



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ Ο.Τ.Ε. Α.Ε.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
ΧΙΚΙΜΤΖΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
Δρ. ΓΛΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**

**ΑΘΗΝΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ, 2015**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ Ο.Τ.Ε. Α.Ε.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
ΧΙΚΙΜΤΖΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
Δρ. ΓΛΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**

**ΑΘΗΝΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ, 2015**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....                                                      | 6  |
| ABSTRACT .....                                                      | 7  |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....                                                   | 8  |
| ΜΕΡΟΣ Α'                                                            |    |
| Εισαγωγή.....                                                       | 9  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1                                                          |    |
| Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....                                      | 11 |
| 1.1 Τι είναι στρατηγική .....                                       | 11 |
| 1.2 Στρατηγικές επιλογές .....                                      | 11 |
| 1.2.1 Στρατηγική σταθερότητας (stability Strategies).....           | 12 |
| 1.2.2. Στρατηγική ανάπτυξης (growth Strategies).....                | 13 |
| 1.2.2.1 Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) .....            | 13 |
| 1.2.2.2 Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) .....         | 14 |
| 1.2.2.3 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification).....         | 14 |
| 1.2.2.4 Συγκέντρωση - διείσδυση αγοράς (market penetration).....    | 15 |
| 1.2.2.5 Ανάπτυξη αγοράς (market development) .....                  | 16 |
| 1.2.2.6 Ανάπτυξη προϊόντων (product development).....               | 17 |
| 1.2.3 Στρατηγική διάσωσης - αναστροφής (turnaround Strategies)..... | 17 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2                                                          |    |
| ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Ο.Τ.Ε. Α.Ε. ....                     | 19 |
| 2.1 Ανάλυση της εταιρείας Ο.Τ.Ε. Α.Ε. ....                          | 19 |
| 2.1.1 Ο ΟΤΕ και οι θυγατρικές.....                                  | 19 |
| 2.1.2 Ιστορική πορεία .....                                         | 20 |
| 2.1.3 Δομή ομίλου. ....                                             | 23 |
| 2.1.4 Δραστηριότητες ομίλου (Εταιρική Υπευθυνότητα) .....           | 26 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3                                                          |    |
| ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ Ο.Τ.Ε. Α.Ε., ΜΙΚΡΟ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..  | 28 |
| 3.1 Εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας Ο.Τ.Ε. Α.Ε. ....             | 28 |
| 3.1.1 Ανάλυση εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος .....                  | 28 |
| 3.1.1.1 Πολιτικό - Νομικό περιβάλλον.....                           | 28 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.1.2 Οικονομικό περιβάλλον .....                                  | 29 |
| 3.1.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον.....                                    | 31 |
| 3.1.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον .....                                 | 31 |
| 3.1.1.5 Φυσικό περιβάλλον .....                                      | 32 |
| 3.1.2 Ανάλυση εξωτερικού μικρο περιβάλλοντος (Porter analysis) ..... | 33 |
| 3.1.2.1 Απειλή εισόδου νέων εταιρειών .....                          | 33 |
| 3.1.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....                 | 37 |
| 3.1.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....                  | 39 |
| 3.1.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες .....             | 39 |
| 3.1.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις .....      | 40 |
| <br>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4                                                       |    |
| ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ Ο.Τ.Ε. Α.Ε. ....                            | 42 |
| 4.1 Εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας Ο.Τ.Ε. Α.Ε. ....              | 42 |
| 4.1.1 Οι Πόροι και οι Ικανότητες της εταιρείας .....                 | 42 |
| 4.1.1.1 Ανάλυση των πόρων της εταιρείας.....                         | 42 |
| 4.1.1.2 Ανάλυση των ικανοτήτων της εταιρείας.....                    | 45 |
| 4.1.2 Η εταιρεία ως "Αλυσίδα Αξίας" .....                            | 45 |
| <br>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5                                                       |    |
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΩΝ 2012 ΚΑΙ 2013 .....                          | 48 |
| 5.1 Προσδιορισμός στρατηγικής 2012 - 2013.....                       | 48 |
| 5.1.1 Ανάλυση δυνάμεων (SWOT Analysis) .....                         | 48 |
| 5.1.2 Στρατηγικοί στόχοι.....                                        | 49 |
| Συμπεράσματα Α΄ μέρους.....                                          | 50 |
| <br>ΜΕΡΟΣ Β'                                                         |    |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6                                                           |    |
| ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....                                            | 54 |
| 6.1 Αντικείμενο έρευνας .....                                        | 54 |
| 6.2 Δείγμα έρευνας.....                                              | 54 |
| 6.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου .....                                    | 54 |
| <br>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7                                                       |    |
| Συλλογή - ανάλυση πληροφοριών ερωτηματολογίου.....                   | 56 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Συμπεράσματα..... 65

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 66

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο ..... 68

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ Ο.Τ.Ε. Α.Ε.

Η διπλωματική εργασία μελετά τη στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία ΟΤΕ επικεντρώνοντας σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης για την Ελλάδα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να παρουσιάσει τις στρατηγικές κινήσεις του ΟΤΕ σύμφωνα με τις επιρροές που δέχθηκε από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και να καταδείξει την επιτυχημένη ή αποτυχημένη στρατηγική.

Στη διπλωματική εργασία αρχικά γίνεται μία θεωρητική προσέγγιση για την έννοια της στρατηγικής, στη συνέχεια γίνεται η παρουσίαση του ΟΤΕ καθώς επίσης μελετάται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον με χαρακτηριστικά παραδείγματα και τέλος παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος.

Τα αποτελέσματα της διπλωματικής κατέδειξαν πως οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη επιρροή στην επιλογή των στρατηγικών κινήσεων είναι η οικονομία, οι τεχνολογικοί παράγοντες και η πολιτική. Η στρατηγική που ακολούθησε στο διάστημα της ύφεσης στην Ελλάδα απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα και πλέον ετοιμάζει νέα στρατηγική ανάπτυξης και νέες επενδύσεις.

## **ABSTRACT**

### **STUDY ON STRATIGIC GROWTH OF O.T.E. S.A.**

The thesis studies the strategy followed by the company OTE in a period of economic recession for Greece.

The purpose of this thesis is to present the strategic moves of OTE under the influences received from the internal and external environment and to demonstrate the successful or failed strategy.

In the thesis at the beginning there is a theoretical approach of strategy, then there is the presentation of OTE with examples of how did OTE reacted in the internal and external environment and finally there is a presentation of the research part.

The results of the thesis showed that the biggest influence on the choice of strategic moves are economy factors, technological factors and policy. The strategy followed by the period of recession in Greece produced the desired results and is now preparing a new growth strategy and new investments.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Γλύκου Ιωάννα, επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας, για τη βοήθεια, τη συνέπεια και την καθοδήγηση που μου παρείχε από την αρχή μέχρι και το τέλος της διπλωματικής εργασίας.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξη και την υπομονή που έδειξε όλο το διάστημα της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του ΑΠΚΥ.

## ΜΕΡΟΣ Α΄

### Εισαγωγή

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να αντέξει στο χρόνο και να αποφέρει κέρδος χρειάζεται να έχει στρατηγική. Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο που προετοιμάζεται από την επιχείρηση και οριοθετεί τους μελλοντικούς στόχους και τις κινήσεις που θα προβεί, σύμφωνα με τις επιρροές του εξωτερικού, του εσωτερικού περιβάλλοντος, των πόρων της και του ανταγωνισμού. Το θέμα λοιπόν που καλείται να εξετάσει η παρούσα διπλωματική εργασία είναι η μελέτη της στρατηγικής που ακολούθησε ο ΟΤΕ Α.Ε. μέσα σε μία περίοδο οικονομικών δυσκολιών για την ελληνική οικονομία.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να παρουσιάσει τις στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας σύμφωνα με την επιρροή του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και να καταδείξει την επιτυχή ή μη επιτυχή στρατηγική ανάπτυξης που έθεσε η εταιρεία τα έτη 2012 και 2013. Δίνεται έμφαση στα έτη αυτά διότι είναι χρονιές οικονομικής ύφεσης για την Ελλάδα και θεωρήθηκε σκόπιμο να καταδειχθεί η στρατηγική που ακλούθησε ο ΟΤΕ Α.Ε..

Τα συμπεράσματα της εργασίας κατέδειξαν τον ΟΤΕ ως το μεγαλύτερο πάροχο σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Ο ΟΤΕ επηρεάστηκε άμεσα από το εξωτερικό και εσωτερικό του περιβάλλον με αποτέλεσμα να ακολουθήσει μία στρατηγική διάσωσης αναστροφής. Οι στόχοι της εταιρείας επετεύχθησαν και ο ΟΤΕ πλέον ετοιμάζει μία στρατηγική ανάπτυξης και έτοιμος να αντικρούσει τον ανταγωνισμό.

Οι περιορισμοί της διατριβής αφορούσαν κυρίως το χρονικό περιθώριο που τέθηκε από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για την ολοκλήρωση της διατριβής, καθώς και τον περιορισμένο χρόνο για την επεξεργασία των δεδομένων. Κατά τη διάρκεια της αποστολής του ερωτηματολογίου δεν υπήρξε η αναμενόμενη ανταπόκριση από τα στελέχη του ΟΤΕ με αποτέλεσμα να υπάρξει μικρός αριθμός απαντήσεων. Η απροθυμία αυτή περιόρισε αρκετά το χρόνο επεξεργασίας των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ένας ακόμη περιορισμός ήταν η περιορισμένη βιβλιογραφία για τον ΟΤΕ.

Το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής αποτελεί το δεύτερο μέρος της εργασίας, ενώ το πρώτο είναι το θεωρητικό. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για το μέρος Α΄ της εργασίας είναι η παρουσίαση της θεωρίας μέσα από βιβλιογραφία, από ετήσιες αναφορές της εταιρείας και από το διαδίκτυο καθώς επίσης γίνεται χρήση παραδειγμάτων - πρακτικών της εταιρείας ΟΤΕ και η παρουσίαση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Το ερευνητικό μέρος Β' της εργασίας επικεντρώνεται στα έτη 2012-2013 και αποτελείται από δομημένο ερωτηματολόγιο. Επίσης γίνεται ανάλυση των πληροφοριών του ερωτηματολογίου και παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από μεσαία στελέχη της εταιρείας ΟΤΕ και για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε χρήση του Google Drive και του Excel.

*Στο πρώτο κεφάλαιο* της εργασίας παρουσιάζεται αναλυτικά η θεωρητική προσέγγιση και έννοια της στρατηγικής. Παρουσιάζονται και αναλύονται οι στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης και διάσωσης - αναστροφής που αποτελούν τελική επιλογή για την στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία.

*Στο δεύτερο κεφάλαιο* αναλύεται η εταιρεία ΟΤΕ με την παρουσίαση της εταιρείας, των θυγατρικών της, την ιστορική της πορεία, της δομή και τις δραστηριότητες του ομίλου.

*Στο τρίτο κεφάλαιο* παρουσιάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και αναλύεται το μακρο και μικρο περιβάλλον. Η ανάλυση γίνεται με τη παρουσίαση των επιρροών που έχει το εξωτερικό περιβάλλον και παρουσιάζεται η αντίδραση και οι στρατηγικές κινήσεις του ΟΤΕ σε κάθε έναν παράγοντα.

*Στο τέταρτο κεφάλαιο* αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας παρουσιάζοντας αναλυτικά τις ικανότητες και πόρους που διαθέτει η εταιρεία καθώς επίσης και οι δραστηριότητες του ομίλου που δημιουργούν μία αλυσίδα αξίας για τους πελάτες.

*Στο πέμπτο κεφάλαιο* παρουσιάζονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές της εταιρείας, καθώς επίσης γίνεται αναφορά στους στόχους που έθεσε και παρουσιάζονται οι στρατηγικές επιλογές που ακολούθησε. Στο σημείο αυτό γίνεται και αναφορά για το είδος της στρατηγικής που ακολούθησε η εταιρεία ΟΤΕ.

*Στο έκτο κεφάλαιο* παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, το δείγμα του πληθυσμού που απευθύνθηκε το ερωτηματολόγιο και γίνεται μία πρώτη ανάλυση των ερωτημάτων. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα της διατριβής.

*Στο έβδομο κεφάλαιο* παρουσιάζεται η συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών του ερωτηματολογίου.

*Στο όγδοο κεφάλαιο* παρουσιάζονται τα συμπεράσματα του θεωρητικού και πρακτικού μέρους της διπλωματικής και γίνεται αναφορά στην επιτυχία ή μη επιτυχία της στρατηγικής επιλογής του ΟΤΕ για τα έτη 2012 και 2013.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

### 1.1 Τι είναι στρατηγική

*Οι αρχές της στρατηγικής είναι να ξέρεις το πεδίο μάχης, να ξέρεις τις δυνάμεις του αντιπάλου σου και να κάνεις κάτι που ο αντίπαλος σου δεν περιμένει<sup>1</sup>.*

SunTzu ,(5ος αιώνας π.Χ. , Κινέζος Στρατηγός)

Η λέξη στρατηγική, έχει ρίζες από την Αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα από τη λέξη Στρατηγός (από το ουσιαστικό "στρατός" και από το ρήμα "άγω" που σημαίνει οδηγώ). Ο όρος αρχικά ήταν συνδεδεμένος με την πολεμική τέχνη και γενικότερα με το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή του πολέμου.

Η αρχαία αυτή λέξη παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφία για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William H. Newman (Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2007) και έκτοτε αποτελεί σημείο αναφοράς και αντικείμενο μελέτης για το χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων.

Η επιχειρησιακή στρατηγική έγινε γνωστή στις δεκαετίες του '80, όταν ο καθηγητής Michael Porter του Harvard Business School δημιούργησε τα πρώτα υποδείγματα στρατηγικής τις "πέντε δυνάμεις" και την "αλυσίδα αξίας". Με τον τρόπο αυτό ξεκίνησε η ανάδειξη διαφορετικών στρατηγικών από πολλούς ακαδημαϊκούς και στελέχη επιχειρήσεων.

Σήμερα χρησιμοποιείται ο ακόλουθος ορισμός: "Η στρατηγική μιας εταιρείας αποτελεί το σχέδιο δράσης που θα ακολουθήσει η διοίκηση για τη λειτουργία της και την επιτέλεση των λειτουργιών της. Η στρατηγική συνίσταται στις ανταγωνιστικές κινήσεις και τις επιχειρηματικές προσεγγίσεις που εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι διαχείρισης για την ανάπτυξη της επιχείρησης , την προσέλκυση και την ικανοποίηση των πελατών, τον επιτυχή ανταγωνισμό , τη διεξαγωγή των λειτουργιών και την επίτευξη των επιδιωκόμενων επιπέδων οργανωτικής απόδοσης"(Α. ThompsonJR., Α. J. StricklandIII, JohnE. Gamble, 2008).

### 1.2 Στρατηγικές επιλογές

Μετά την παρουσίαση του ορισμού της στρατηγικής θα ασχοληθούμε με την ανάλυση και τα είδη των στρατηγικών που υπάρχουν. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικής είναι τρεις:

- Η στρατηγική σταθερότητας (stability Strategies)
- Η στρατηγική ανάπτυξης (growth Strategies) και
- Η στρατηγική διάσωσης - αναστροφής (turnaround Strategies) (Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2007).

---

<sup>1</sup> <http://www.gnomikologikon.gr/authquotes.php?auth=958>

Για να είναι μία επιχείρηση ανταγωνιστική και να έχει διαχρονικότητα, χρειάζεται να έχει στρατηγική. Η στρατηγική που θα επιλέξει η επιχείρηση δείχνει την πορεία που θέλει να ακολουθήσει.

### 1.2.1 Στρατηγική σταθερότητας (stability Strategies)

Η στρατηγική σταθερότητας αφορά τις επιχειρήσεις που παραμένουν αμετάβλητες στους στόχους τους, δεν αλλάζουν φιλοσοφία και εστιάζουν περισσότερο στη μεγέθυνση του ανταγωνιστικού πλεονάσματος.

Οι κατηγορίες της στρατηγικής σταθερότητας είναι τέσσερις (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007):

- *Η στρατηγική καμίας αλλαγής (non-change strategy)* όπου στη στρατηγική αυτή η επιχείρηση παραμένει αμετάβλητη στους στόχους της και είναι ικανοποιημένη με την μέχρι τώρα πορεία της. Για να μην υπάρξει καμία μεταβολή στη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει όλες οι μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον να μην έχουν καμία μεταβολή. Η περίπτωση αυτή είναι δύσκολο να συμβεί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- *Η στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)*. Στη στρατηγική αυτή η επιχείρηση αποφασίζει να αντλήσει όσο το δυνατόν περισσότερα κέρδη από προϊόντα/υπηρεσίες που αποδίδουν κέρδη και περιθωριοποιεί τη μελλοντική της ανάπτυξη. Μία τέτοιου είδους στρατηγική μπορεί να αποφέρει αρνητικές συνέπειες στη μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης λόγω της ακατάλληλης αξιοποίησης των κερδών.
- *Στρατηγικό διάλειμμα (prause strategy)*. Για να φτάσει μία επιχείρηση στο σημείο να επιλέξει τη στρατηγική του διαλείμματος, σημαίνει ότι προέρχεται από μία συνεχή ανάπτυξη και προσπαθεί να ανασυντάξει για μικρό χρονικό διάστημα κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της.
- *Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy)*. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και δεν ενεργεί μέχρι να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007). Εξελίξεις όπως οι πολιτικές, τεχνολογικές, οικονομικές και φυσικά του ανταγωνισμού επηρεάζουν τα βήματα στρατηγικής των εταιριών.

### 1.2.2. Στρατηγική ανάπτυξης (growth Strategies)

Η στρατηγική ανάπτυξης μίας επιχείρησης είναι οι στρατηγικές επιλογές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Για τη δημιουργία μιας στρατηγικής χρειάζεται η επιχείρηση να βρίσκεται σε ένα περιβάλλον με ανταγωνισμό, να μεταβάλλεται διαρκώς και να επηρεάζεται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Οι κατηγορίες που θα αναφερθούν είναι:

- Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
- Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
- Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification)
- Συγκέντρωση - διείσδυση αγοράς (market penetration)
- Ανάπτυξη αγοράς (market development)
- Ανάπτυξη προϊόντων (product development) (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

#### 1.2.2.1 Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)

Η στρατηγική αυτή αποτελεί την προσπάθεια μιας επιχείρησης να κινηθεί είτε προς την αγορά λιανικής, δηλαδή την πώληση προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών, είτε προς την αγορά των προμηθευτών της.

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να δημιουργήσει επωνυμία στην αγορά και να εδραιωθεί χρειάζεται να έχει επιχειρήσεις με τις οποίες θα μπορεί να συνεργάζεται, επιχειρήσεις που θα έχει ως προμηθευτές αλλά και ως τελικούς πωλητές.

Πολλές από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον επιχειρηματικό κόσμο έχουν δημιουργήσει άλλες επιχειρήσεις που μπορεί να λειτουργούν ως προμηθευτές αυτών, με αποτέλεσμα να μη χρειάζεται να συνεργάζονται με κάποια άλλη του ανταγωνισμού. Ένας ακόμη τρόπος εξυπηρέτησης της επιχείρησης είναι και η εξαγορά προμηθευτικής εταιρείας με σκοπό την εξυπηρέτηση της επιχείρησης.

Στην περίπτωση της εταιρείας Ο.Τ.Ε. η στρατηγική "κάθετης στρατηγικής" αποτελεί κύριο στοιχείο για την ανάπτυξη της. Ο όμιλος ΟΤΕ - Cosmote, όπως θα δούμε αναλυτικά στα επόμενα κεφάλαια, αποτελείται από θυγατρικές εταιρίες που εξυπηρετούν το έργο της μητρικής εταιρείας.

Μία από τις θυγατρικές είναι και η HELLASCOM INTERNATIONAL ([www.hellascom.com](http://www.hellascom.com)) που παρέχει ένα ευρύ φάσμα Τηλεπικοινωνιακών Έργων Υποδομής (σταθερή και κινητή τηλεφωνία), έργα αυτοματισμού – BMS – («Εξυπνα Κτήρια»), έργα

δομημένης καλωδίσωσης, τηλεπικοινωνιακές μελέτες και ολοκληρωμένες τεχνολογικές λύσεις σε χώρες των Βαλκανίων, στην Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη, Ασία, Μέση Ανατολή και Αφρική<sup>2</sup>. Με τη χρησιμοποίηση της θυγατρικής εταιρείας ο ΟΤΕ κατάφερε να έχει τον κατάλληλο προμηθευτή για την τεχνική υποστήριξη και το εξειδικευμένο προσωπικό για να προχωρήσει στο σύνολο των επενδύσεων που επιθυμεί.

Στο παράδειγμα της HELLASCOM υπήρξε συγχώνευση των θυγατρικών του ομίλου ΟΤΕ, που πραγματοποιήθηκε στις 19/7/2013 μεταξύ των εταιριών ΟΤΕplus και HELLASCOM, με απορρόφηση της δεύτερης, ισχυροποιώντας έτσι τη θέση και τις προοπτικές της νέας εταιρείας<sup>3</sup>.

### **1.2.2.2 Οριζόντια ολοκλήρωση (horizon talintegration)**

Στην στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης έχουμε την περίπτωση της επιχείρησης που προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω της συγχώνευσης και της εξαγοράς με παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007). Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις κερδίζουν μεγαλύτερο κομμάτι στην αγορά και μειώνουν τον ανταγωνισμό.

Με την συγχώνευση οι επιχειρήσεις δεσμεύονται σε αμοιβαία συνεργασία ενώ στην περίπτωση της εξαγοράς η μικρότερη σε μέγεθος επιχείρηση δέχεται τον τρόπο λειτουργίας και τη νοοτροπία της μεγαλύτερης οικονομικά επιχείρησης.

Δύο εταιρίες που χρησιμοποίησαν την οριζόντια ολοκλήρωση ως στρατηγική ανάπτυξης, ήταν η Cable & Wireless και η Ελληνική Τηλεγραφική Εταιρεία. Με την συνεργασία τους το 1949 ιδρύθηκε ο ΟΤΕ που αποτέλεσε μέχρι και το Δεκέμβριο του 2000 τον αποκλειστικό πάροχο τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002).

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αποτελεί μέχρι και σήμερα στρατηγική βιωσιμότητας των επιχειρήσεων απέναντι στον ανταγωνισμό. Συγχωνεύσεις δημιουργούν εταιρείες με μεγάλα οικονομικά μεγέθη και με μεγάλα ποσοστά στην αγορά. Ενδεικτικά μερικές από αυτές είναι η συγχώνευση του ΟΤΕ με τη Cosmote, η Hellas On Line (HOL) με την Vodafone και η Wind με την Tellas.

### **1.2.2.3 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification)**

Η στρατηγική της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

---

<sup>2</sup>[https://www.ote.gr/el\\_GR/web/guest/corporate/company/who-we-are/group-companies/subsidiaries](https://www.ote.gr/el_GR/web/guest/corporate/company/who-we-are/group-companies/subsidiaries)

<sup>3</sup><http://www.hellascom.com/>

Στη στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προϊόντα/ υπηρεσίες που έχουν κοινή γραμμή και πολλές ομοιότητες. Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι να υπάρχει εξοικονόμηση κόστους, εφόσον δύο επιχειρήσεις μπορεί να μοιράζονται κτηριακές εγκαταστάσεις για τη δημιουργία του τελικού προϊόντος/ υπηρεσίας. Επίσης μπορεί να έχουν κοινά δίκτυα διανομής και δίκτυο πωλήσεων.

Οι θυγατρικές του ΟΤΕ αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στη λειτουργία του. Έτσι με τη θυγατρική εταιρεία Cosmote εκτός από την παροχή σταθερής τηλεφωνίας που παρέχει ο ΟΤΕ, αξιοποιεί τη δυνατότητα επέκτασης στην κινητή τηλεφωνία και κατ' επέκταση στην παροχή internet.

Σήμερα έχει τη δυνατότητα ο καταναλωτής να χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό των παροχών και να έχει σταθερό, κινητό και internet σε έναν κοινό λογαριασμό που φυσικά θα μπορεί να εξυπηρετείται σε κοινό δίκτυο πωλήσεων ΟΤΕ shops<sup>4</sup> και καταστημάτων Cosmote<sup>5</sup>. Στα καταστήματα ο καταναλωτής θα μπορεί να εξοφλήσει λογαριασμό ΟΤΕ και θυγατρικών εταιρειών, να υποδεχθεί αιτήματα σύνδεσης τηλεφωνίας και ευρυζωνικών υπηρεσιών και να πάρει πληροφορίες σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες ΟΤΕ αλλά και θυγατρικών εταιρειών του.

Βέβαια ένας όμιλος όπως ο ΟΤΕ δε θα μπορούσε να μην αξιοποιήσει και την στρατηγική μη σχετικής διαφοροποίησης, πάλι όμως μέσω των θυγατρικών του.

Στη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης οι εταιρείες δε χρησιμοποιούν κοινούς πόρους και δε συνδέονται μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η θυγατρική ΟΤΕ Ασφάλιση ([www.oteasfalisi.gr](http://www.oteasfalisi.gr)) που 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<sup>6</sup>.

#### **1.2.2.4 Συγκέντρωση - διείσδυση αγοράς (market penetration)**

Στη στρατηγική συγκέντρωσης-διείσδυσης αγοράς η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να επιτύχει με τρεις βασικούς τρόπους (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007):

1. Με την αυξημένη χρήση του προϊόντος - υπηρεσίας σε υπάρχον πελατολόγιο. Στην περίπτωση αυτή ο ΟΤΕ χρησιμοποιεί την επιπλέον παροχή τηλεφωνικών κλήσεων σε κινητά

---

<sup>4</sup><https://www.ote.gr/web/guest/ote-shops>

<sup>5</sup>[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/cosmote.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=T19&catName=Shops\\_Network&state=res](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/cosmote.portal?_nfpb=true&_pageLabel=T19&catName=Shops_Network&state=res)

<sup>6</sup><https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/group-companies/subsidiaries>

με τη χρήση ενός δωρεάν περιορισμένου χρόνου ομιλίας. Για παράδειγμα με την παροχή του τηλεφώνου προς σταθερά σε όλη την Ελλάδα, δίνονται και δωρεάν 300 λεπτά ομιλίας προς κινητά. Με τον τρόπο αυτό στοχεύει στην αυξημένη χρήση της υπηρεσίας από το υπάρχον πελατολόγιο και στη προσέλκυση νέων πελατών.

2. Με την προσέλκυση πελατών από τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική αυτή καθορίζει το είδος της υπηρεσίας και φυσικά την τελική τιμή του. Με την αύξηση του ανταγωνισμού οι εταιρείες παρείχαν όλο και περισσότερες υπηρεσίες σε χαμηλότερη τιμή (απεριόριστες κλήσεις σε σταθερά, μέγιστη παροχή internet και δωρεάν λεπτά ομιλίας σε κινητά τηλέφωνα). Όλα αυτά σε ένα μηνιαίο ποσό αρκετά ελκυστικό σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ένα πρόσφατο παράδειγμα μέγιστων παροχών και χαμηλότερης τιμής σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι η εταιρεία Wind η οποία παρέχει απεριόριστο Internet έως 24 Mbps, απεριόριστες αστικές και υπεραστικές κλήσεις, δωρεάν 300'/μήνα προς όλα τα ελληνικά κινητά, επιπλέον έκπτωση έως €15,00 / μήνα σε συνδρομητές κινητής WIND, δωρεάν 120' κάθε μήνα προς σταθερά και κινητά στο F2G καρτοκινητό με 20€ ανά μήνα<sup>7</sup>

3. Με την προσέλκυση πελατών που δεν χρησιμοποιούν προϊόντα - υπηρεσίες της εταιρείας. Ένας από τους τρόπους προσέλκυσης είναι η χρήση δοκιμαστικής περιόδου ενός προϊόντος. Η εταιρεία OTE μέσω της θυγατρικής Cosmote και σε συνεργασία με το Spotify, δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να ακούσει όποιο τραγούδι θελήσει με δωρεάν data streaming από όποια συσκευή είναι συνδεδεμένος. Η παροχή αυτή δίνεται και δοκιμαστικά για ένα μήνα.<sup>8</sup>

### 1.2.2.5 Ανάπτυξη αγοράς (market development)

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς σημαίνει πως η επιχείρηση προωθεί προϊόντα - υπηρεσίες σε νέες αγορές είτε εθνικού είτε διεθνούς επιπέδου.

Η εταιρεία OTE, όπως θα δούμε αναλυτικότερα και στα επόμενα κεφάλαια, ανέπτυξε την αγορά της κυρίως σε διεθνές επίπεδο. Οι χώρες που δραστηριοποιήθηκε είναι: η Σερβία με την παροχή σταθερής τηλεφωνίας, η Βουλγαρία με κινητή και σταθερή τηλεφωνία, η Ρουμανία με εξαγορά επιχείρησης σταθερής τηλεφωνίας, η Αλβανία με κάλυψη κινητής τηλεφωνίας, η Αρμενία με παροχή σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, η Ιορδανία με εξαγορά μετοχών κατασκευαστικής εταιρείας παροχής σταθερής τηλεφωνίας, η Υεμένη για

<sup>7</sup> [http://www.wind.gr/gr/promo/fixed/double-play-offer/?gclid=CjwKEAiA5qOlBRDAn8K5qen65joSJADRvIbqzdnNPrA6WntgrAtuixt3LQ98U-CH6UarRvpbj5BMhoCSFLw\\_wcB](http://www.wind.gr/gr/promo/fixed/double-play-offer/?gclid=CjwKEAiA5qOlBRDAn8K5qen65joSJADRvIbqzdnNPrA6WntgrAtuixt3LQ98U-CH6UarRvpbj5BMhoCSFLw_wcB)

<sup>8</sup> <http://www.cosmote.gr/spotify/>

εγκατάσταση καρτοτηλεφώνων, η Π.Γ.Δ.Μ. στη κινητή τηλεφωνία, η Μολδαβία συμμετοχή στην σταθερή τηλεφωνία, η Τουρκία συμμετοχή στη σταθερή τηλεφωνία, η Γεωργία με εγκατάσταση καλωδίων οπτικών ινών, η Λιθουανία με εγκατάσταση καλωδίων οπτικών ινών, η Κύπρος όπου έγινε Κοινοπραξία με κυπριακούς φορείς και δημιουργήθηκε η "Hellas Sat Consortium Ltd." και η Μέση Ανατολή όπου στοχεύει στη διείσδυση και ανάπτυξη των δικτύων (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002).

Η στρατηγική ευνοείται όταν υπάρχουν αγορές που δεν έχουν ακριβό κόστος και όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες αγορές.

#### **1.2.2.6 Ανάπτυξη προϊόντων (product development)**

Στη στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Αυτό μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

- Με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων όπως χρώμα και μέγεθος
- Με την ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών του προϊόντος
- Με την ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Με την ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί μία εταιρεία να χρησιμοποιήσει όλα τα μέσα που διαθέτει, από την έρευνα της αγοράς μέχρι και την τελική γραμμή παραγωγής. Ο ΟΤΕ με δεδομένη την παροχή σταθερής τηλεφωνίας επεκτάθηκε και στην παροχή internet και συνδρομητικής τηλεόρασης κάτι που βοήθησε στην αναβάθμιση των υπηρεσιών του.

Κάθε υπηρεσία αναπτύσσεται με τον καιρό για να μπορεί να είναι ανταγωνιστική, σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά και να καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή. Έτσι η ανάπτυξη της ταχύτητας internet από 1Mbps όπου ήταν αρχικά σε 2 Mbps και αγγίζοντας μέχρι τα 24Mbps, αποτελεί δείγμα ανάπτυξης μιας από τις υπηρεσίες του ΟΤΕ. Σήμερα με την παροχή του Vdsl μπορεί κάποιος να έχει και ταχύτητες διαδικτύου μέχρι και 50Mbps.

#### **1.2.3 Στρατηγική διάσωσης - αναστροφής (turnaround Strategies)**

Μετά από την παρουσίαση των στρατηγικών ανάπτυξης θα γίνει αναφορά στην στρατηγική διάσωσης μιας επιχείρησης. Μία επιχείρηση δε μπορεί να έχει μόνο ανάπτυξη και να είναι πρωτοπόρος του ανταγωνισμού. Σίγουρα θα υπάρχουν περίοδοι που δεν επήλθαν τα επιθυμητά αποτελέσματα και τέθηκαν στρατηγικές διάσωσης- αναστροφής. Αυτές είναι: η ανόρθωση, η από-επένδυση, η αιχμαλωσία και η ρευστοποίηση.

Η στρατηγική ανόρθωσης αποτελείται από τρία στάδια: α) το στάδιο της συρρίκνωσης όπου η επιχείρηση στοχεύει στη μείωση του κόστους λειτουργιών της με την πώληση διαφόρων θυγατρικών ή ακόμη και με την απόλυση προσωπικού, β) το στάδιο της σταθεροποίησης όπου η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τη σταθεροποίηση των εσόδων και εξόδων της χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες και οριοθετώντας εφικτούς στόχους και γ) με το στάδιο της αναδόμησης όπου με την πλέον εδραίωση του κεφαλαίου της και της οικονομίας της πλέον μπορεί να αναπτυχθεί και να ξεκινήσει την παραγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Η στρατηγική από-επένδυσης αφορά την πώληση μονάδων ή ακόμη και θυγατρικών για τη διάσωση της κύριας εταιρείας. Αυτό μπορεί να γίνει όταν η θυγατρική δεν αποδίδει τα αναμενόμενα και αντλεί πόρους από τη μητρική. Επίσης μπορεί μία επιχείρηση ή κομμάτι αυτής να μην αποτελεί σχέδιο στα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης και έτσι να μεταπωλείται.

Η στρατηγική αιχμαλωσίας αφορά την επιλογή της στρατηγικής εκείνης που επιλέγει η επιχείρηση να ακολουθήσει μη έχοντας την δυνατότητα να ανταπεξέλθει μόνη της στις υποχρεώσεις της. Έτσι πραγματοποιείται μεταπώληση εταιρειών σε μεγαλύτερες οικονομικά επιχειρήσεις με σκοπό τη διάσωση.

Τέλος η στρατηγική ρευστοποίησης αποτελεί το τελευταίο στάδιο μίας επιχείρησης η οποία αποφασίζει να ρευστοποιήσει τα υπόλοιπα κομμάτια της επιχείρησης που είναι ακόμη σε λειτουργία και τον λοιπό εξοπλισμό αυτής (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ο.Τ.Ε. Α.Ε.

#### 2.1 Ανάλυση της εταιρείας Ο.Τ.Ε. Α.Ε.

Μετά την ολοκλήρωση του θεωρητικού πλαισίου στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης. Η εταιρεία με την οποία ασχολείται η παρούσα εργασία είναι ο ΟΤΕ Α.Ε.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η παρουσίαση της εταιρείας, η ιστορική της πορεία, η δομή και μερικές από τις δραστηριότητες του ομίλου ΟΤΕ.

##### 2.1.1 Ο ΟΤΕ και οι Θυγατρικές

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε. (Ο.Τ.Ε. Α.Ε.) αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα από τις 23 Οκτωβρίου 1949 . Ιδρύθηκε μετά τη συνεργασία της εταιρείας "Cable & Wireless" και της Ελληνικής Τηλεγραφικής Εταιρείας (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002). Ο Ο.Τ.Ε. αποτελεί σύμφωνα με την κεφαλαιοποίηση μία από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αθηνών και βρίσκεται στις πρώτες θέσεις των μεγαλύτερων εταιρειών στην Ελλάδα<sup>9</sup>.

Μέχρι και το 1996 αποτέλεσε κρατικό μονοπώλιο και η ιδιωτικοποίησή του ξεκίνησε όταν εισήχθη στο χρηματιστήριο Αθηνών και στη συνέχεια στο χρηματιστήριο του Λονδίνου. Στις 14 Μαΐου 2008 υπήρξε η μεγαλύτερη αγοραπωλησία μετοχών της εταιρείας μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης και της Deutsche Telekom (γερμανική τηλεπικοινωνιακή εταιρεία) σε ποσοστό 20% και στη συνέχεια μέχρι και το 2009 με συνεχείς αγοροπωλησίες έφτασε μέχρι και το 40% με μόνο 10% ποσοστό συμμετοχής το ελληνικό δημόσιο.

Ο ΟΤΕ με το σύνολο των θυγατρικών του αποτελεί το μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό πάροχο στην Ελλάδα, στη Ρουμανία και στην Αλβανία.

Οι θυγατρικές είναι :

- Η Cosmote ([www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)) : παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητών τηλεπικοινωνιών και αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη εταιρεία στην Ελλάδα και έναν από τους μεγαλύτερους παρόχους της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.
- Η ΟΤΕ Globe ([www.oteglobe.gr](http://www.oteglobe.gr)) : αποτελεί την παροχή διεθνών υπηρεσιών χονδρικής στην Νοτιοανατολική Ευρώπη.

---

<sup>9</sup> <http://www.fortunegreece.com/company-list/top-100/details/14816/>

- Η Γερμανός (www.germanos.gr) : αποτελεί τη μεγαλύτερη αλυσίδα τηλεπικοινωνιών λιανικής πώλησης και εξυπηρέτησης πελατών του ΟΤΕ - Cosmote.
- Η otesat\_maritel (www.otesat-maritel.com) : παρέχει δορυφορικές επικοινωνίες στην ελληνική και παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία.
- Η ΟΤΕ ESTATE (www.ote-estate.gr) : διαχειρίζεται την ακίνητη περιουσία του ομίλου ΟΤΕ.
- Η ΟΤΕ plus (www.oteplus.gr) : παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με τις τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών και τη λειτουργία των οργανισμών.
- Η ΟΤΕ Academy : παρέχει εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση.
- Η cosmoONE (www.cosmo-one.gr) : δραστηριοποιείται στον τομέα επιχειρησιακού εμπορίου B2B στην Ελλάδα .
- Η HELLASCOM INTERNATIONAL (www.hellascom.com) : παρέχει ένα ευρύ φάσμα τηλεπικοινωνιακών έργων υποδομής σταθερής και κινητής, τηλεπικοινωνιακών μελετών και λύσεων σε χώρες των Βαλκανίων, κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, Ασία, Μέση Ανατολή και Αφρική.
- Η ΟΤΕ Ασφάλιση (www.oteasfalisi.gr) : παρέχει υπηρεσίες ασφαλιστικής πρακτόρευσης.<sup>10</sup>

Οι θυγατρικές του ομίλου ΟΤΕ στην Ελλάδα κατέχουν μεγάλο ποσοστό της ελληνικής αγοράς αλλά ο ΟΤΕ δεν περιορίστηκε στον Ελλαδικό χώρο. Στη Ρουμανία κατέχει το 54% της σταθερής τηλεφωνίας και η Cosmote το 70% της κινητής τηλεφωνίας ενώ στην Αλβανία η AMC- Cosmote κατέχει το 97.2%.<sup>11</sup> Ο όμιλος αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και απασχολεί περίπου 25.000 εργαζομένους.

### 2.1.2 Ιστορική πορεία

Η Ιστορία του Ομίλου ΟΤΕ ξεκινάει από τις 23 Οκτωβρίου 1949 με την ίδρυσή του. Την περίοδο **1949 - 1964**: εκδίδεται ο πρώτος τηλεφωνικός κατάλογος(1953), λειτούργησε η υπηρεσία Τηλεγραφικών Συνδρομητών (TELEX)(1957) και άρχισε η αυτοματοποίηση της υπηρεσίας TELEX(1962).

**Το 1965 - 1974**: αυτοματοποιήθηκε το υπεραστικό τηλεφωνικό δίκτυο της χώρας(1965), ποντίστηκε το υποβρύχιο καλώδιο Ελλάδας - Ιταλίας MED-3(1968), λειτούργησε το

---

<sup>10</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/group-companies/subsidiaries>

<sup>11</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/group-companies/international-presence>

Αυτόματο - Ημιαυτόματο Διεθνές Τηλετυπικό Κέντρο στην Αθήνα(1969), τοποθετήθηκε η πρώτη κεραία του Κέντρου Δορυφορικών Επικοινωνιών Θερμοπυλών (η 6η στην Ευρώπη)(1970) , εκδόθηκε το πρώτο τεύχος του Χρυσού Οδηγού(1971), τοποθετήθηκε η δεύτερη κεραία του Κ.Δ.Ε. Θερμοπυλών(1972) και πραγματοποιήθηκαν έργα κατασκευής υποβρυχίων καλωδίων και ραδιοηλεκτρικών ζεύξεων(1974).

Τη χρονική περίοδο **1979-1989**: λειτούργησε το Διεθνές Ηλεκτρονικό Τηλετυπικό Κέντρο στην Αθήνα(1979), μπήκε σε λειτουργία το Νέο Διεθνές Ηλεκτρονικό Τηλεφωνικό Κέντρο Αθηνών MT-2(1981), ξεκίνησε η παροχή Υπηρεσιών Τηλεειδοποίησης (Paging)( 1987), τοποθετήθηκαν τα πρώτα πλήρως ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα (υπεραστικό και κομβικό) του συστήματος EWSD/SIEMENS(1989) και στις 20 Νοεμβρίου 1989 λειτούργησε στην Πάτρα το πρώτο πλήρες ψηφιακό τηλεφωνικό κέντρο του συστήματος AXE-10/ERICSSON.

Από το **1990 – 1998**: εγκαθίσταται ένα ευρύ δίκτυο Οπτικών Ινών και μπήκε σε εμπορική εκμετάλλευση το δημόσιο δίκτυο HELLASPAC (1990), ξεκίνησε η παροχή Υπηρεσιών Τηλεδιάσκεψης (Videoconference)(1991), ιδρύθηκε η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων ([www.eett.gr](http://www.eett.gr)) ρυθμιστικής αρχής της αγοράς τηλεπικοινωνιών και τοποθετήθηκαν τα πρώτα 350 καρτοτηλέφωνα(1992).

Το 1994 λειτούργησε αρχικά στην Αθήνα το Σύστημα Διαχείρισης Δικτύου (N.M.S), εγκαινιάστηκε το νέο Κέντρο Δορυφορικών Επικοινωνιών στη Νεμέα, ψηφίστηκε στη Βουλή ο νόμος 2257/94 που αφορά την οργάνωση και τη λειτουργία του ΟΤΕ. Στην περίοδο αυτή ο ΟΤΕ προχώρησε στην ίδρυση και λειτουργία των θυγατρικών του εταιρειών Hellascom Int., Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος, OTEnet, Cosmote, Hellas Sat, OTE leasing και Maritel. Το 1996 εισάγεται ο ΟΤΕ στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και ξεκίνησε η ιδιωτικοποίηση του, διευρύνθηκαν οι δραστηριότητες του ΟΤΕ σε Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή και αναπτύχθηκε η ιδέα του ISDN και Ψηφιακής Τηλεόρασης. Το 1998 πραγματοποιείται η τρίτη μετοχοποίηση της εταιρείας, εισάγεται στο NYSE (Χρηματιστήριο Νέας Υόρκης) και αποκτά το 35% της RomTelecom, του εγχώριου Οργανισμού τηλεφωνίας της Ρουμανίας.

Από το **2000-2004**: ο ΟΤΕ αποκτά άδεια λειτουργίας GSM στη Βουλγαρία και σύστησε για το σκοπό αυτό την εταιρεία Globul(2000). Το 2003 αυξάνει τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο της RomTelecom στο 54% , ξεκίνησε την παροχή υπηρεσιών ADSL στην Ελλάδα με ταχύτητες internet που φτάσουν μέχρι και τα 2mbps και στις 14 Μαΐου 2003 πραγματοποιήθηκε η εκτόξευση του δορυφόρου Hellas Sat2 από το ακρωτήριο Κανάβεραλ. Το 2004 Ο ΟΤΕ και η COSMOTE ήταν από τους μεγαλύτερους εθνικούς χορηγούς των Ολυμπιακών Αγώνων 2004.

Την περίοδο **2005-2006**: δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη και διάδοση της ευρυζωνικότητας της Ελλάδας, διπλασιάστηκαν οι ταχύτητες πρόσβασης και ξεκίνησε ένα πρόγραμμα ενημέρωσης για τις νέες τεχνολογίες με τίτλο "OTE on the Broadband".

Το **2007**: οι ευρυζωνικές συνδέσεις ξεπέρασαν τις 1,200,000 και οι ταχύτητες ADSL έφτασαν μέχρι και τα 24Mbps. Το ίδιο έτος πραγματοποιήθηκε η πώληση της INFOTE και το ελληνικό δημόσιο πούλησε επιπλέον 10,7% του μετοχικού κεφαλαίου σε θεσμικούς επενδυτές.

Το **2008**: ο OTE απέκτησε πλήρως τη θυγατρική της Cosmote με την κατοχή 100% των μετοχών της. Στις 5 Νοεμβρίου 2008 η ελληνική κυβέρνηση και η Deutsche Telekom, κατείχαν το 25% συν μία μετοχή. Επίσης ο OTE συμπεριλήφθηκε για πρώτη φορά στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες «FTSE4Good», που μετρούν τις επιδόσεις των εταιρειών στον τομέα της εταιρικής υπευθυνότητας.

Το **2009**: ο OTE παρουσίασε το Conn-x TV, μία υπηρεσία ψηφιακού σήματος τηλεπικοινωνίας και μετάδοσης τηλεοπτικού σήματος. Η μεταπώληση του OTE συνεχίστηκε και το 2009 με επιπλέον 5% μετοχών ελληνικού δημοσίου στη Deutsche Telekom με αποτέλεσμα να έχει 20% το Ελληνικό Κράτος και 30% η Deutsche Telekom.

Η θυγατρική Cosmote ολοκληρώνει την εξαγορά της Telemobil SA (Zapp) στη Ρουμανία και επιπλέον κατέχει το 100% της GERMANOS ABEE.

Το **2010**: αλλάζει η θέση του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου στον OTE και αναλαμβάνει ο Μιχάλης Τσαμάς όπου και παραμένει μέχρι και σήμερα. Ο OTE με το Conn-x TV επεκτείνεται πανελλαδικά και δίνει τη δυνατότητα παρακολούθησης 48 τηλεοπτικών καναλιών με ψηφιακή εικόνα μεταξύ των οποίων και 3 αθλητικά με αποκλειστικό περιεχόμενο καθώς και υπηρεσίες Video on Demand. Το ίδιο έτος επεκτάθηκε το δίκτυο VDSL και επίσης το ADSL σε περισσότερα από 1.500 σημεία στην Ελλάδα με ταχύτητες που έφταναν από 2 Mbps/ 512 Kbps έως 24 Mbps/1 Mbps. Τη χρονιά αυτή ο OTE ανέλαβε χορηγός των Παγκοσμίων Αγώνων SPECIAL OLYMPICS ΑΘΗΝΑ 2011 και απονεμήθηκε στον OTE το βραβείο καλύτερης εταιρείας στην Ελλάδα στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Το **2011**: υπογράφει συμφωνία για την πώληση του μειοψηφικού ποσοστού που κατείχε στο μετοχικό κεφάλαιο της Telecom Serbia έναντι περίπου 400εκατ.ευρω. Η τελευταία μέχρι και σήμερα πώληση μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του ελληνικού δημοσίου στη Deutsche Telekom πραγματοποιήθηκε στις 11 Ιουλίου 2011. Το ποσοστό συμμετοχής του ελληνικού δημοσίου πλέον ανέρχεται σε 10% και 40% της Deutsche Telekom. Την περίοδο αυτή ο OTE απλοποίησε τις υπηρεσίες του δημιουργώντας τον αριθμό εξυπηρέτησης 13888 για

τεχνική υποστήριξη και μείωσε το κόστος προσωπικού αλλά και το εβδομαδιαίο ωράριο εργασίας των εργαζομένων για το διάστημα 2012- 2014 με την Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας μεταξύ ΟΤΕ και ΟΜΕ.

Το **2012**: ολοκληρώθηκαν με επιτυχία δύο προγράμματα οικειοθελούς αποχώρησης προσωπικού του ΟΤΕ καθώς 1.516 άτομα αποδέχθηκαν τα κίνητρα που δόθηκαν από την εταιρεία και ο ΟΤΕ επωμίζεται το σύνολο του κόστους. Από τα τέλη Νοεμβρίου ξεκίνησε η διάθεση του VDSL με ταχύτητες μέχρι και 50Mbps και μειώνονται οι τιμές της απεριόριστης σταθερής τηλεφωνίας και internet έως και 25%. Τέλος έδωσε τη δυνατότητα δωρεάν διαφήμισης για ένα έτος σε νέες επιχειρήσεις μέσω της χρήσης του site [www.yourbusiness.gr](http://www.yourbusiness.gr).

Το **2013**: ο ΟΤΕ ανακοίνωσε τη σύναψη της συμφωνίας με την ArabSat, κύριο πάροχο δορυφορικών υπηρεσιών στη Μέση Ανατολή και την Αφρική για την πώληση του 99,05% που κατείχε η Hellas Sat. Με τη συμφωνία της Hellas Sat υπήρξε και πώληση της εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Globul (Βουλγαρικής κινητής τηλεφωνίας, θυγατρική Cosmote) στο νορβηγικό όμιλο Telenor με το τίμημα να ανέρχεται σε 717 εκατ. ευρώ.

Το ίδιο έτος ολοκληρώθηκαν με επιτυχία τα προγράμματα οικειοθελούς αποχώρησης προσωπικού του ΟΤΕ που είχαν ξεκινήσει το Νοέμβριο ξεπερνώντας κατά πολύ τον αρχικό στόχο. Αποχώρησαν 1.827 άτομα κυρίως εργαζόμενοι που βρίσκονται κοντά στη συνταξιοδότηση.

Στο τέλος του 2013 ο όμιλος ΟΤΕ έδωσε τη δυνατότητα σε περισσότερα από 1.000.000 νοικοκυριά να αποκτήσουν υπηρεσίες ΟΤΕ VDSL και ανακοίνωσε επενδύσεις €1,2 δισ. την επόμενη τετραετία σε Δίκτυα Νέας Γενιάς.

Τέλος το **2014**: οι θυγατρικές του ΟΤΕ στη Ρουμανία Cosmote Romania και RomTelecom μετονομάζονται σε Telekom Romania Mobile Communications και Telekom Romania Communications αντίστοιχα και αποκτούν κοινή εταιρική ταυτότητα ως Telekom Romania<sup>12</sup>.

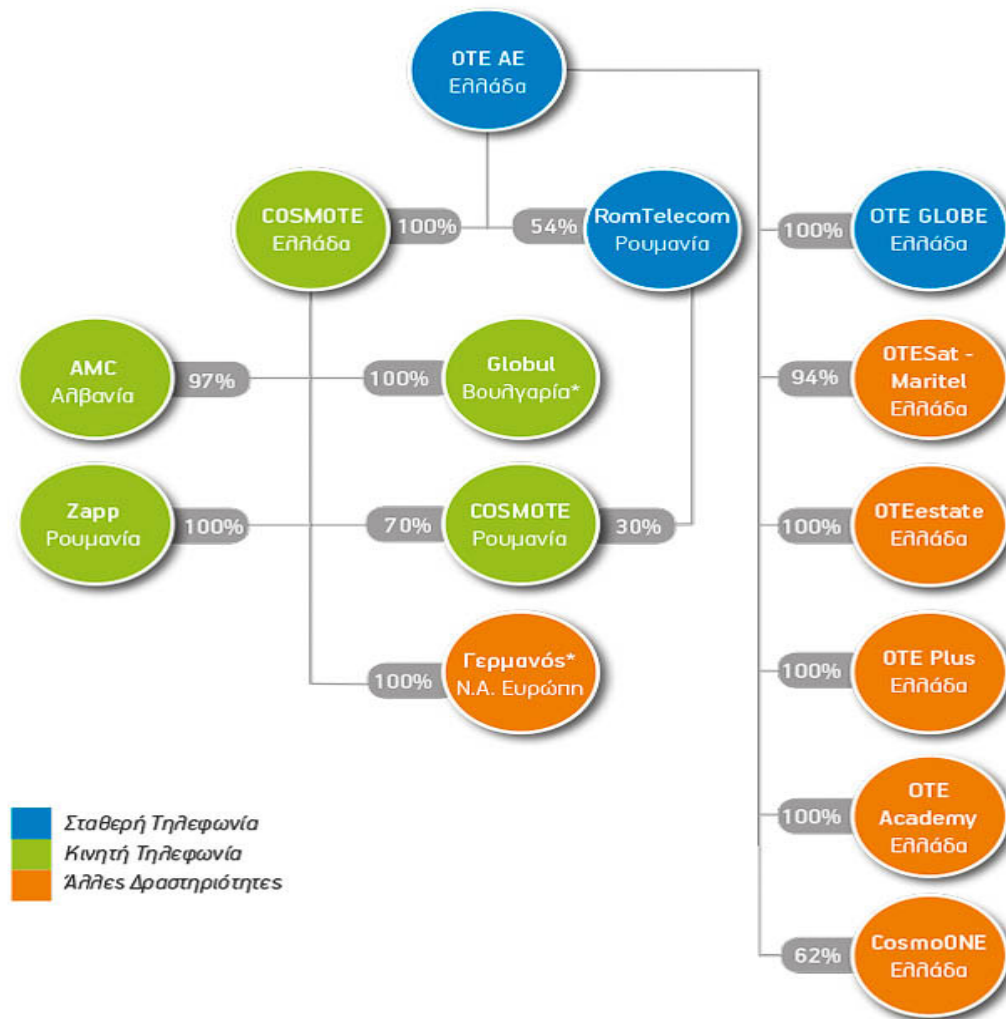
### 2.1.3 Δομή ομίλου.

Ο όμιλος ΟΤΕ - COSMOTE στην Ελλάδα αλλά και στην περιοχή των Βαλκανίων αποτελεί βασικό παράγοντα τηλεπικοινωνίας. Έφτασε όπως αναφέρθηκε και στην ιστορική αναδρομή να κατέχει μεγάλα ποσοστά συμμετοχής εταιρειών κυρίως της Ρουμανίας και της Αλβανίας. Η δομή του ομίλου μπορεί να παρουσιαστεί συνοπτικά με τα παρακάτω οργανογράμματα.

---

<sup>12</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/history>

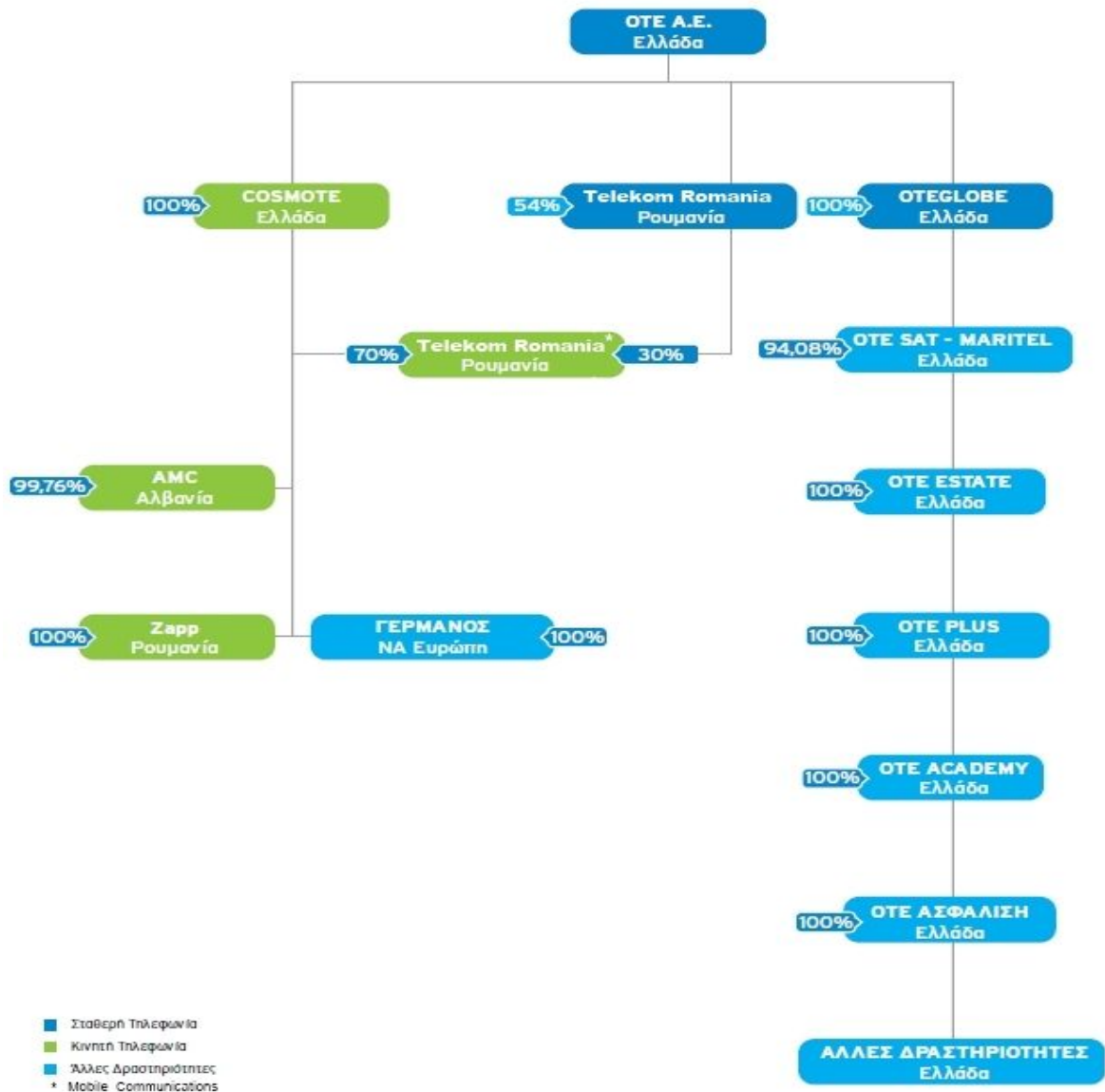
## Δομή του Ομίλου ΟΤΕ, Δεκέμβριος 2012



Πηγή: OTE Annual Report, 2012 (p. 4, table 1).

Στο οργανόγραμμα βλέπουμε πως ο όμιλος ΟΤΕ το Δεκέμβριο 2012 έχει το 100% μέσω της ΟΤΕ Globe στην Ελλάδα και το 54% της RomTelecom στη Ρουμανία. Τα ποσοστά πλειοψηφικών πακέτων μετοχών, των θυγατρικών της εταιρειών στην Ελλάδα, κατέχει ο ΟΤΕ με 94% της εταιρείας OTESat- Maritel , 100% OTEestate, 100% OTE Plus, 100% OTE academy, 64% CosmoONE και επίσης 100% του ομίλου Γερμανός. Η θυγατρική του ομίλου COSMOTE όπου και είναι 100% στη κατοχή του ΟΤΕ έχει και τα δικά της μερίδια αγοράς και πλειοψηφικών μετοχών στην αγορά κινητής τηλεφωνίας. Μέσω της AMC στην Αλβανία κατέχει το 97%, 100% της Globul στη Βουλγαρία, 100% της Zapp στη Ρουμανία, και 70% COSMOTE στη Ρουμανία με το υπόλοιπο μερίδιο αγοράς 30% να κατέχει η RomTelecom.

### Δομή του ομίλου ΟΤΕ 2013.



Πηγή: OTE Annual Report, 2013 (p. 7, table 1).

Το 2013 ο ΟΤΕ κράτησε τα ίδια ποσοστά συμμετοχής των θυγατρικών του αλλά και των θυγατρικών της COSMOTE με εξαίρεση τις 26 Απριλίου 2013 όπου ο ΟΤΕ ανακοίνωσε τη σύναψη συμφωνίας για την πώληση της κατά 100% θυγατρικής εταιρείας Cosmo Bulgaria Mobile EAD (Globul) και Germanos Telecom Bulgaria (Germanos) και στις 7 Φεβρουαρίου 2013 ανακοίνωσε την υπογραφή συμφωνίας πώλησης του 99,05% που κατέχει στην Hellas Sat στην Arabsat Cyprus Ltd, μια 100% θυγατρική της Arab Satellite Communications Organization.

### 2.1.4 Δραστηριότητες ομίλου(Εταιρική Υπευθυνότητα)

Η στρατηγική και το πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας (ΕΥ) του ΟΤΕ στηρίζονται τόσο στις βασικές αξίες της εταιρείας όσο και την εφαρμογή της μεθοδολογίας και των συστημάτων διαχείρισης ΕΥ που διέπονται από διεθνή πρότυπα, όπως οι κατευθυντήριες οδηγίες για την έκδοση απολογισμών βιωσιμότητας (Sustainability Reporting Guidelines), του GRI (Global Reporting Initiative) καθώς και των Αρχών της Συμμετοχικότητας, της Ουσιαστικότητας και Ανταπόκρισης του AA1000 AccountAbility Standard.

Ο στόχος του ΟΤΕ όσον αφορά την εφαρμογή αυτών των κατευθυντήριων οδηγιών είναι να διασφαλίσει τη στρατηγική και το πρόγραμμα ΕΥ της εταιρείας ώστε να παραμένουν επικεντρωμένα στα πλέον ουσιαστικά ζητήματα, δηλαδή σε αυτά που επηρεάζουν περισσότερο την επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας του και παράλληλα είναι τα πιο σημαντικά για τα ενδιαφερόμενα μέρη<sup>13</sup>.

Μέσω της εταιρικής υπευθυνότητας η εταιρεία προωθεί υπεύθυνα προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν και εξυπηρετούν τον πελάτη. Δραστηριότητες όπως: η ενημέρωση για ασφαλή χρήση του διαδικτύου και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, η διαχείριση και εξυπηρέτηση παραπόνων πελατών των υπηρεσιών του ομίλου, η κάλυψη δικτύου 4G της Cosmote και οι συνεχείς επενδύσεις στην Ελλάδα.

Στους εργαζόμενους του ομίλου ενσωματώνεται η εταιρική συμπεριφορά και υιοθετούν την εταιρική κουλτούρα της εταιρείας. Ο όμιλος αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τη Βασική Αρχή Εταιρικής Συμπεριφοράς «Εξαιρετικό περιβάλλον για να εργαστώ και να αναπτυχθώ»<sup>14</sup>, εκπαιδεύει το προσωπικό για τη σωστή διαχείριση των καταστάσεων είτε είναι σε καταστήματα είτε σε τηλεφωνική εξυπηρέτηση, αναπτύσσει το ήδη προσωπικό και παρέχει έκπτωση στις υπηρεσίες του ΟΤΕ.

Η κοινωνία αποτελεί στόχο της εταιρικής κουλτούρας του ΟΤΕ και συνεισφέρει στην ευημερία και τη βιωσιμότητα των τοπικών Κοινωνιών. Διαθέτει ειδικά σχεδιασμένες συσκευές τηλεφώνου για τη τρίτη ηλικία, δίνει τη δυνατότητα άτομα με αναπηρία να αξιοποιούν τις παροχές του ΟΤΕ και προσφέρει ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας μέσω του προγράμματος "ηεπιχείρησού.gr". Στη στήριξη της κοινωνίας ο ΟΤΕ παρέχει προγράμματα και υποτροφίες σε φοιτητές με χαμηλό εισόδημα ή αναπηρία δίνοντας 46 υποτροφίες και τιμητικές διακρίσεις αξίας πάνω από €345.000 (Πηγή: CR report ΟΤΕ-Cosmote 2013, page 138).

<sup>13</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/profile>

<sup>14</sup> <https://www.ote.gr/el/web/CR2013>

Το περιβάλλον αποτελεί στόχος της εταιρικής υπευθυνότητας. Ο ΟΤΕ μέσω των περιβαλλοντικών οργανώσεων «Φιλοδοσική Ένωση Αθηνών» και «Καλλιστώ» αλλά και των καταστημάτων Γερμανός, ΟΤΕ shops και Cosmote, αξιοποιεί τις δυνατότητες του για ανακύκλωση κυρίως μπαταριών, μελανοδοχείων και συσκευών κινητής & σταθερής τηλεφωνίας.

Μέσω του προγράμματος των εταιριών ΟΤΕ - Cosmote Εταιρικής Υπευθυνότητας εδραιώνουν καθημερινά την παρουσία τους σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιούνται προσθέτοντας αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ Ο.Τ.Ε. Α.Ε., ΜΙΚΡΟ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

#### **3.1 Εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας Ο.Τ.Ε. Α.Ε.**

Το περιβάλλον που δραστηριοποιείται μία εταιρεία αποτελεί βασικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτό που επηρεάζει και καθοδηγεί την τελική στρατηγική που θα επιλέξει μία εταιρεία. Επομένως είναι αναγκαίο να μελετηθεί το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ΟΤΕ για να δούμε την πορεία και τη στρατηγική που ακολουθεί ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο εξωτερικό μάκρο περιβάλλον και στο εξωτερικό μικρό περιβάλλον που θα δούμε αναλυτικά παρακάτω. Το εξωτερικό μάκρο περιβάλλον αποτελείται από την πολιτική και νομική διάσταση, την οικονομία της χώρας, την κοινωνία, την τεχνολογία και το περιβάλλον. Το εξωτερικό μικρό περιβάλλον αποτελεί την απειλή εισόδων νέων επιχειρήσεων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και πελατών, απειλή από υποκατάστατα προϊόντα - υπηρεσίες και ανταγωνισμό στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Με τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος θα έχουμε τη δυνατότητα να δούμε πως αντιδρά σε κάθε μία από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρεία και ποιές στρατηγικές επιλογές ακολούθησε.

##### **3.1.1 Ανάλυση εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος**

Για τη μελέτη του εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος θα γίνει ανάλυση του PESTLE που προέρχεται από τα αρχικά Political, Economical, Social, Technological, Legal και Environmental (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007). Η ανάλυση θα αφορά την επιρροή που έχει ο κάθε ένας παράγοντας, Πολιτικός - Νομικός, Οικονομικός, Κοινωνικός, Τεχνολογικός και Περιβαλλοντικός στην εταιρεία του ΟΤΕ και πως αντέδρασε σε κάθε έναν το έτος 2012 και μετά.

##### **3.1.1.1 Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον**

Η κυβέρνηση κάθε χώρας με την πολιτική που ασκεί και τους νόμους είναι αυτή που διαμορφώνει καταναλωτικές τάσεις, ανοίγει μονοπωλιακές αγορές και κλειστά επαγγέλματα,

διαμορφώνει τιμές πώλησης με το ΦΠΑ, επηρεάζει το προϊόν ή τη συσκευασία του, ρυθμίζει το πλαίσιο επικοινωνίας και επεμβαίνει στις σχέσεις μεταξύ παικτών της αγοράς (Σέργιος Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

Η εταιρεία ΟΤΕ αποτελούσε κατά κύριο λόγο μονοπώλιο στην ελληνική αγορά μέχρι και το 1994 όπου με το νόμο 2257/94 αναδιοργανώθηκε και απελευθερώθηκε η αγορά της τηλεπικοινωνίας. Ακολούθησαν και άλλες μεταβολές της εταιρείας ως προς το ποσοστό της ιδιοκτησίας και την απελευθέρωση του μονοπωλίου. Η ιδιωτικοποίηση συνεχίστηκε με τελικά ποσοστά να κατέχει πλέον το ελληνικό κράτος: 10,0%, Deutsche Telekom: 40,0%, διεθνείς θεσμικοί επενδυτές: 29,5% , Έλληνες θεσμικοί επενδυτές: 10,7% και άλλοι μέτοχοι: 9,8%.

Ένας από τους επιτεύξιμους στόχους της εταιρείας με τη συμβολή του ελληνικού κράτους από το 2011 και μετά ήταν η σύναψη μιας νέας Επιχειρησιακής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας για την επόμενη τριετία, η οποία ρυθμίζει σημαντικά θέματα όπως η μισθοδοσία των εργαζομένων, το ωράριο απασχόλησης και τα κίνητρα εθελούσιας εξόδου. Ο στόχος αυτός επιτεύχθηκε με την κατάργηση της συλλογικής σύμβασης εργασίας από το ελληνικό κράτος δίνοντας τη δυνατότητα στην εταιρεία ΟΤΕ να αξιοποιήσει αυτή την πολιτική απόφαση.

Το 2012 ολοκληρώθηκαν με επιτυχία δύο προγράμματα οικειοθελούς αποχώρησης προσωπικού του ΟΤΕ καθώς 1.516 άτομα αποδέχθηκαν τα κίνητρα που δόθηκαν από την εταιρεία και το 2013 ξεπέρασαν το στόχο οικειοθελούς αποχώρησης με συνολικό αριθμό υπαλλήλων να ανέρχεται στον αριθμό 1.827. Νέες συμβάσεις εργασίας ελαστικού ωραρίου και μερικής απασχόλησης ακολούθησαν την αντικατάσταση υπαλλήλων με αποτέλεσμα να υπάρχει ευελιξία στην επιλογή προσωπικού.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε παραπάνω από μια χώρες. Οι εταιρείες πρέπει να είναι ενήμερες για τις πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα και να παρακολουθούν τις μεταβολές που πραγματοποιούνται. Ο ΟΤΕ εκμεταλλεύτηκε την πολιτική αλλαγή στην Ελλάδα και προσπάθησε να αποκτήσει το μέγιστο δυνατό κέρδος.

### **3.1.1.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό μάκρο περιβάλλον αποτελεί κυρίως την οικονομία μίας χώρας, δηλαδή το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, την ανεργία, τους παραγωγικούς κλάδους, το πρωτογενή, το δευτερογενή, το τριτογενή τομέα, τα διαθέσιμα εισοδήματα κτλ. Στην Ελλάδα από το 2010

επικρατεί οικονομική ύφεση με αποτέλεσμα να υπάρχει μείωση των εισοδημάτων των νοικοκυριών, αύξηση των ποσοστών ανεργίας, πάγωμα της αγοράς ακινήτων και κάθε οικοδομικής δραστηριότητας (Σέργιος Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

Ο ΟΤΕ δεν θα μπορούσε να μείνει θεατής της οικονομική ύφεση αλλά συμβάλλοντας με το πρόγραμμα οικιοθελούς αποχώρησης των υπαλλήλων του ΟΤΕ και την πρόσληψη νέων εργαζομένων με νέες ελαστικότερες συμβάσεις, βοηθάει στην αντιμετώπιση της ανεργίας. Το εργασιακό δεν είναι η μόνη αντιμετώπιση της εταιρείας για την οικονομική ύφεση της χώρας. Νέες μειωμένες τιμές παροχών σταθερής τηλεφωνίας και διαδικτύου κατά 25% προσέφερε νέες προνομιακές τιμές στην αγορά με στόχο την προσέλκυση νέων πελατών και την εδραίωση των ήδη υπαρχόντων.

Φυσικά ο ανταγωνισμός σε σχέση με την παροχή και την τιμή παρέμενε ελκυστικότερος με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία επιλογής των παροχών του ΟΤΕ και του ανταγωνισμού. Όταν η HOL με το πρόγραμμα "hol double play GR + 300" πρόσφερε internet έως 24Mbps και απεριόριστα σταθερά Ελλάδας και 300' προς κινητά Ελλάδας με 30€/μήνα για ένα έτος<sup>15</sup>, ο ΟΤΕ αντίστοιχα πρόσφερε 4Mbps, απεριόριστα σταθερά Ελλάδας και 30' προς κινητά Ελλάδας με 35€/μήνα<sup>16</sup>, τότε λογικό είναι πως ο καταναλωτής θα προτιμήσει την εταιρεία που προσφέρει τα περισσότερα με τη μικρότερη τιμή.

Η ύφεση στην Ελλάδα το 2012 έθεσε ως θέμα αντιμετώπισης της αδυναμίας πληρωμής των υποχρεώσεων των οφειλών των καταναλωτών. 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 (OTE Annual Report, 2012, p.112).

Η οικονομία της χώρας αλλά και της Ευρωζώνης αποτελούν σημείο εκκίνησης για τις κινήσεις του ομίλου. Το 2011 μετά από επιπλέον πώληση μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του ελληνικού δημοσίου στη Deutsche Telekom, υπέγραψε συμφωνία για την πώληση του μειοψηφικού ποσοστού που κατείχε στο μετοχικό κεφάλαιο της Telecom Serbia έναντι

<sup>15</sup> <https://www.hol.gr/services/home/hol-double-play>

<sup>16</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/sl/201376/doubleplay/home?lastLayoutId=8>

περίπου €400 εκατ. Το 2013 συνεχίστηκε η πολιτική αγοροπωλησίας μεταξύ της ArabSat, κύριο πάροχο δορυφορικών υπηρεσιών στη Μέση Ανατολή και την Αφρική για την πώληση του 99,05% που κατέχει στην Hellas Sat, θυγατρική του ομίλου ΟΤΕ. Τα συνολικά έσοδα του ΟΤΕ από την αγοροπωλησία ανήλθαν σε 215 εκ. ευρώ.

Η πολιτική συρρίκνωσης και αγοροπωλησίας μετοχών και πολυψηφίων πακέτων, απέφερε έσοδα και ρευστό στην εταιρεία με κύριο σκοπό την οικονομική σταθερότητα και τη μελέτη για περεταίρω επενδύσεις του ομίλου.

### **3.1.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον**

Το κοινωνικό περιβάλλον αποτελείται από παραμέτρους όπως η θρησκεία, η ιστορία, η παράδοση, τα ήθη και έθιμα καθώς και το σύνολο των κοινωνιών και πολιτιστικών αξιών, αντιλήψεων και συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν μία κοινωνία. Το περιβάλλον αυτό έχει σημασία γιατί διαμορφώνει πρότυπα κατανάλωσης και τάσεις μόδας σε όλες τις αγορές επηρεάζοντας με τον πιο άμεσο τρόπο τις αντιλήψεις των καταναλωτών και την αγοραστική τους συμπεριφορά (Σέργιος Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

Στην Ελλάδα το περιβάλλον έχει άμεση επίδραση στις δραστηριότητες του ΟΤΕ. Ο καταναλωτής γνωρίζοντας τον ΟΤΕ από την ίδρυσή του τον αναγνωρίζει ως τον μεγαλύτερο όμιλο παροχής σταθερών υπηρεσιών και τηλεπικοινωνιών γενικότερα.

Με το πέρασμα του χρόνου όμως και την πολιτική που ασκήθηκε σε σχέση με την αντιστοιχία παροχών και τιμών, ο καταναλωτής και η κοινωνία έβρισκε μη συμβατά τα δύο είδη με αποτέλεσμα να στραφεί στον ανταγωνισμό όπου παρείχε περισσότερα με χαμηλότερες χρεώσεις.

Η μεταπώληση των μετοχών και η ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ είναι κινήσεις που αποτέλεσαν κίνητρο για πολλούς καταναλωτές να μην εμπιστεύονται πλέον τον ΟΤΕ και να στραφούν στον ανταγωνισμό.

### **3.1.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον**

Το περιβάλλον της τεχνολογίας είναι από τα σημαντικότερα και είναι αυτό που έχει άμεση επιρροή στους στόχους μίας εταιρείας. Η τεχνολογία αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και για να είναι μία εταιρεία πρωτοπόρος και ανταγωνιστική πρέπει να επενδύει σε αυτήν.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ταχύτατη, συχνά ασυνεχής και όχι πάντα ορατή. Κατά συνέπεια περικλείει μεγάλη αβεβαιότητα και η παρακολούθησή της απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, χρόνο και πόρους (Σέργιος Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

Ο ΟΤΕ παρακολουθεί και επενδύει στην τεχνολογία από τη δημιουργία του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ψηφιοποίηση της σταθερής τηλεφωνίας το 1989 όπου τοποθετούνται τα πρώτα πλήρως ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα (υπεραστικό και κομβικό) του συστήματος EWSD/SIEMENS. Φυσικά ο ΟΤΕ με την παροχή internet στην Ελλάδα είναι πλήρης κάτοχος του δικτύου με αποτέλεσμα να αναπτύσσει την ταχύτητα του διαδικτύου ξεκινώντας από το internet dialup και καταλήγοντας σήμερα με την παροχή του VDSL όπου οι ταχύτητες περιήγησης διαδικτύου αγγίζουν τα 50Mbps.

Το διαδίκτυο δεν είναι η μόνη αλλαγή στην τεχνολογική επιρροή του ομίλου. Η τηλεδιάσκεψη, η δορυφορική επικοινωνία, η παροχή ADSL, η παροχή ψηφιακών καναλιών CONN-X TV (IPTV) και ΟΤΕ TV και φυσικά η παροχή κινητής τηλεφωνίας και περιήγησης διαδικτύου μέσω κινητού με ταχύτητες που φτάνουν σήμερα τα 4G (fourth generation) αποτελούν στόχους επένδυσης του ομίλου και τεχνολογικά επιτεύγματα.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας αξιοποιήθηκε και συνεχίζει να αξιοποιείται για τη βελτιστοποίηση των παροχών και ικανοποίηση των καταναλωτών.

### **3.1.1.5 Φυσικό περιβάλλον**

Το φυσικό περιβάλλον αποτελεί τον τελευταίο εξωτερικό παράγοντα του μακρο-περιβάλλοντος μιας εταιρείας. Αποτελεί τις κλιματικές συνθήκες μιας χώρας (θερμοκρασίες, βροχόπτωση - χιονόπτωση, ηλιοφάνεια, κ.ο.κ.) και τη μορφολογία της (ορεινοί όγκοι, νήσοι, σύσταση εδάφους κτλ) (Σέργιος Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

Ο ΟΤΕ έδινε και δίνει μεγάλη βαρύτητα στο περιβάλλον και στις δράσεις για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και έτσι το 2011 έθεσε τις βάσεις για την αντιμετώπισή της.

Αρχικά γίνεται ανάλυση της κατανάλωσης ενέργειας σε επίπεδο δραστηριοτήτων, και γίνεται έναρξη ανάπτυξης κεντρικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMS). Στην συνέχεια αξιολογούνται και αποκτούνται οι απαραίτητες άδειες για την εφαρμογή ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (φωτοβολταϊκά, αιολικά) και πραγματοποιείται έναρξη εργασιών για την εγκατάσταση των απαραίτητων συστημάτων. Επίσης εισάγεται το φυσικό αέριο σε βασικά κτήρια του ΟΤΕ στην Αττική και διατηρείται η πτωτική τάση όσον αφορά την κατανάλωση πετρελαίου θέρμανσης. Τέλος διατηρείται η απόδοση χρήσης ηλεκτρισμού στα επίπεδα του 2011 και επιτυγχάνεται η μείωση κατανάλωσης νερού κατά 5%<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> <https://www.ote.gr/cr2011/periballon.html>

Μία από τις σημαντικότερες ενέργειες της εταιρείας είναι η ανακύκλωση. Το πρόγραμμα ανακύκλωσης ΟΤΕ-COSMOTE που πραγματοποιείται στο δίκτυο καταστημάτων ΟΤΕ, COSMOTE και ΓΕΡΜΑΝΟΣ συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια να συγκεντρώσει σε 500 σημεία σε όλη την Ελλάδα περισσότερους από 50 τόνους μπαταριών, μελανοδοχείων και συσκευών κινητής & σταθερής τηλεφωνίας καθώς και να ενισχύσει τις δράσεις των περιβαλλοντικών οργανώσεων «Φιλοδοσική Ένωση Αθηνών» και «Καλλιστώ».

Το εξωτερικό μάκρο περιβάλλον επηρεάζει την πορεία και τους στόχους της εταιρείας και αποτελεί το αρχικό δείγμα για την πορεία που θα ακολουθήσει και την οριοθέτηση των στόχων που θα θέσει.

### **3.1.2 Ανάλυση εξωτερικού μικρο περιβάλλοντος (Porter analysis)**

Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης του εξωτερικού μάκρο περιβάλλον της εταιρείας ΟΤΕ θα αναλύσουμε το εξωτερικό μικρο περιβάλλον και ποιές στρατηγικές κινήσεις ακολούθησε. Ιδανική ανάλυση του περιβάλλοντος θα μπορούσε να γίνει μόνο με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Οι δυνάμεις του Porter είναι:

- η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών της επιχείρησης
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα/ υπηρεσίες και
- η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου(Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολούθησαν. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις πέντε δυνάμεις και θα αναφέρουμε την αντίδραση του ΟΤΕ και τις στρατηγικές που ακολούθησε.

#### **3.1.2.1 Απειλή εισόδου νέων εταιρειών**

Η απειλή εισόδου νέων εταιρειών είναι μία από τις κύριες αιτίες που επηρεάζουν έμμεσα την αγορά και την πορεία των επιχειρήσεων. Ένας κλάδος όταν χαρακτηρίζεται από μεγάλα περιθώρια κέρδους αναμενόμενο είναι να προσελκύσει νέους επενδυτές που για να μπορέσουν να είναι ανταγωνιστικοί θα πρέπει να διαθέτουν άφθονους πόρους και θα έχουν την πιθανότητα να γίνουν διεκδικητές της ηγετικής θέσης στην αγορά. Συχνά, οι ισχυρότερες

ανταγωνιστικές πιέσεις δεν προέρχονται από εταιρείες εκτός κλάδου αλλά από εταιρείες που ήδη συμμετέχουν στον κλάδο οι οποίες ζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης (A. Thompson JR., A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2008).

Οι πιθανές εταιρείες που θέλουν να εισαχθούν σε έναν κερδοφόρο κλάδο αντιμετωπίζουν μεγάλα ή μικρά εμπόδια εισόδου. Τα μεγάλα εμπόδια μειώνουν την ανταγωνιστική απειλή της πιθανής εισόδου ενώ τα μικρά καθιστούν την είσοδο πιο πιθανή.

Η πραγματοποίηση μεγάλων οικονομιών κλίμακας και οι εδραιωμένες εταιρείες απολαμβάνουν το πλεονέκτημα κόστους, μεγάλος όγκος παραγωγής με μικρότερο κόστος παραγωγής. Οι νέες εταιρείες που θα εισέλθουν στην αγορά θα πρέπει είτε να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους είτε να αποδεχτούν ένα μειονέκτημα κόστους και κατά συνέπεια μια χαμηλότερη κερδοφορία (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια που θα χρειαστεί μία νέα εταιρεία θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να μπορεί να αντέξει τις οικονομικές ανάγκες που θα προκύψουν, όπως ο μηχανολογικός εξοπλισμός που μπορεί να χρειαστεί. Έτσι μπορεί στην αρχή να φαίνεται ένας κλάδος ελκυστικός αλλά στην πορεία μπορεί να μην επαρκεί το κεφάλαιο για την υλοποίηση της δημιουργίας και εδραίωσή της. Παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η εταιρεία Vivodi που τον Οκτώβριο του 2009 η Vivodi Telecom εξαγοράστηκε από την ON TELECOMS Ανώνυμη Εταιρεία τηλεπικοινωνιών και ακολούθως τον Αύγουστο του 2012 απορροφήθηκε από αυτήν<sup>18</sup>.

Το κοστολογικό πλεονέκτημα σε σχέση με το μέγεθος των λειτουργιών, έχει σχέση με την γνώση για την λειτουργία του κλάδου και την πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Για να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική και να αποκτήσει μία νέα εταιρεία του κλάδου την εμπειρία και την γνώση θα χρειαστεί χρόνο και κατάλληλο υλικό για την παραμονή και εδραίωση στην αγορά.

Η διαφοροποίηση της υπηρεσίας είναι αυτή που δίνει το δικαίωμα στη νέα εταιρεία να κερδίσει ποσοστό αγοράς. Για να το επιτύχει αυτό όμως χρειάζεται να επενδύσει στην καινοτομία, στην έρευνα και την ανάπτυξη ούτως ώστε να είναι ανταγωνιστική και να προσελκύσει νέους πελάτες. Οι νέες εταιρείες παρέχουν τη μέγιστη δυνατή παροχή υπηρεσιών με τη χαμηλότερη τιμή ώστε να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να παραμείνουν στον κλάδο.

Οι νομικοί περιορισμοί επηρεάζουν άμεσα την πορεία και τον ανταγωνισμό ενός κλάδου. Στην Ελλάδα οι νομικοί περιορισμοί δεν επέτρεπαν την είσοδο άλλων εταιρειών στο κλάδο

---

<sup>18</sup> <http://www.vivodi.gr/vivodi/company/profil.html>

της σταθερής επικοινωνίας και μετά την απελευθέρωση του κλάδου το 2001 ξεκίνησε η είσοδος εταιρειών στο κλάδο της τηλεπικοινωνίας.

Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί ένα εμπόδιο εισόδου των νέων εταιρειών κυρίως των καταναλωτικών αγαθών.

Το κόστος αλλαγής του πελάτη από μία εταιρεία του κλάδου σε μία άλλη αποτελεί μέσο για το οποίο ο πελάτης θα διαπραγματευτεί το κόστος μετακίνησής του και τις υπηρεσίες που του προσφέρει η εταιρεία που είναι ήδη πελάτης με τη νέα εταιρεία του κλάδου.

Η αντεκδίκηση από τις υπάρχουσες εταιρείες στη νεοεισερχόμενη αποτελεί έναν τρόπο να εμποδίσει την είσοδο των νέων εταιρειών. Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες αντιδρούν με χαμηλότερες τιμές και περισσότερη διαφήμιση.

Ο ΟΤΕ ήταν στην Ελλάδα ο μοναδικός πάροχος τηλεπικοινωνιών, με αποτέλεσμα να είναι πλήρη κάτοχος των εγκαταστάσεων τηλεπικοινωνιακών γραμμών που χρησιμοποιούσε.

Με την αρχή της ιδιωτικοποίησης του και την εισαγωγή της απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών δίνει το έναυσμα για την είσοδο εταιρειών στον πλέον κερδοφόρο κλάδο. Το 1995 δημιουργείται ένας από τους αντιπάλους του ΟΤΕ η εταιρεία Forthnet που στην πορεία κέρδισε μεγάλο μερίδιο αγοράς και παραμένει μέχρι και σήμερα άξιος ανταγωνιστής.

Το 2001 γίνεται η δημιουργία και εισαγωγή ανταγωνιστικών εταιρειών. Εταιρίες όπως : Forthnet, Hellas On Line, WIND, Cyta hellas, On Telecoms, Vodafone, Cosmoline, Viva-Telecom Revolution, Voicenet, Rolaware Hellas, Altec Telecoms, Interconnect, LANNET, Teledome, Algonet - Net One, Algonet (συγχωνεύτηκε με την Netone), Columbia Telecoms (συγχωνεύτηκε με την LANNET), Netone (συγχωνεύτηκε με την ALGONET), Telepassport (συγχωνεύτηκε με την LANNET) και η Vivodi (συγχωνεύτηκε με την On Telecoms).

Με την απελευθέρωση της τηλεπικοινωνίας και την ελεύθερη είσοδο ο ΟΤΕ κατείχε τα ινία στην παροχή σταθερής τηλεφωνίας με αποτέλεσμα να θέτει πολλά εμπόδια στην είσοδο των νέων εταιρειών.

Η αδυναμία δημιουργίας εγκαταστάσεων ιδιωτικών γραμμών επικοινωνίας ανάγκασε τις νέες εταιρείες να μισθώνουν γραμμές χονδρικής αναλογικής και ψηφιακής (PDH/SDH) τεχνολογίας<sup>19</sup> για να καλύπτουν την ανάγκη των πελατών τους.

Ο ΟΤΕ χρησιμοποίησε και χρησιμοποιεί όποιο μέσο είναι δυνατό για την παρεμπόδιση ανάπτυξης των νέων εταιρειών. Ένας από αυτούς είναι στην περίπτωση που κάποια εταιρεία

---

19

<http://www.otewholesale.gr/Services/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%CE%94%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD/%CE%9C%CE%B9%CF%83%CE%B8%CF%89%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B5%CF%82%CE%93%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CF%82%CE%A7%CE%BF%CE%BD%CE%B4%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82/tabid/183/language/el-GR/Default.aspx>

ζητήσει την αλλαγή φορητότητας γραμμής από τον ΟΤΕ σε κάποια άλλη εταιρεία. Έχοντας τον πλήρη έλεγχο των γραμμών του και παρέχοντας τη δυνατότητα ενοικίασης σε άλλη εταιρεία, καθυστερεί την διαδικασία μεταβίβασης με αποτέλεσμα ο τελικός πελάτης να αλλάξει γνώμη και να μην πραγματοποιήσει την αλλαγή της γραμμής. Αυτό βέβαια έχει και συνέπειες όπως οι χρηματικές ποινές που προσπαθεί να μειώσει με το πέρασμα του χρόνου.

### Επισκόπηση κανονιστικών δικαστικών προσφυγών

| Έτος                              | 2009          | 2010           | 2011         |
|-----------------------------------|---------------|----------------|--------------|
| Αριθμός προστίμων                 | 14            | 29             | 24           |
| Αριθμός εφέσεων/<br>προσφυγών     | 20            | 1              | 23           |
| Αριθμός μη<br>χρηματικών κυρώσεων | 7             | 8              | 1            |
| Αξία προστίμων                    | 13 εκατ. ευρώ | 1.208.674 ευρώ | 755.500 ευρώ |

Πηγή: <https://www.ote.gr/cr2011/antagonismos-kai-rythmisi.html>

Στο πίνακα μπορούμε να δούμε το σύνολο των χρηματικών κυρώσεων που αναγκάστηκε ο ΟΤΕ να πληρώσει τα έτη 2009 - 2011. Το 2009 η συνολική αξία προστίμων ανήλθε σε 13 εκατ. ευρώ, ένα ποσό αρκετά υψηλό, κάτι που έκανε τον ΟΤΕ να προσπαθεί να μειώσει τον αριθμό των κυρώσεων με το σύνολο των προστίμων να ανέρχεται το 2010 σε 1.208.674 ευρώ και να μειώνεται δραστικά το 2011 σε 755.500 ευρώ.

Μία από τις πράξεις αντιμετώπισης των χρηματικών ποινών είναι σε περίπτωση βλάβης όπου η νέα εταιρεία υποχρεώνει τον ΟΤΕ να παρευρίσκονται και οι δύο τεχνικοί των εταιρειών στον ίδιο χώρο για την επισκευή του. Έτσι δεσμεύεται χρονικά και δεν έχει περιθώρια καθυστέρησης. Η ελαχιστοποίηση της καθυστέρησης από τον ΟΤΕ μειώνει και τον αριθμό των προσφυγών από τον ανταγωνιστή.

Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι ακόμη ένα από τα μέσα εμπόδισης των νέων επιχειρήσεων στο κλάδο. Έχοντας στην κατοχή του τις εγκαταστάσεις των γραμμών ο ΟΤΕ υποχρεώνει τις εταιρείες του κλάδου να έχουν τον ίδιο μηχανολογικό εξοπλισμό για τον έλεγχο των γραμμών και για τη διαδικασία τυχόν επισκευών, εξοπλισμό που κάποιες εταιρείες μπορεί να μην έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν με αποτέλεσμα να μην αντέξουν στον κλάδο.

### 3.1.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στη περίπτωση που τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος, τότε σ' αυτή την περίπτωση οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Ο αριθμός των προμηθευτών αποτελεί τη διαπραγματευτική δύναμη που μπορεί να έχει κάθε προμηθευτής. Όσο περισσότεροι προμηθευτές τόσο χαμηλότερη η τιμή ενώ όσο λιγότεροι είναι τόσο υψηλότερη τιμή. Για τη λειτουργία του ΟΤΕ αλλά και των θυγατρικών εταιρειών του αξιοποιείται μεγάλος αριθμός προμηθευτών, προμηθευτές που έχουν σχέση με αναλώσιμα προϊόντα όπως χαρτί, μελάνια, κ.τ.λ., ακόμη και με μεγάλους προμηθευτές όπως προμηθευτές καλωδίων για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει.

Το μέγεθος του αγοραστή έχει σημασία στη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Μία μικρή επιχείρηση που διανέμει και παράγει χαρτί σίγουρα θα ήθελε πελάτη του τον ΟΤΕ γιατί γνωρίζει ότι είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα.

Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών προσδιορίζει τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή όταν χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό πραγματικής αντίληψης διαφορετικότητας/μοναδικότητας, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Ο όμιλος ΟΤΕ έχει τη δυνατότητα να αξιολογεί τους προμηθευτές του μέσω των εντολών προμηθειών / παραγγελιών που εκδίδονται μέσα σε διάστημα 12 μηνών. Ειδικότερα το 2013 η επιλογή των προμηθευτών που αξιολογήθηκαν έγινε με βάση το σύνολο των εντολών αγορών / τιμολογίων που εκδόθηκαν την περίοδο 1/10/2011-30/9/2012 για λογαριασμό των εταιρειών ΟΤΕ, COSMOTE, Γερμανός,, Germanos Telecom Romania S.A., E-Value S.A., e-Value Ltd, AMC, COSMOTE Ρουμανία και ZAPP. Έτσι αξιολογήθηκαν όλοι οι προμηθευτές με παραγγελίες αξίας άνω των €2 εκ. και όλοι οι προμηθευτές που παρείχαν σημαντικά εμπορεύματα (όπως ορίζονται από τον Όμιλο ΟΤΕ, δηλαδή προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν σημαντική επίδραση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες) αξίας πάνω από €500.000. Επιπλέον, αξιολογήθηκαν όλοι οι προμηθευτές προϊόντων / υπηρεσιών που σχετίζονται με τα πιστοποιημένα συστήματα διαχείρισης του ΟΤΕ και της COSMOTE (δηλ. τα συστήματα διαχείρισης σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001, ,

OHSAS 18001 κλπ.) καθώς και ορισμένοι προμηθευτές οι οποίοι δεν πληρούσαν τα παραπάνω κριτήρια αλλά προτάθηκαν προς αξιολόγηση από διευθυντές του ομίλου ΟΤΕ<sup>20</sup>.

Με την παροχή και ενοικίαση των γραμμών ο ΟΤΕ καταφέρνει να είναι ο μοναδικός προμηθευτής ενοικίασης γραμμών από άλλους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας και internet. Με τον τρόπο αυτό έχει τη διαπραγματευτική δύναμη να ορίζει τιμές ενοικίασης των γραμμών και να αναπροσαρμόζει ανά χρονικά διαστήματα.

Τιμοκατάλογος υπηρεσίας χονδρικής ευρυζωνικής πρόσβασης (Α.ΠΥ.Σ.–BRAS)

| ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΣΕ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥΣ ΠΑΡΟΧΟΥΣ Α.ΠΥ.Σ. – BRAS             |         |            |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| Εφάπαξ Τέλη υπηρεσιών Α.ΠΥ.Σ. – BRAS                                       | Τέλος   | Ισχύει από |
| Εφάπαξ Τέλος Ενεργοποίησης/Μεταφοράς Α.ΠΥ.Σ.                               | 31,16 € | 1/1/2014   |
| Μηνιαία Τέλη υπηρεσιών Α.ΠΥ.Σ. -BRAS<br>ταχύτητα πρόσβασης Εισερχ./ Απερχ. | Τέλος   | Ισχύει από |
| Μηνιαίο Τέλος 2048 Kbps / 512 Kbps                                         | 2,36 €  | 1/1/2014   |
| Μηνιαίο Τέλος 4096 Kbps / 1024 Kbps                                        | 2,73 €  | 1/1/2014   |
| Μηνιαίο Τέλος έως 24576 Kbps / 1024 Kbps                                   | 4,26 €  | 1/1/2014   |

Πηγή: Τιμοκατάλογος υπηρεσίας Α.ΠΥ.Σ.,(p. 1, table 1)

Η υπηρεσία Α.ΠΥ.Σ (ασύμμετρου ρυθμού σύνδεση) βασίζεται στην τεχνολογία ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) μέσω της οποίας επιτυγχάνεται υψηλή μετάδοση δεδομένων και συνεχής σύνδεση με το Διαδίκτυο. Πρόκειται για ασύμμετρη τεχνολογία με βασικό χαρακτηριστικό τη μεγαλύτερη ταχύτητα λήψης (download) σε σχέση με την ταχύτητα αποστολής (upload) δεδομένων.

Στο παραπάνω πίνακα βλέπουμε τις τιμές που ενοικιάζει ο ΟΤΕ στον ανταγωνισμό. Αρχικά με εφάπαξ για το τέλος ενεργοποίησης και μετά μηνιαίως ανάλογα την ταχύτητα που δίνει ο ανταγωνισμός στον τελικό καταναλωτή. Σήμερα οι περισσότερες εταιρείες δίνουν την τελευταία παροχή με δυνατότητα ταχύτητας λήψης (download) 24576 Kbps και δυνατότητα ταχύτητα αποστολής (upload) 1024 Kbps.

<sup>20</sup> <https://www.ote.gr/web/cr2013/full-report/marketplace/responsible-procurement-and-supply-chain-management/supplier-evaluation>

### **3.1.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Η διαπραγμάτευση των αγοραστών μπορεί να αναγκάσει τους προμηθευτές να μειώσουν την τιμή ή να πετύχουν μία οικονομικότερη λύση για προϊόντα/υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ανάλογα με το μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής, τόσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική του δύναμη. Η αλυσίδα Γερμανός είχε εξελιχτεί σε ένα δίκτυο με ιδιαίτερα μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας (Cosmote, Vodafone, Wind). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη διαχρονική προσπάθεια των εταιρειών κινητής να ισχυροποιήσουν τα δικά τους δίκτυα για να μειώσουν την εξάρτησή τους (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Ο ΟΤΕ είχε τη δυνατότητα, όπως αναφέρθηκε και στη παράγραφο 3.1.2.2, να αξιολογήσει τους προμηθευτές του σύμφωνα με τα κριτήρια που έθεσε και να επιλέξει τους καλύτερους και αυτούς που παρείχαν τα καλύτερα προϊόντα/υπηρεσίες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Φυσικά μία αξιολόγηση μπορεί να δημιουργήσει καλές σχέσεις μεταξύ πελάτη και προμηθευτή ή ακόμη και να τις διακόψει.

Ο Αριθμός των προμηθευτών προσδιορίζει τη δύναμη των αγοραστών. Ο ΟΤΕ αποτελεί το μοναδικό πάροχο σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα που έχει εγκαταστάσεις που μπορεί να διαθέτει σε τρίτους παρόχους. Η δυνατότητα αυτή μειώνει τη δύναμη των αγοραστών σε σχέση με τον προμηθευτή. Στη περίπτωση που υπήρχε και άλλος πάροχος που ενοικίαζε καλωδιακές εγκαταστάσεις τότε ο αγοραστής θα είχε και τη δυνατότητα επιλογής και διαπραγμάτευσης τιμής.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η κατασκευή ευρυζωνικών υποδομών και εγκατάσταση καλωδίων οπτικών ινών από την εταιρεία HOL όπου επενδύει για την κατασκευή ευρυζωνικών δικτύων στις βιομηχανικές περιοχές Πατρών, Ιωαννίνων, Θεσσαλονίκης και Κομοτηνής<sup>21</sup>.

### **3.1.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες**

Ως υποκατάστατο προϊόν θεωρείται όταν ένα προϊόν μπορεί να αντικαταστήσει ένα άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Ένας κλάδος θεωρείται μη ελκυστικός αν υπάρχουν πραγματικά ή πιθανά υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν ορισμένα όρια στις πιθανές τιμές και στα κέρδη που μπορεί να πραγματοποιηθούν σε έναν κλάδο, έτσι η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί με μεγάλη προσοχή την έμφαση καθώς και τις τάσεις

---

<sup>21</sup> [http://www.intracom.com/intracom\\_holdings/gr/news/press/press2006/2006\\_11\\_1.htm](http://www.intracom.com/intracom_holdings/gr/news/press/press2006/2006_11_1.htm)

των τιμών των υποκατάστατων (Πέτρος, Κιόχος & Γεώργιος, Παπανικολάου & Απόστολος, Κιόχος, 2003).

Στην περίπτωση των τηλεπικοινωνιών ως υποκατάστατες υπηρεσίες νοείται η παροχή σταθερής τηλεφωνίας από μία ανταγωνιστική εταιρεία αλλά με την δυνατότητα να καλείς μόνο γραμμές του ίδιου παρόχου. Εταιρείες έχουν αυτή την παροχή με προγράμματα ομιλίας που πληρώνοντας ένα σταθερό πάγιο ανά μήνα δίνεται η δυνατότητα απεριόριστης ομιλίας σε σταθερά τηλέφωνα του ίδιου παρόχου χωρίς καμία επιπλέον χρέωση, ενώ οι κλίσεις προς άλλο πάροχο χρεώνονται.

Άλλη μία περίπτωση υποκατάστατων προϊόντων είναι και στην παροχή κινητής τηλεφωνίας που με μία καρτοκινητή σύνδεση και ανανέωση μονάδων δίνονται δωρεάν λεπτά προς την ίδια εταιρεία, ενώ οι κλίσεις σε κάποια άλλη εταιρεία χρεώνονται. Παράδειγμα αποτελεί το "what's up" της Cosmote, που παρέχει δωρεάν χρόνο ομιλίας προς "what's up", ενώ υπάρχει χρέωση εάν καλέσει σε κάποιο τρίτο πάροχο κινητής ή σταθερής τηλεφωνίας.

Η τιμή αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες των υποκατάστατων γιατί προσελκύουν εύκολα πελάτες, πόσο μάλλον σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης.

### **3.1.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις**

Η αντίληψη του Porter για την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων έχει να κάνει με αυτό που παραδοσιακά θεωρούμε σαν ανταγωνισμό σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2004).

Παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό είναι ο μεγάλος αριθμός ή το ανάλογο μέγεθος των ανταγωνιστών τους που μπορούν να αντιμετωπίσουν και να επικρατήσουν έναντι του ανταγωνισμού.

Σήμερα ο ΟΤΕ αντιμετωπίζει έναν ανταγωνισμό έμπειρο και καλά εδραιωμένο σε σχέση με το παρελθόν. Πολυεθνικές εταιρείες όπως η Vodafone σε συνεργασία με την HOL, αποτελούν άξιο ανταγωνιστή του ΟΤΕ - Cosmote.

Την περίοδο της οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα αυτό που έκανε είναι να μειώσει τις τιμές των πακέτων του κατά 25%, προσφορά που ο ανταγωνισμός αντέδρασε μειώνοντας περισσότερο τις τιμές και προσελκύοντας νέους πελάτες.

Το χαμηλό κόστος μετακίνησης από το έναν πάροχο στον άλλο αποτελεί έναν πόλεμο τιμών ανάμεσα στις εταιρείες. Η Cyta για την προσέλκυση πελατών είχε μειώσει το τέλος ενεργοποίησης μιας νέας τηλεφωνικής γραμμής με αποτέλεσμα να προσελκύσει μεγάλο

μέρος του αγοραστικού κοινού με αποτέλεσμα να μπορεί να ανταγωνιστεί τις εταιρείες του χώρου και να εδραιωθεί στην ελληνική αγορά.

Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου πολλές φορές κοστίζει στην εταιρεία περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο παρά να παραμείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι οικονομικό ή ακόμη και συναισθηματικό. Για παράδειγμα το χώρο των τηλεπικοινωνιών κανείς δε θα μπορούσε να το φανταστεί χωρίς την παρουσία του ΟΤΕ. Ακόμη και αν εξασθενήσει δεν θα μπορούσε να αποχωρήσει διότι τα επενδυτικά κεφάλαια είναι μεγάλα, το κόστος για την άμυνα της χώρας μεγάλο ακόμη και το συναισθηματικό κόστος θα ήταν υψηλό. Έτσι μία εταιρεία όπως ο ΟΤΕ παραμένει στον κλάδο ανεβάζοντας τα επίπεδα του ανταγωνισμού (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ Ο.Τ.Ε. Α.Ε.

#### 4.1 Εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας Ο.Τ.Ε. Α.Ε.

Μετά από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ΟΤΕ Α.Ε. συμπεραίνεται πως μία εταιρεία για να αντέξει στη διάρκεια του χρόνου και από τον ανταγωνισμό θα πρέπει να διαθέτει τους κατάλληλους πόρους αλλά και ικανότητες. Το εσωτερικό περιβάλλον όπου και ανήκουν οι πόροι και οι ικανότητες της εταιρείας χρειάζεται να είναι καλά δομημένο και να αποδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε ένα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον.

Μία από τις προσεγγίσεις για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας είναι η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων που θα αναλύσουμε σε αυτό το κεφάλαιο με την οποία η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2004).

##### 4.1.1 Οι Πόροι και οι Ικανότητες της εταιρείας

Οι πόροι του εσωτερικού περιβάλλοντος χωρίζονται σε υλικούς και άυλους. Οι υλικοί πόροι περιλαμβάνουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους, τους φυσικούς πόρους, τους τεχνολογικούς και τους ανθρώπινους πόρους. Στους άυλους πόρους ανήκουν η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη και πελατεία (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2004).

Για να μπορέσει να αντέξει όμως μία εταιρεία τον ανταγωνισμό και να αναπτυχθεί δεν αρκούν μόνο οι πόροι αλλά χρειάζεται και ικανότητες. Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

##### 4.1.1.1 Ανάλυση των πόρων της εταιρείας

Οι *χρηματοοικονομικοί πόροι* αποτελούν τη δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης και κατά πόσο μπορεί η ίδια να δημιουργήσει δικά της εσωτερικά κεφάλαια. Ο ΟΤΕ είχε τη δυνατότητα το 2011 να ξεκινήσει ενέργειες αναχρηματοδότησης. Στις 9 Φεβρουαρίου το 2011 ανακοινώνει Κοινοπρακτικό Ομολογιακό Δάνειο ανακυκλούμενης πίστωσης ύψους €900 εκατ. με λήξη το 2014.

Τον Απρίλιο του 2012 στα πλαίσια ανακυκλούμενης πίστωσης του ομίλου ξεκινά πληρωμή ποσού ύψους €300 εκατ. όπου είναι διαθέσιμο και προχωρά στην ανάληψη του ποσού αυτού.

Το Νοέμβριο 2012 ο ΟΤΕ ανακοινώνει την εξάσκηση του προβλεπόμενου συμβατικά μονοετές δικαιώματος παράτασης του ομολογιακού δανείου έχοντας λάβει δεσμευτικές απαντήσεις συναίνεσης παράτασης της λήξης του από τις τράπεζες που αντιπροσωπεύουν το ποσό των €500 εκατ. του δανείου. Στις 26 Νοεμβρίου 2012 η συναλλαγή ολοκληρώνεται με την υπογραφή των σχετικών εγγράφων με το εναπομείναν ποσό των €500 εκατ. να πρέπει να αποπληρωθεί στις 11 Φεβρουαρίου 2014 (OTE Annual Report, 2012).

Ο όμιλος ΟΤΕ είχε τη δυνατότητα να αντλήσει κεφάλαια ύψους €900 εκατ. με ομολογιακό δάνειο κάτι που σε περίοδο κρίσης αποδεικνύει τις κινήσεις του ομίλου για παροχή ρευστότητας στην εταιρεία και στις επενδυτικές κινήσεις που αποσκοπούσε.

Η δράση του ομίλου δεν στάθηκε στη χρηματοδότηση μόνο των δανειακών συμβάσεων αλλά και στην έκδοση των ομολόγων για να μπορέσει να αντλήσει ρευστότητα στα ταμειακά διαθέσιμά της μιας και είχε τη δυνατότητα λόγω της εισαγωγής του ομίλου στο Χρηματιστήριο.

Έτσι τον Ιανουάριο του 2013 ο ΟΤΕ ολοκληρώνει με επιτυχία τη διαδικασία βιβλίου προσφορών (bookbuilding) για την έκδοση ομολόγων πενταετούς διάρκειας με σταθερό επιτόκιο συνολικού ύψους €700 εκατ. με ετήσιο τοκομερίδιο 7,875% πληρωτέο ανά εξάμηνο. Η έκδοση υπερκαλύφθηκε κατά 2,7 φορές έχοντας συγκεντρώσει συνολική ζήτηση άνω των 1,9 δισ. ευρώ. Τα ομόλογα εκδίδονται από την ΟΤΕ PLC με την εγγύηση της ΟΤΕ ΑΕ στο πλαίσιο του υφισταμένου Προγράμματος Έκδοσης Μεσομακροπρόθεσμων Ομολόγων (Global Medium Term Note Programme) ύψους €6,5 δισ. Το Φεβρουάριο η ΟΤΕ PLC εκδίδει το νέο πενταετές ομόλογο (OTE Annual Report, 2013).

Οι φυσικοί πόροι όπου αποτελούν μέρος των υλικών πόρων της εταιρείας αποτελούνται και από τις κτηριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας και το μηχανολογικό εξοπλισμό που χρησιμοποιεί. Πιο συγκεκριμένα αποτελείται από 202 OTESHOP (Τηλεπικοινωνιακά Εμπορικά Καταστήματα- TEK πανελλαδικά), από 18 OTESHOP (Franchise) και 440 Καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ<sup>22</sup>.

Το μέγαρο του ΟΤΕ αποτελεί σημείο αναφοράς για την ιστορία του και αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα κτήρια στην Αττική. Είναι η έδρα του ΟΤΕ και στεγάζει τις περισσότερες από τις υπηρεσίες που παρέχει ο όμιλος.

Στους τεχνολογικούς πόρους ο ΟΤΕ είναι πρωτοπόρος στη χρήση νέων τεχνολογιών μίας και είναι πάροχος αυτών. Τεχνολογίες όπως η ταχύτητα internet με οπτικές ίνες αλλά και του ασύρματου δικτύου 4G για ταχύτερη επικοινωνία.

<sup>22</sup> [https://www.ote.gr/cr2010/cr2010\\_el/diktyo-pistopoiiseis-katastimaton.html](https://www.ote.gr/cr2010/cr2010_el/diktyo-pistopoiiseis-katastimaton.html)

Οι *ανθρώπινοι πόροι* αποτελούν επίσης σημείο των υλικών πόρων του ομίλου ΟΤΕ. Σήμερα ο ΟΤΕ έχει τη δυνατότητα να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό του μέσω των προγραμμάτων Graduate Trainee Program όπου δίνει τη δυνατότητα σε 10 ταλαντούχους αποφοίτους να εκπαιδευτούν στον όμιλο και να μπορούν μετέπειτα να αναλάβουν θέσεις ευθύνης.

Το πρόγραμμα αυτό δεν είναι το μόνο στην Ελλάδα που αξιοποιεί υπαλλήλους και κυρίως απόφοιτους σχολών. Ο ΟΤΕ με την αύξηση της ανεργίας και τον ανταγωνισμό στην αγορά εργασίας μπορεί και έχει υπαλλήλους που έχουν παραπάνω από τα τυπικά προσόντα και αξιοποιούνται με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει.

Οι *άυλοι πόροι* της εταιρείας ΟΤΕ αποτελούνται από τους τεχνολογικούς πόρους που αφορούν την τεχνολογική ικανότητα όπως η τεχνογνωσία, τα εμπορικά μυστικά και δικαιώματα ευρεσιτεχνίας.

Ο ΟΤΕ χρησιμοποίησε την τεχνογνωσία του και τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας προς όφελός του και καθοδήγησε την αγορά και τον ανταγωνισμό. Το γεγονός ότι κατείχε το σύνολο των δικτύων και εγκαταστάσεων του έδινε τη δυνατότητα να ενοικιάζει γραμμές στον ανταγωνισμό και να κερδίζει από αυτή την ενέργεια. Ο ΟΤΕ είχε τη γνώση να πραγματοποιήσει οποιαδήποτε αλλαγή στην τεχνολογία και να παραμείνει ουραγός των τηλεπικοινωνιών διότι είχε την τεχνογνωσία και το απαραίτητο υλικό.

Η *έρευνα* αποτελεί σημαντικό κομμάτι στους πόρους της εταιρείας μίας και δίνει τη δυνατότητα με την αξιοποίηση του κατάλληλου προσωπικού να δημιουργήσει κάτι καινοτόμο. Με το cosmotebooks μπορεί κάποιος να κατεβάσει από τον προσωπικό του υπολογιστή βιβλία δίνοντας πρόσβαση σε χιλιάδες ξενόγλωσσα και ελληνικά βιβλία. Το cosmotebooks<sup>23</sup> αρχικά βγήκε πιλοτικά και στη συνέχεια στην παραγωγή.

Η *φήμη και πελατεία* αποτελεί μέρος των άυλων πόρων της εταιρείας ΟΤΕ. Λόγω της ιστορίας του και της τεχνογνωσίας η φήμη που απέκτησε όλα αυτά τα χρόνια του δίνει τη δυνατότητα να παρέχει τις ίδιες υπηρεσίες με τον ανταγωνισμό αλλά σε υψηλότερη τιμή.

Η πλειοψηφία των δημοσίων υπηρεσιών της Ελλάδος έχουν ως τηλεφωνικό πάροχο τον ΟΤΕ δίνοντας έτσι το πλεονέκτημα για τη δημιουργία μιας σταθερής πελατείας. Στις απομακρυσμένες περιοχές όπου δε στοχεύει ο ανταγωνισμός λόγω πληθυσμιακής κάλυψης και κόστους ο ΟΤΕ παρέχει τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες με υψηλό κόστος.

---

23

[http://www.cosmotebooks.gr/gr/?gclid=CjwKEAiAgranBRDitfSQk\\_P7vnMSJAAhx5G5\\_7r197dYubXts\\_zeQ-mveEqq-HKK60k7\\_WVBHBgtvBoCSXjw\\_wcB](http://www.cosmotebooks.gr/gr/?gclid=CjwKEAiAgranBRDitfSQk_P7vnMSJAAhx5G5_7r197dYubXts_zeQ-mveEqq-HKK60k7_WVBHBgtvBoCSXjw_wcB)

Με το πέρασμα του χρόνου και την ενδυνάμωση του ανταγωνισμού σε θέματα τεχνογνωσίας και παροχών, ο πελάτης πλέον δε διστάζει να αλλάξει πάροχο και φυσικά να ακολουθήσει αυτόν που θα τον κερδίσει είτε με θέμα κόστους-παροχών είτε με τη φήμη.

#### **4.1.1.2 Ανάλυση των ικανοτήτων της εταιρείας**

Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις ικανότητες. Οι *οριακές ικανότητες* της εταιρείας ΟΤΕ είναι οι ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Με την ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ και την εισαγωγή του ανταγωνισμού, οι εταιρείες που εισήχθησαν στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είχαν ως πρότυπο τον ΟΤΕ και τις υπηρεσίες του με αποτέλεσμα να μιμηθούν κάποιες από αυτές. Ο λόγος για τη σταθερή τηλεφωνία που ήταν βασική υπηρεσία των παρόχων του ανταγωνισμού.

Χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία οι εταιρείες του ανταγωνισμού παρείχαν στους πελάτες τους παροχές σταθερής τηλεφωνίας μέσω των ενοικιαζόμενων γραμμών του ΟΤΕ με χαμηλότερο κόστος με αποτέλεσμα να κερδίσουν μεγάλο μέρος του ανταγωνιστικού κοινού. Εταιρείες όπως η Vivodi, η Netone και η Altec Telecoms παρείχαν κυρίως σταθερή τηλεφωνία αλλά με το πέρασμα του χρόνου δεν άντεξαν τον ανταγωνισμό και οι δύο πρώτες συγχωνεύθηκαν και η τρίτη πτώχευσε.

Οι *θεμελιώδεις ικανότητες* (ή μοναδικές ικανότητες) είναι οι ικανότητες που δε διαθέτει ο ανταγωνισμός και δε μπορούν εύκολα να μιμηθούν (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Εκτός από την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών ο ΟΤΕ παρέχει μέσω των θυγατρικών του υπηρεσίες και στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Η *otesat\_maritel*, θυγατρική ΟΤΕ, παρέχει δορυφορικές υπηρεσίες *Inmarsat* και *Iridium* σε παγκόσμιο επίπεδο σε ξηρά και θάλασσα και ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις στην ελληνική και παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία. Άλλες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες που στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και διαδικτύου δεν έχουν καταφέρει ακόμη να επενδύσουν στον εν λόγω κλάδο. Οι πόροι και η τεχνογνωσία είναι αυτά που δίνουν το προβάδισμα στον ΟΤΕ να κατέχει ακόμη μία από τις πρώτες θέσεις στην παροχή τηλεπικοινωνιών.

#### **4.1.2 Η εταιρεία ως "Αλυσίδα Αξίας"**

Με την αλυσίδα αξίας μελετάται ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μία επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

εκτελώντας τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Οι δραστηριότητες που ορίζονται από τον Porter είναι οι κύριες και οι υποστηρικτικές. Οι κύριες δραστηριότητες αφορούν τη λειτουργία χειρισμού εισερχόμενων (λειτουργίες που σχετίζονται με την αποθήκευση και διακίνηση των υλικών), τις λειτουργίες παραγωγής (λειτουργίες που σχετίζονται με τη μεταποίηση σε τελικό προϊόν/υπηρεσία), τη λειτουργία εξερχομένων (λειτουργίες που αφορούν τις διαδικασίες με τις οποίες έχει πρόσβαση ο καταναλωτής), marketing και πωλήσεις (διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την ενημέρωση του καταναλωτή, όπως η διαφήμιση, η τιμολόγηση, η προώθηση κ.α.) και οι υπηρεσίες μετά την πώληση (δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την επισκευή, εκπαίδευση και την παροχή ανταλλακτικών).

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι οι προμήθειες - αγορές (αφορά δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την απόκτηση πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κτλ), έρευνα και ανάπτυξη (αφορά το σχεδιασμό των προϊόντων/υπηρεσιών), διοίκηση ανθρώπινων πόρων (αφορά την εκπαίδευση, στελέχωση και ανάπτυξη προσωπικού) και η εσωτερική υποδομή (αφορά τις δραστηριότητες της διοίκησης, ανάπτυξη στρατηγικής και προγραμματισμός) (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007).

Η εταιρεία ΟΤΕ από το 2005 ξεκίνησε την εφαρμογή του προγράμματος «Σχέση Ευθύνης» που αποτελεί το πλαίσιο Εταιρικής Υπευθυνότητας της Εταιρείας. Στηρίζεται στις βασικές αξίες του ΟΤΕ και συγκεκριμένα στην ποιότητα, τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα, την κοινωνική ευαισθητοποίηση, τη συνέπεια και τη συνέχεια των δραστηριοτήτων<sup>24</sup>.

Με τη σχέση ευθύνης οριοθετούνται στόχοι λειτουργίας για το κάθε τμήμα του ΟΤΕ και παρακολουθείται και λειτουργεί αποτελεσματικότερα. Το τμήμα της αγοράς αφορά τον ανταγωνισμό, το marketing, το τμήμα προμηθειών, την ικανοποίηση των πελατών, την ασφάλεια και την οικονομική διαχείριση.

Το τμήμα των εργαζομένων αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό, την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, τη διαχείριση της ποιότητας, την ανάπτυξη των εργαζομένων, τις επιπρόσθετες παροχές στο προσωπικό, την εσωτερική επικοινωνία και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Το τμήμα της κοινωνίας αποτελεί τα κοινωνικά προϊόντα και υπηρεσίες, την κοινωνική συνεισφορά και τον εθελοντισμό.

Τέλος το περιβάλλον του ΟΤΕ αποτελείται από τη στρατηγική και διαχείριση, την αναφορά των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, τα μέτρα προστασίας για τον περιορισμό των

<sup>24</sup> <https://www.ote.gr/cr2011/sxesi-eythynis.html>

περιβαλλοντικών επιπτώσεων, την έρευνα και ανάπτυξη και την υποστήριξη των περιβαλλοντικών δράσεων ΜΚΟ.

Με τη σωστή οργάνωση και συνεργασία των τμημάτων της εταιρείας ο ΟΤΕ κατάφερε να δημιουργήσει μία αλυσίδα αξίας προς τους πελάτες και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΩΝ 2012 ΚΑΙ 2013

#### 5.1 Προσδιορισμός στρατηγικής 2012 - 2013

Μετά από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ΟΤΕ Α.Ε. μπορεί να αναφερθεί το είδος της στρατηγικής που ακολούθησε ο ΟΤΕ κατά την περίοδο 2012 και 2013 με την ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών (SWOT) που είχε κατά την περίοδο αυτή.

Ο ΟΤΕ μέσα σε μία περίοδο οικονομικής κρίσης επέλεξε κυρίως να σταθεί στην εξυπηρέτηση των πελατών και να παραμείνει πρωτοπόρος στο είδος του.

##### 5.1.1 Ανάλυση δυνάμεων (SWOT Analysis)

Η ανάλυση SWOT παραθέτει τις δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζουν το εξωτερικό περιβάλλον (Γεώργιος Ι. Σιώμκος, 2003). Ο ΟΤΕ κατά τη περίοδο 2012 και 2013 χρησιμοποίησε τις δυνάμεις του και τις ευκαιρίες που του δόθηκαν για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης που υπήρχε στην Ελλάδα.

Μία από τις μεγαλύτερες *δυνάμεις* του ΟΤΕ είναι η αναγνωρισιμότητα στην ελληνική και παγκόσμια αγορά και η διάθεση επαρκών πόρων.

Ο ΟΤΕ κατάφερε με το πέρασμα του χρόνου και μέχρι την εισαγωγή νέων εταιρειών στον κλάδο να είναι γνωστός για τις παροχές του. Έτσι δημιουργήθηκε μία εικόνα "ποιότητας" που προσπαθεί να διατηρήσει στον πλέον ανταγωνιστικό κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

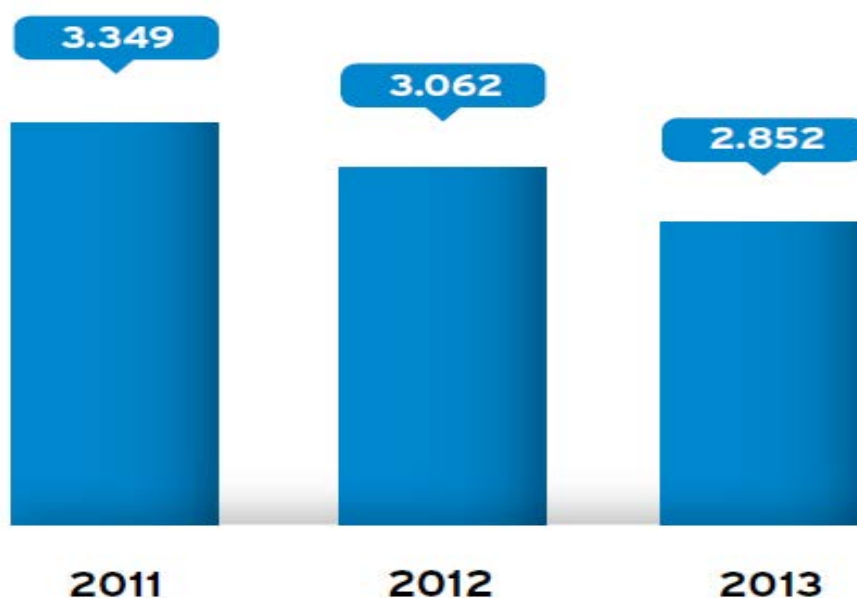
*Αδυναμίες* του ΟΤΕ είναι η έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού για να αντιμετωπίσει την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και το ανεπαρκές δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών. Με δεδομένο το μέγεθος της εταιρείας και των πελατών που εξυπηρετούσε το κέντρο εξυπηρέτησης πελατών δεν επαρκούσε με αποτέλεσμα πολλοί από τους πελάτες να αλλάζουν πάροχο.

Οι *ευκαιρίες* που δόθηκαν στην εταιρεία κατά την οικονομική κρίση δεν ήταν πολλές. Μία από αυτές είναι η μεταπώληση της θυγατρικής Hellas Sat. στην ArabSat με ποσοστό 99,05% και τα συνολικά της έσοδα να ανέρχονται σε €215 εκ.

Η σημαντικότερη όμως ευκαιρία κατά το χρονικό διάστημα 2012-2013 είναι η ανανέωση των εργαζομένων με χαμηλότερο κόστος. Από τον ΟΤΕ αποχώρησαν 1.827 άτομα με τα προγράμματα εθελούσιας αποχώρησης, πραγματοποιήθηκαν περισσότερες από 1.000 προσλήψεις σε περίοδο ενός έτους και εξοικονομήθηκαν από τη μείωση του προσωπικού €94 εκ. (ΟΤΕ Annual Report, 2013, p.27).

Η απειλή που δέχθηκε ο ΟΤΕ δεν είναι άλλη από αυτή του ανταγωνισμού. Οι εταιρείες που είναι μέχρι και σήμερα ανταγωνιστικές είναι η HOL, η Wind, η Forthnet, και η Cytta με κάθε μία να έχει μία μεγαλύτερη εταιρεία οικονομικού μεγέθους να τη στηρίζει. Απέναντι στις απειλές ο ΟΤΕ δεν αντέδρασε άμεσα με αποτέλεσμα να υποστεί μείωση των πωλήσεων του.

Σύνολο γραμμών σταθερής τηλεφωνίας λιανικής ΟΤΕ (000)



Πηγή: ΟΤΕ Annual Report, 2013,(p.21 table 1).

Το 2011 ο ΟΤΕ κατείχε 3.349.000 το 2012 είχε 3.062.000 ενώ το 2013 συνεχίζεται η πτωτική πορεία με 2.852.000. Αυτό μας δείχνει πως υπήρχε μείωση των γραμμών και οι πελάτες επέλεξαν τον ανταγωνισμό.

### 5.1.2 Στρατηγικοί στόχοι

Οι στόχοι της εταιρείας τέθηκαν το 2011 με το έργο της εταιρικής υπευθυνότητας και αποτέλεσαν δεσμεύσεις για την υλοποίηση αυτών κατά τη διάρκεια των ετών 2012 και 2013.

Οι στόχοι της εταιρείας είχαν σαν κύριο στόχο την αγορά, τους εργαζομένους, την κοινωνία και το περιβάλλον. Συνολικά ο ΟΤΕ έθεσε 30 στόχους σε σχέση με την εταιρική υπευθυνότητα για το 2011 εκ των οποίων τα δύο τρίτα επιτεύχθηκαν πλήρως, ενώ οι υπόλοιποι στόχοι προχώρησαν μερικώς ή αναβλήθηκαν προσωρινά λόγω της αναδιοργάνωσης.

Με την οριοθέτηση των στόχων από το 2011 ο ΟΤΕ για τα επόμενα έτη κράτησε κοινή γραμμή και είχε κοινούς στόχους. Οι στόχοι του ήταν:

- Να παραμείνει ηγέτης στην παροχή υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας (core businesses).
- Να διαθέτει στους πελάτες υπηρεσίες υψηλής αξίας βασισμένες σε σύγχρονα, υψηλής ποιότητας δίκτυα.
- Η εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες από την εταιρεία, συνολικά, να είναι κορυφαία.
- Να καταστεί ο καλύτερος εργοδότης στην Ελλάδα, να αναπτύσσει το προσωπικό του και να προσελκύει ταλαντούχους εργαζομένους.
- Να ενισχύσει την αξία που δημιουργείται για τους μετόχους μέσω βελτιστοποίησης των λειτουργιών και μείωσης του κόστους.
- Να διασφαλίσει ηγετική θέση στις αναπτυσσόμενες αγορές (ευρυζωνικού Internet - σταθερής και κινητής - ICT, cloud, M2M και συνδρομητικής τηλεόρασης) στην Ελλάδα και να δημιουργήσει νέες πηγές εσόδων (OTE Annual Report, 2013)

Οι στόχοι που τέθηκαν είχαν ως κύριο στόχο την παραμονή του ΟΤΕ ως τον ηγέτη στην παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μέσω της βελτιστοποίησης των λειτουργιών και τη μείωση του κόστους. Επίσης στόχευσε προς την εξυπηρέτηση του πελάτη κάτι που έλειπε τα προηγούμενα έτη. Το προσωπικό και η επένδυση σε αυτό είναι ένας ακόμη από τους βασικούς στόχους καθώς και η δημιουργία νέων πηγών εσόδων.

Οι στόχοι αυτοί μας δείχνουν τον ΟΤΕ να βρίσκεται σε δύσκολη χρονικά περίοδο που έπρεπε να ανασυντάξει τις δυνάμεις του και να μπορέσει να αντιμετωπίσει με νέα δεδομένα το εξωτερικό περιβάλλον, την οικονομική κρίση και τον ανταγωνισμό.

## **Συμπεράσματα Α΄μέρους**

Από τη δημιουργία του μέχρι και την περίοδο της οικονομικής κρίσης ο ΟΤΕ κατάφερε να φέρει εις πέρας πολλά στρατηγικά σχέδια τα οποία τον καθιστούσαν ηγέτη της ελληνικής παροχής τηλεπικοινωνιών.

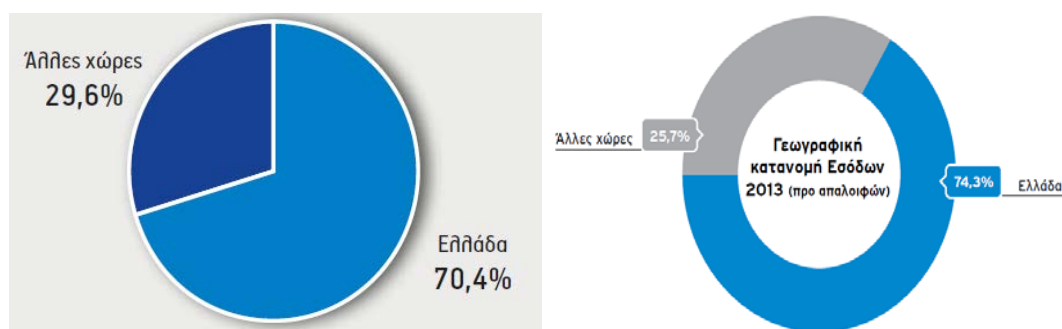
Η στρατηγική που ακολούθησε σε όλη του την πορεία είναι η στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ανάγκη του αγοραστικού κοινού για ταχύτερη εξυπηρέτηση οδηγεί τον ΟΤΕ σε συνεχή εξέλιξη των υπηρεσιών του και των παροχών του. Παράδειγμα της αλλαγής και ανάπτυξης της υπηρεσίας του δεν είναι η σταθερή τηλεφωνία αλλά το διαδίκτυο που ξεκίνησε με dial up ταχύτητες, συνέχισε με ADSL συνδέσεις με ταχύτητες περιήγησης να ξεκινούν από τα 2Mbps και να φτάνουν μέχρι και τα 24 Mbps καταλήγοντας στο 2012 με συνδέσεις VDSL που αγγίζουν την ταχύτητα των 50 Mbps.

Το εξωτερικό περιβάλλον τη χρονική περίοδο 2011 και μετά οδήγησε τον ΟΤΕ σε μία στρατηγική όπου έπρεπε να αναδιοργανωθεί για να μπορέσει να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση με τις μικρότερες δυνατές απώλειες.

Περιμένοντας λοιπόν τις εξελίξεις σε ένα ασταθές εξωτερικό περιβάλλον ο ΟΤΕ επέλεξε να στραφεί στο εσωτερικό του περιβάλλον προσπαθώντας να το αναδιοργανώσει. Η στρατηγική της διάσωσης - αναστροφής με την οποία ο ΟΤΕ συρρίκνωσε την εταιρεία με την πώληση θυγατρικών και μείωσε το κόστους λειτουργίας με την απόλυση προσωπικού κατέφερε να σταθεροποιήσει τα έσοδα και έξοδα του και πλέον να είναι έτοιμος, όπως και έκανε, να παράγει νέες υπηρεσίες.

Με δεδομένο λοιπόν πως τα μεγαλύτερα έσοδα του ΟΤΕ προέρχονταν από την Ελλάδα σύμφωνα με τη γεωγραφική κατανομή εσόδων που μας παρουσιάζει ο ΟΤΕ για τα έτη 2012 και 2013 στρέφεται στο εσωτερικό περιβάλλον και προσπαθεί να το αναδιοργανώσει.

Γεωγραφική κατανομή εσόδων 2012(προ απαλοιφών) - Γεωγραφική κατανομή εσόδων 2013(προ απαλοιφών)



Πηγή: OTE Annual Report, 2012,(p.11 table 9) Πηγή: OTE Annual Report, 2013,(p.16 table 3).

Στη γεωγραφική κατανομή εσόδων του έτους 2012 βλέπουμε πως η Ελλάδα αποτελεί το 70,4% της πηγής των εσόδων της εταιρείας και το 29,6% από τις υπόλοιπες χώρες. Αύξηση παρατηρείται στη γεωγραφική κατανομή των εσόδων του έτους 2013 με την Ελλάδα να αποτελεί το 74,3% των εσόδων της εταιρείας και το 25,7% από τις άλλες χώρες. Η αύξηση αυτή μας δείχνει πως η στρατηγική αυτή έχει επιθυμητά αποτελέσματα και οι στρατηγικές επιλογές πετυχαίνουν το στόχο τους.

Ο ΟΤΕ αποφασίζει να μεταπωλήσει θυγατρική του σε επενδυτές του εξωτερικού (Hellas Sat) πράγμα που μας δίνει την εικόνα της αναδιοργάνωσης και συρρίκνωσης της εταιρείας. Προσπαθεί να σταθεροποιήσει τα έσοδα και τα έξοδά του με την έκδοση ομολόγων αξίας €700 εκατ. και πλέον ετοιμάζεται για νέες επενδύσεις με νέες τεχνολογίες που θα τον διατηρήσουν στην ηγεσία των τηλεπικοινωνιών.

Η περίοδος αναδιοργάνωσης του ΟΤΕ αφορούσε την ανανέωση του προσωπικού. Βοήθεια για το εγχείρημα αυτό είχε και από την ελληνική κυβέρνηση που με την υπογραφή νέας συλλογικής σύμβασης κατάφερε να αποκτήσει προσωπικό με τεχνογνωσία και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Μέρος της επίτευξης των στόχων της στρατηγικής ήταν και η σταθεροποίηση της εταιρείας και η χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών με οριοθετημένους και εφικτούς στόχους. Η μείωση των τιμών και προσφορά πακέτων υπηρεσιών από τον ΟΤΕ είναι δείγμα για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, όμως αυτό που έκανε την διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό είναι η αξιοποίηση και η αύξηση των πωλήσεων του ΟΤΕ VDSL και η διάθεση του δικτύου 4G στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας, επενδύσεις που έπρεπε να γίνουν για να μπορέσει η Ελλάδα να είναι συμβατή με την ανάπτυξη της παγκόσμιας τεχνολογίας.

Την επίτευξη των στόχων και την απόφαση του ΟΤΕ για τη στάση αναδιοργάνωσης για το έτος 2012 αναφέρει ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του ΟΤΕ, κ. **Μιχάλης Τσαμάς**, αναφερόμενος στα εξής: *«Σε αγορές εξαιρετικά ανταγωνιστικές, πετύχαμε όλους του στόχους που είχαμε θέσει, νωρίτερα από τον σχεδιασμό μας. Διατηρήσαμε υγιείς τις λειτουργικές ταμειακές ροές μας, παρά τα χαμηλότερα έσοδα, προχωρήσαμε στην πώληση μη βασικών περιουσιακών στοιχείων και μέσω ενός δυναμικού σχεδίου αναχρηματοδότησης, από το καλοκαίρι μέχρι και σήμερα, ενισχύουμε τα χρηματοοικονομικά μας και επεκτείνουμε τον ορίζοντα αποπληρωμής του δανεισμού μας. Η μεγάλη αύξηση των συνδρομητών τηλεόρασης, η ανάκαμψη των υπηρεσιών ευρυζωνικότητας και η εκτεταμένη 4G κάλυψη καταδεικνύουν την έμφαση που δίνουμε σε επίπεδο καινοτομίας και επενδύσεων<sup>25</sup>».*

Για το έτος 2013 ο κ. **Μιχάλης Τσαμάς** αναφέρει: *«Το 2013 ήταν μία χρονιά σημαντικών επιτευγμάτων για τον Όμιλο ΟΤΕ. Μέσα στη χρονιά που πέρασε περισσότεροι από 1.800 εργαζόμενοι του ΟΤΕ αποδέχθηκαν το Πρόγραμμα Εθελούσιας Αποχώρησης, διαμορφώνοντας έτσι το συνολικό αριθμό αποχωρήσεων στη σταθερή τηλεφωνία Ελλάδας και Ρουμανίας σε 8.000 από το τέλος του 2009». Ο κ. Τσαμάς πρόσθεσε: «Από τρίμηνο σε τρίμηνο ο Όμιλος κατέγραφε μικρότερη μείωση των εσόδων, καταλήγοντας σε θετικό πρόσημο το Δ' τρίμηνο, όπου σημειώσαμε αύξηση πωλήσεων για πρώτη φορά τα τελευταία 5 χρόνια<sup>26</sup>».*

Οι δράσεις του ΟΤΕ δε σταματούν εδώ. Το 2014 κινείται επιθετικά στις αγορές και ανακοινώνει την απόκτηση των δικαιωμάτων τόσο του Champions League όσο και του

<sup>25</sup> Δελτίο τύπου για το Δ' τρίμηνο και δωδεκάμηνο 2012 σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (Δ.Π.Χ.Α), Αποτελέσματα Ομίλου ΟΤΕ 2012.

<sup>26</sup> Δελτίο τύπου για το Δ' τρίμηνο και δωδεκάμηνο 2013 σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (Δ.Π.Χ.Α), Αποτελέσματα Ομίλου ΟΤΕ 2013.

Euroopa League για την τριετία 2015-2018 που μέχρι πρότινος είχε η Nova και ο ANT1 αντίστοιχα. Ο εκτελεστικός γενικός διευθυντής του ομίλου ΟΤΕ, κ. **Ζαχαρίας Πιπερίδης**, δήλωσε: «Με μεγάλη χαρά υποδεχόμαστε τις κορυφαίες ποδοσφαιρικές διοργανώσεις, *Champions League και Euroopa League στον ΟΤΕ TV από το 2015. Η προσθήκη των δύο διοργανώσεων στο πρόγραμμα του ΟΤΕ TV εντάσσεται στη στρατηγική μας για την περαιτέρω ποιοτική ανάπτυξη της συνδρομητικής τηλεόρασης μέσα από στοχευμένες επιλογές*»<sup>27</sup>. Δεν έχουμε παρά να δούμε πως θα εξελιχθεί η πράξη αυτή και αν θα οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων.

---

<sup>27</sup> Δελτίο τύπου ΟΤΕ, 15 Οκτωβρίου 2014.

## **ΜΕΡΟΣ Β΄**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **6.1 Αντικείμενο έρευνας**

Αντικείμενο της έρευνας που πραγματεύεται η διπλωματική εργασία είναι η παρουσίαση της στρατηγικής της εταιρείας ΟΤΕ Α.Ε. σύμφωνα με τις επιρροές που δέχθηκε από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Μελετώνται επίσης οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές καθώς επίσης εξετάζεται η επιτυχή ή μη επιτυχή στρατηγική ανάπτυξης που ακολούθησε για τα έτη 2012 και 2013.

#### **6.2 Δείγμα έρευνας**

Η έρευνα που διεξάχθηκε απευθύνθηκε σε στελέχη του ομίλου ΟΤΕ. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή με κύριο σκοπό την ευκολία πρόσβασης καθώς επίσης και στην συλλογή των αποτελεσμάτων. Στην επικοινωνία βοήθησαν αρκετά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε φόρμες επικοινωνίας της εταιρείας ΟΤΕ αλλά και σε προσωπικά e-mail στελεχών της εταιρείας. Η ηλεκτρονική του μορφή και η ανωνυμία βοήθησε αρκετά στην συλλογή πληροφοριών.

#### **6.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από δέκα επτά ερωτήσεις<sup>28</sup> και χωρίζεται σε δύο κύρια μέρη. Το Α΄ μέρος αποτελείται από τέσσερις δημογραφικές ερωτήσεις που αποτελούνται από:

- Το φύλλο
- Την ηλικία
- Το επίπεδο σπουδών
- Την οικογενειακή κατάσταση

---

<sup>28</sup> Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας.

Το Β' μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από δεκατρείς ερωτήσεις που χωρίζονται σε τρία είδη ερωτήσεων, ερωτήσεις κλειστού τύπου, ερωτήσεις κλίμακας με επιλογές: Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ και Πάρα Πολύ και δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (ελεύθερο κείμενο).

Χαρακτηριστικό του ερωτηματολογίου είναι το δέκατο ερώτημα που ο ερωτώμενος υποχρεούται να αιτιολογήσει την επιλογή της στρατηγικής που θεωρεί πως επέλεξε ο ΟΤΕ το χρονικό διάστημα 2012 - 2013.

Για τη διατύπωση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το Google Drive, όπου και εμφανίζονται τα στατιστικά αποτελέσματα και η χρήση excel.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

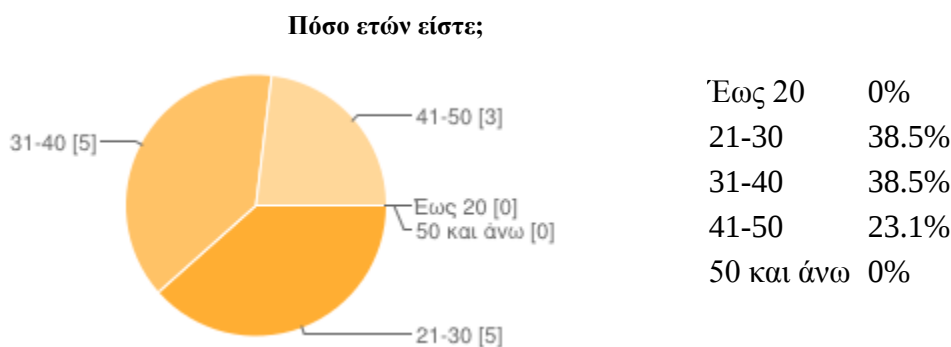
### Συλλογή - ανάλυση πληροφοριών ερωτηματολογίου

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται η ανάλυση του ερωτηματολογίου και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα. Οι τέσσερις πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αποτελούν τις δημογραφικές ερωτήσεις.

➤ **Πρώτη ερώτηση:** «Ποιό είναι το φύλλο σας;». Από το ποσοστό των ερωτηθέντων οι άνδρες αποτελούν το 53,8% και οι γυναίκες το 46,2%.

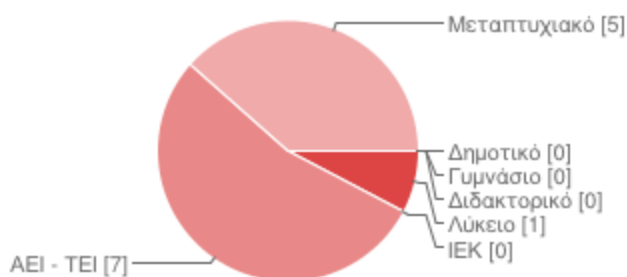


➤ **Δεύτερη ερώτηση:** «Πόσο ετών είστε;». Στην ερώτηση αυτή βλέπουμε τα ηλικιακά όρια που αποτελείται ο ΟΤΕ κυρίως στα μεσαία στελέχη του μετά την ανανέωση του προσωπικού του. Το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στη κατηγορία των 21-30 και 31-40 ετών με ποσοστό 38,5% αντίστοιχα, ενώ στη κατηγορία των 41-50 ετών βρίσκεται το 23,1% .



➤ **Τρίτη ερώτηση:** «Ποιό είναι το επίπεδο σπουδών σας;». Το μεγαλύτερο ποσοστό με 53,8% είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ-ΤΕΙ και με ποσοστό 38,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Υπάρχει και ένα ποσοστό 7,7% που είναι κάτοχος απολυτηρίου λυκείου.

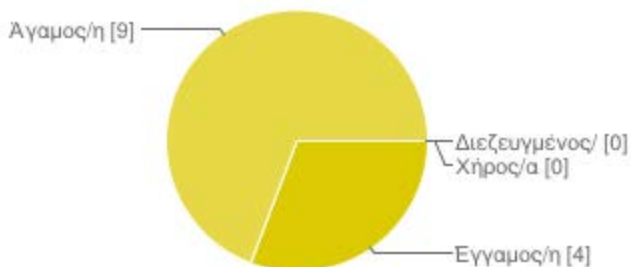
**Ποιό είναι το επίπεδο σπουδών σας;**



|              |       |
|--------------|-------|
| Δημοτικό     | 0%    |
| Γυμνάσιο     | 0%    |
| Λύκειο       | 7.7%  |
| IEK          | 0%    |
| AEI - TEI    | 53.8% |
| Μεταπτυχιακό | 38.5% |
| Διδακτορικό  | 0%    |

➤ **Τέταρτη ερώτηση:** «Ποιά είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;». Το μεγαλύτερο ποσοστό 66,7% είναι άγαμος/η και το 33,3% είναι έγγαμος/η.

**Ποιά είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;**



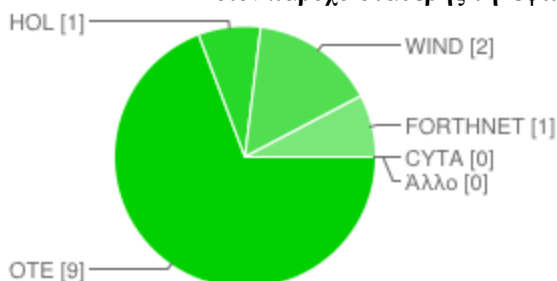
|                |       |
|----------------|-------|
| Έγγαμος/η      | 30.8% |
| Άγαμος/η       | 69.2% |
| Διεζευγμένος/η | 0%    |
| Χήρος/α        | 0%    |

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου έχουμε τις ερωτήσεις που αφορούν το κύριο ερώτημα της διπλωματικής εργασίας και τις επιρροές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

➤ **Πέμπτη ερώτηση :** «Ποίον πάροχο σταθερής τηλεφωνίας χρησιμοποιείτε;».

Παρατηρούμε το σύνολο των ερωτηθέντων να είναι χρήστες των υπηρεσιών του ΟΤΕ με ποσοστό 69,2% ενώ υπάρχει ένα ποσοστό 15,4% που είναι χρήστες Wind και τέλος ένα μικρό ποσοστό 7,7% που είναι χρήστες της Forthnet και HOL αντίστοιχα.

**Ποίον πάροχο σταθερής τηλεφωνίας χρησιμοποιείται;**

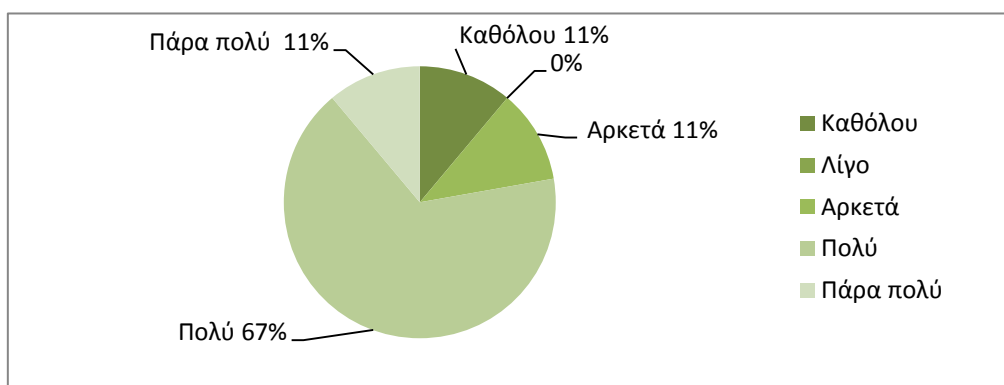


|          |       |
|----------|-------|
| ΟΤΕ      | 69.2% |
| HOL      | 7.7%  |
| WIND     | 15.4% |
| FORTHNET | 7.7%  |
| CYTA     | 0%    |
| Άλλο     | 0%    |

➤ **Έκτη ερώτηση:** «Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παροχή υπηρεσιών του τηλεφωνικού σας παρόχου ;». Στην ερώτηση αυτή μπορούμε να δούμε το επίπεδο

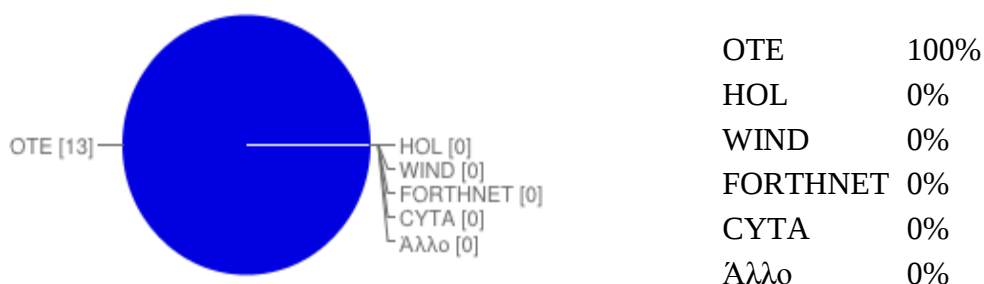
ικανοποίησης των πελατών από τις παροχές του ΟΤΕ. Από το ποσοστό των ερωτώμενων το 69,2% που απάντησε στη πέμπτη ερώτηση ως χρήστες των παροχών ΟΤΕ το 67% είναι "πολύ" ικανοποιημένοι, το 11,1% είναι "πάρα πολύ" και το 11,1% είναι "αρκετά" ικανοποιημένοι. Η απάντηση αυτή μας αποδεικνύει πως ο ΟΤΕ στο θέμα των παροχών του έχει ακόμη περιθώρια βελτίωσης για να μπορέσει να φτάσει σε επίπεδα παροχών υψηλής ικανοποίησης.

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παροχή υπηρεσιών του τηλεφωνικού σας παρόχου ;**



➤ **Έβδομη ερώτηση:** « Ποιά κατά τη γνώμη σας εταιρεία κατέχει την ισχυρότερη θέση στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας; ». Οι ερωτώμενοι απάντησαν με ποσοστό 100% τον ΟΤΕ ως την εταιρεία με την ισχυρότερη θέση στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας.

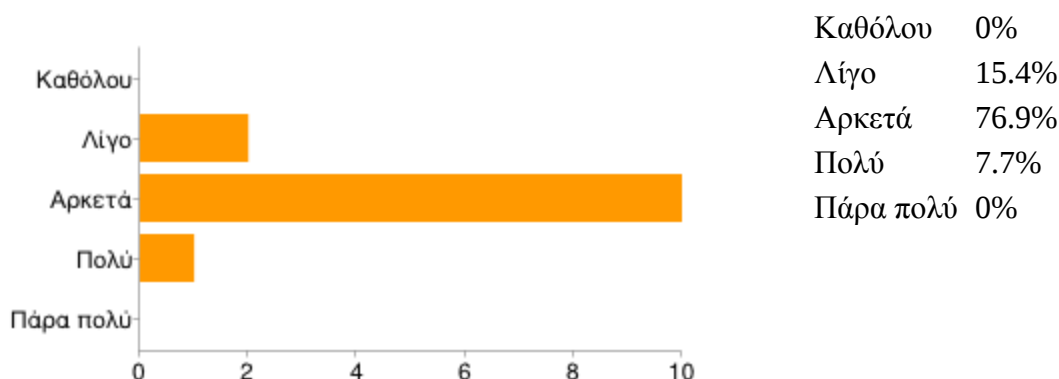
**Ποιά κατά τη γνώμη σας εταιρεία κατέχει την ισχυρότερη θέση στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας;**



➤ **Όγδοη ερώτηση:** « Η περίοδος οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, 2012 και 2013, ήταν περίοδος ανάπτυξης για τον ΟΤΕ; ». Στην όγδοη ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό 76,9% απάντησε "αρκετά" ενώ το 15,4% απάντησε "λίγο" και με ποσοστό 7,7% έχουμε την απάντηση "πολύ". Η ανάπτυξη για τον ΟΤΕ τη χρονική περίοδο, σύμφωνα με τις απαντήσεις, μπορούμε να πούμε πως ήταν χαμηλή έως και ελάχιστη. Στη στρατηγική επιλογή του ΟΤΕ για τα έτη 2012-2013 κυριάρχησε κυρίως η ανασύσταση του εσωτερικού και η

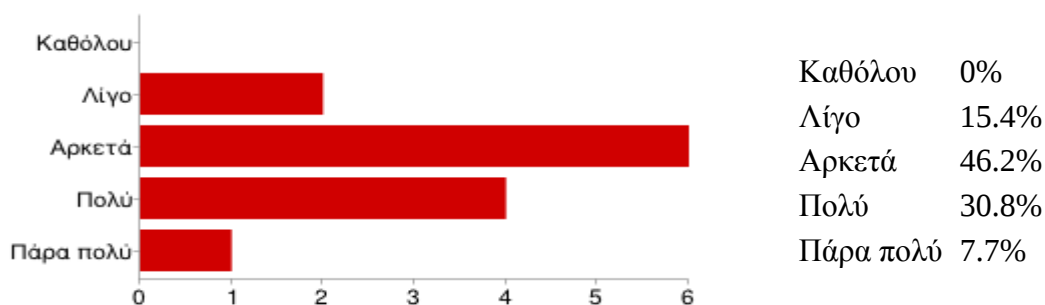
ανασυγκρότηση της εταιρείας ενώ επενδύσεις και στρατηγική ανάπτυξης εμφανίζονται τα επόμενα έτη .

**Η περίοδος οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, 2012 και 2013, ήταν περίοδος ανάπτυξης για τον ΟΤΕ;**



➤ **Ένατη ερώτηση:** «Κατά πόσο πιστεύετε έγινε στρατηγική μελέτη του ανταγωνισμού τα έτη 2012 και 2013; Στην ερώτηση αυτή ζητείται η γνώμη των στελεχών για την μελέτη του ανταγωνισμού. Το 46,2% απάντησε πως έγινε "αρκετά" ενώ το 15,4% πιστεύει πως έγινε "λίγο" και το 30,8% πιστεύει πως έγινε μελέτη του ανταγωνισμού "πολύ". Αυτό μας δείχνει πως ο ΟΤΕ παρακολούθησε τον ανταγωνισμό του χωρίς όμως να δίνει βαρύτητα στις στρατηγικές κινήσεις του.

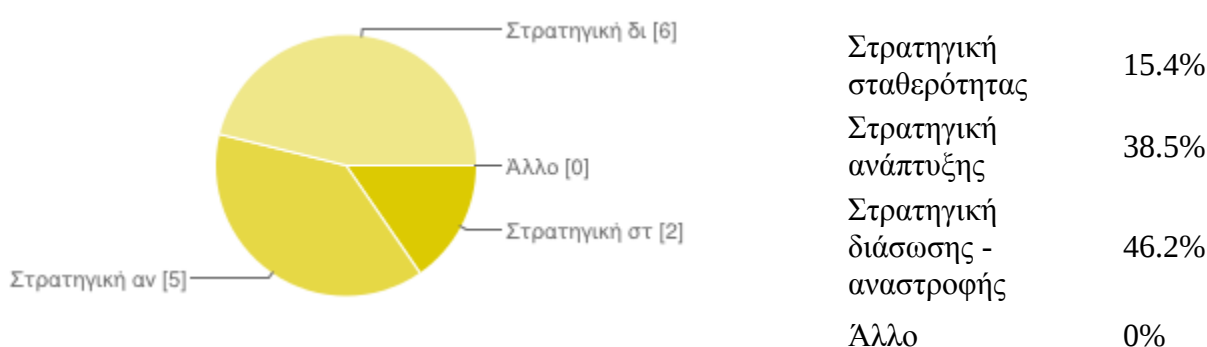
**Κατά πόσο πιστεύετε έγινε στρατηγική μελέτη του ανταγωνισμού τα έτη 2012 και 2013;**



➤ **Δέκατη ερώτηση:** «Ποία στρατηγική πιστεύετε ακολούθησε η εταιρεία το 2012 και 2013; ». Η ερώτηση αυτή μας αποδεικνύει την στρατηγική που πιστεύεται πως ακολούθησε ο ΟΤΕ για τα έτη 2012-2013. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε τη στρατηγική της διάσωσης - αναστροφής με ποσοστό 46,2%. Το 38,5% απάντησε την στρατηγική ανάπτυξης και τέλος με ποσοστό 15,4% την στρατηγική σταθερότητας.

Χαρακτηριστικό αυτής της απάντησης είναι πως ο κάθε ένας ερωτώμενος απάντησε με γνώμονα τη πορεία του δικού του τμήματος με αποτέλεσμα να υπάρχει πληθώρα απαντήσεων. Η αιτιολόγηση της επιλογής αυτής είναι στην συνέχεια της δέκατης ερώτησης όπου μερικές από τις απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Διότι ακολούθησε πορεία ανασυγκρότησης της εταιρείας και προσπάθησε να αναδιοργανώσει το εσωτερικό της », «Λόγω κρίσης έριξε το budget, μείωσε το προσωπικό και προσπάθησε να κρατήσει το πελατολόγιο με νέες προσφορές, marketing κλπ», «Διότι μείωσε το προσωπικό του, επένδυσε στην αναδιοργάνωσή του και κινήθηκε προσεκτικά στις αγορές».

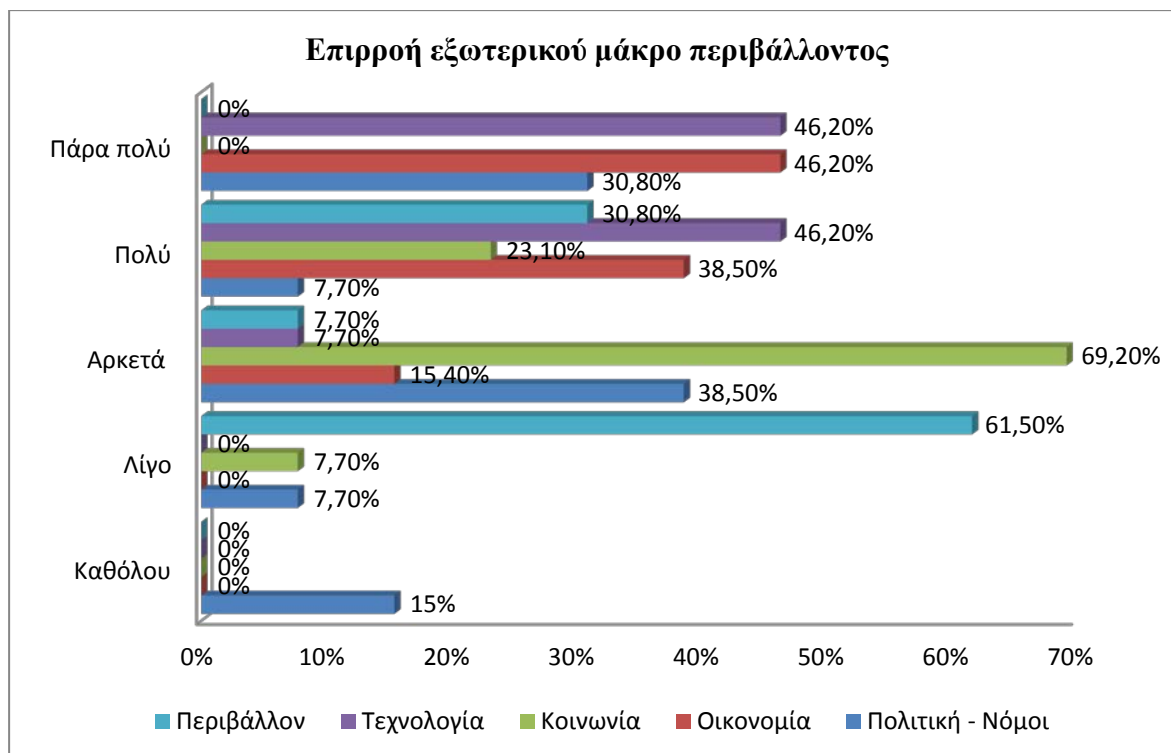
Ποιές από τις στρατηγικές πιστεύετε ακολούθησε η εταιρεία το 2012 και 2013;



➤ **Ενδέκατη ερώτηση:** « Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζεται η εταιρεία από παράγοντες του εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος; » Στην ερώτηση αυτή ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει κατά πόσο επηρεάζεται η εταιρεία από το εξωτερικό μάκρο περιβάλλον. Οι παράγοντες είναι: η πολιτική - νόμοι, η οικονομία, η κοινωνία, η τεχνολογία και το περιβάλλον.

Ο παράγοντας *πολιτική* από τα αποτελέσματα προκύπτει να επηρεάζει "αρκετά" την εταιρεία με ποσοστό 38,5% ενώ το 30,8% των ερωτωμένων απάντησε πως επηρεάζει "πάρα πολύ". Ο παράγοντας *οικονομία* έχει την μεγαλύτερη επιρροή στην εταιρεία με ποσοστό 46,2% ενώ με ποσοστό 38,5% φαίνεται να επηρεάζει κατά "πολύ". Η *κοινωνία* ασκεί "αρκετή" επιρροή με ποσοστό 69,2%, ενώ το 23,1% πιστεύει πως επηρεάζει κατά "πολύ". Η *τεχνολογία* μαζί με τον παράγοντα *οικονομία* έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή με το 46,2% των ερωτωμένων να απαντά πως ασκεί "πάρα πολύ" επιρροή ενώ το υπόλοιπο με 46,2% απάντησε "πολύ". Τέλος το *περιβάλλον* δεν ασκεί ιδιαίτερη επιρροή διότι το 61,5% απάντησε πως επηρεάζει "λίγο" στην επιλογή της στρατηγικής.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις συμπεραίνουμε πως επιρροή έχουν όλοι οι εξωτερικοί παράγοντες αλλά οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική πορεία της εταιρείας περισσότερο είναι η τεχνολογία, η οικονομία και η πολιτική.

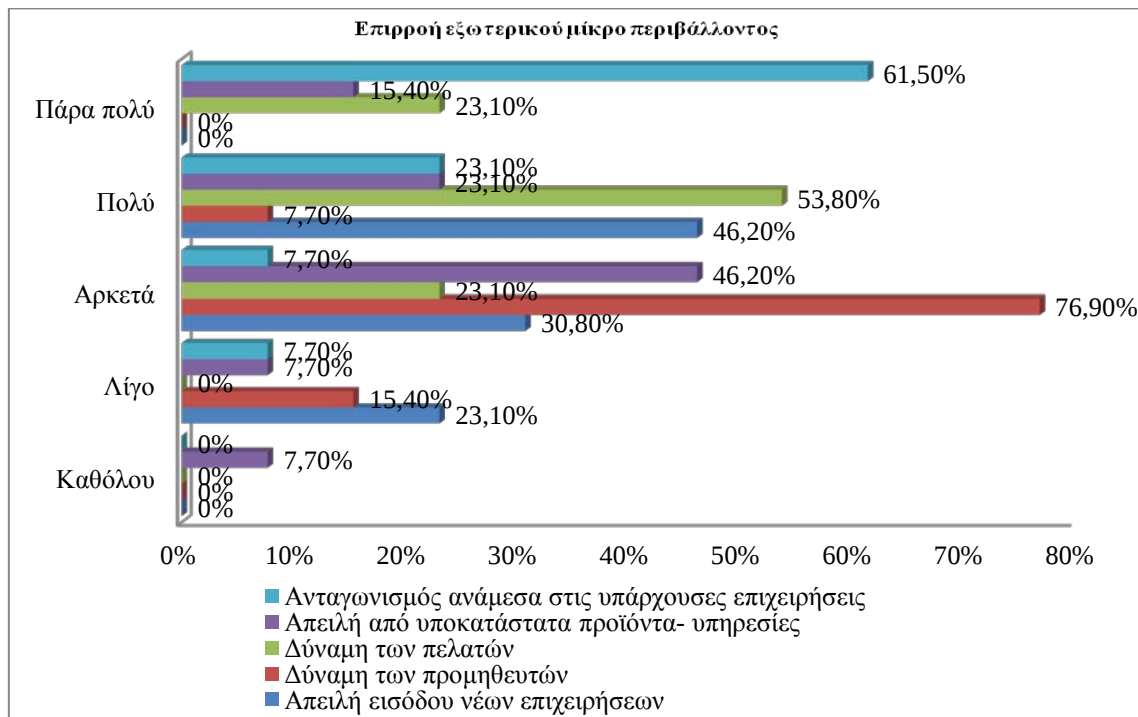


➤ **Δωδέκατη ερώτηση:** « Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζεται η εταιρεία από παράγοντες του εξωτερικού μικρο περιβάλλοντος;». Στην ερώτηση αυτή ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει κατά πόσο επηρεάζεται η εταιρεία από το εξωτερικό μικρο περιβάλλον. Οι παράγοντες είναι: η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, η δύναμη των προμηθευτών, η δύναμη των πελατών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα- υπηρεσίες και ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων επηρεάζει κατά "πολύ" την εταιρεία ΟΤΕ με ποσοστό 46,2%, ενώ το 30,8% απάντησε πως επηρεάζει "αρκετά". Ένα ποσοστό 23,1% πιστεύει πως επηρεάζει "λίγο" την στρατηγική επιλογή του ΟΤΕ. Η δύναμη των προμηθευτών σύμφωνα με τις απαντήσεις έχει αρκετή επιρροή με ποσοστό 76,9%. Η δύναμη των πελατών επηρεάζει κατά "πολύ" με 53,8% ενώ το υπόλοιπο των ερωτώμενων πιστεύει πως με ποσοστό 23,1% επηρεάζει "αρκετά" και "πάρα πολύ" αντίστοιχα. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα- υπηρεσίες επηρεάζει "αρκετά" την εταιρεία με ποσοστό 46,2%, ενώ υπάρχει ένα ποσοστό 23,1% και 15,4% που πιστεύει πως ασκεί επιρροή κατά "πολύ" και "πάρα πολύ" αντίστοιχα. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες εταιρείες ασκεί την μεγαλύτερη επιρροή με ποσοστό 61,5%, ενώ το υπόλοιπο 23,1% πιστεύει πως επηρεάζει "πολύ".

Οι παράγοντες που έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στην εταιρεία σύμφωνα με τις απαντήσεις είναι ο ανταγωνισμός του κλάδου καθώς και δύναμη των πελατών. Οι εταιρείες του κλάδου εκμεταλλευόμενοι την οικονομική κρίση ενδυναμώθηκαν κατά πολύ τα τελευταία έτη με

αποτέλεσμα να είναι υπολογίσιμοι αντίπαλοι του ΟΤΕ. Οι πελάτες επηρεάζαν αρκετά τις επιλογές του ΟΤΕ και τις επηρεάζουν ακόμη δεδομένου ότι είναι αυτοί που στηρίζουν οικονομικά τον ΟΤΕ και τον εμπιστεύονται για πάροχό τους.



➤ **Δέκατη τρίτη ερώτηση:** « Κατά πόσο πιστεύετε αξιοποιούνται οι πόροι και η τεχνογνωσία της εταιρείας; ». Στην ερώτηση αυτή ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει κατά πόσο αξιοποιούνται οι πόροι και η τεχνογνωσία της εταιρείας.

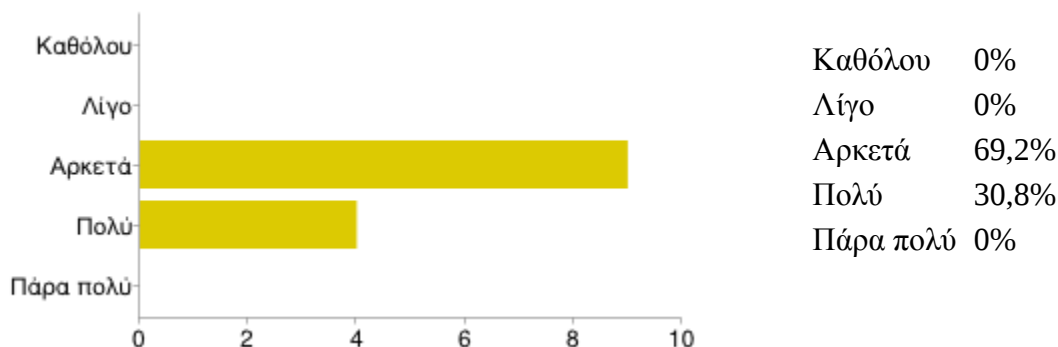
Το 46,2% των ερωτούμενων απάντησαν "αρκετά" ενώ το 38,5% απάντησε "λίγο". Αυτό μας δείχνει πως ο ΟΤΕ δεν αξιοποίησε την τεχνογνωσία και τους πόρους όπως θα μπορούσε.



➤ **Δέκατη τέταρτη ερώτηση:** « Κατά πόσο πιστεύετε επετεύχθησαν οι στόχοι τα έτη 2012 και 2013 ;». Στην ερώτηση αυτή ζητείται η άποψη του ερωτώμενου για την επίτευξη των

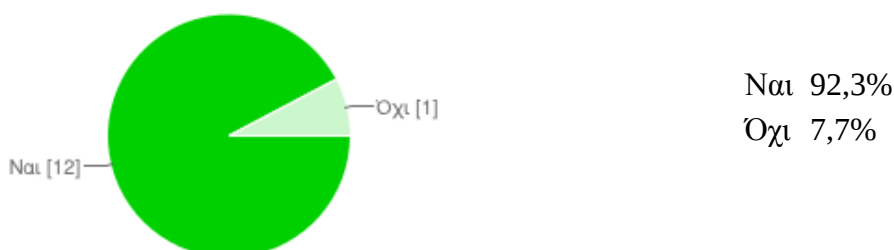
στόχων του ΟΤΕ. Το 69,2% απάντησε "αρκετά" και το 30,8% "πολύ". Το αποτέλεσμα αυτό μας δείχνει πως οι στόχοι του ΟΤΕ δεν είχαν την αναμενόμενη απόδοση με αποτέλεσμα να υπάρχει μερική ικανοποίηση για τα αποτελέσματα.

**Κατά πόσο πιστεύετε επετεύχθησαν οι στόχοι τα έτη 2012 και 2013 ;**



➤ **Δέκατη πέμπτη ερώτηση:** «Πιστεύετε πως η Εταιρική Υπευθυνότητα διαμορφώνει μέρος της στρατηγικής του ΟΤΕ; ». Η εταιρική υπευθυνότητα του ΟΤΕ είναι βασικό κομμάτι στην διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας και της κανονιστικής της συμπεριφοράς. Στην ερώτηση αυτή το σύνολο 92,3% των ερωτωμένων απάντησε πως διαμορφώνει μέρος της στρατηγικής του ΟΤΕ.

**Πιστεύετε πως η Εταιρική Υπευθυνότητα διαμορφώνει μέρος της στρατηγικής του ΟΤΕ;**



Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου η δέκατη έκτη και δέκατη έβδομη ερώτηση είναι ερωτήσεις ανοικτού τύπου και θα αναφερθούν μερικές από τις απαντήσεις που δόθηκαν.

➤ **Δέκατη έκτη ερώτηση:** « Ποιοί κατά τη γνώμη σας είναι οι παράγοντες για τη συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας; ». Οι νέες τεχνολογίες, η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας και η ικανοποίηση του πελάτη είναι μερικά από τα βασικά σημεία που αναφέρθηκαν στις απαντήσεις που δόθηκαν. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε : «Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών σε προϊόντα με ανταγωνιστές τιμές », «Οι παράγοντες είναι η συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών του ΟΤΕ με κύριο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών της και η αξιοποίηση των νέων

τεχνολογιών» και «ο ΟΤΕ χρειάζεται να ακολουθεί τις νέες τεχνολογίες και να στοχεύσει στον καταναλωτή».

➤ **Δέκατη έβδομη ερώτηση:** *«Ποιά από τις υπηρεσίες του ΟΤΕ - COSMOTE πιστεύετε χρειάζεται βελτίωση; »*. Η ανταπόκριση σε βλάβες και η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι βασικά στοιχεία των απαντήσεων που δόθηκαν. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε : *«Κυρίως η εξυπηρέτηση πελατών γιατί είναι η πρώτη γραμμή επικοινωνίας με τον πελάτη. »* και *«Εξυπηρέτηση σε περίπτωση βλάβης»*.

## Κεφάλαιο 8

### Συμπεράσματα

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και η αποστασιοποίηση του ΟΤΕ από τις δράσεις του ανταγωνισμού όπως παρουσιάζονται και από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου με ποσοστό 46,2%, δίνει τη δυνατότητα σε εταιρείες να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να εδραιωθούν πλέον στην αγορά των τηλεπικοινωνιών.

Παρά την ενδυνάμωση του ανταγωνισμού και τη χαμηλή ανάπτυξη που είχε το 2012 – 2013 ο ΟΤΕ με ποσοστό 100% σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, παραμένει στην ισχυρότερη θέση στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας και η αρχική προτίμηση των καταναλωτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου (ποσοστό 46,2%) η στρατηγική που ακολούθησε ο ΟΤΕ κατά την περίοδο οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα είναι η στρατηγική διάσωσης – αναστροφής. Στην επιλογή της στρατηγικής αυτής είχε μεγάλη επιρροή το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας με τον παράγοντα οικονομία να κατέχει το 46,2%, η τεχνολογία επίσης το 46,2% και η πολιτική το 30,8%.

Ένας ακόμη παράγοντας για την επιλογή της στρατηγικής και για τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας που επικρατεί στον ΟΤΕ είναι η εταιρική υπευθυνότητα. Με την εταιρική υπευθυνότητα ο ΟΤΕ καταφέρνει να θέτει στόχους και κανόνες για τη σωστή λειτουργία της εταιρείας.

Η εταιρεία ΟΤΕ αποτέλεσε υπόδειγμα για τον ανταγωνισμό και αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μελέτης για την πορεία που ακολούθησε την περίοδο οικονομικής ύφεσης. Τα έτη 2012 -2013 λειτούργησε ορθολογικά μειώνοντας το προσωπικό του, αναδιοργανώνοντας τις εσωτερικές του υπηρεσίες, προσπαθώντας να αποκτήσει έσοδα από την πώληση θυγατρικών εταιρειών και τέλος προετοιμάζοντας για τα επόμενα έτη μία στρατηγική ανάπτυξης.

Μία χώρα με οικονομική ύφεση χρειάζεται εταιρείες όπως ο ΟΤΕ, εταιρείες με μεγάλα επενδυτικά κεφάλαια και συνεχή ανάπτυξη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄: Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
2. **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Β΄: Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
3. **Σέργιος, Δημητριάδης & Αλεξία, Μ., Τζωρτζάκη**, (2010), Μάρκετινγκ, Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές, Εκδόσεις Rosilli Αθήνα.
4. **Πέτρος, Κιόχος & Γεώργιος, Παπανικολάου & Απόστολος, Κιόχος**, (2003), Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα
5. **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, (2004), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
6. **Γεώργιος Ι. Σιώμοκος**, (2003), Εισαγωγή Στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

### Ξένη

1. **Thompson JR., A. J. Strickland III, John E. Gamble**, (2008), Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts and Cases, McGraw-Hill, 16<sup>th</sup> ed., New York.

### Πηγές από το διαδίκτυο

1. <http://www.gnomikologikon.gr/authquotes.php?auth=958>
2. <http://cup.columbia.edu/book/the-art-of-war/9780231133838>
3. [https://www.ote.gr/el\\_GR/web/guest/corporate/company/who-we-are/group-companies/subsidiaries](https://www.ote.gr/el_GR/web/guest/corporate/company/who-we-are/group-companies/subsidiaries)
4. <http://www.hellascom.com/>
5. <https://www.ote.gr/web/guest/ote-shops>
6. [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/cosmote.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=T19&catName=Shops\\_Network&state=res](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/cosmote.portal?_nfpb=true&_pageLabel=T19&catName=Shops_Network&state=res)
7. [http://www.wind.gr/gr/promo/fixed/double-play-offer/?gclid=CjwKEAiA5qOlBRDAn8K5qen65joSJADRvIbqzdnNPrA6WntgrAtuixt3LQ98U-CH6UarRvpbji5BMhoCSFLw\\_wcB](http://www.wind.gr/gr/promo/fixed/double-play-offer/?gclid=CjwKEAiA5qOlBRDAn8K5qen65joSJADRvIbqzdnNPrA6WntgrAtuixt3LQ98U-CH6UarRvpbji5BMhoCSFLw_wcB)
8. <http://www.cosmote.gr/spotify/>
9. <http://www.fortunegreece.com/company-list/top-100/details/14816/>
10. <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/group-companies/subsidiaries>

11. <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/group-companies/international-presence>
12. <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/history>
13. <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/ir/publications/annual-reports>
14. <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/profile>
15. <https://www.ote.gr/el/web/CR2013>
16. <https://www.hol.gr/services/home/hol-double-play>
17. <https://www.ote.gr/web/guest/sl/201376/doubleplay/home?lastLayoutId=8>
18. <https://www.ote.gr/cr2011/koinonia.html>
19. <https://www.ote.gr/cr2011/periballon.html>
20. <http://www.vivodi.gr/vivodi/company/profil.html>
21. <http://www.otewholesale.gr/Services/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%CE%94%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD/%CE%9C%CE%B9%CF%83%CE%B8%CF%89%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B5%CF%82%CE%93%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CF%82%CE%A7%CE%BF%CE%BD%CE%B4%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82/tabid/183/language/el-GR/Default.aspx>
22. <https://www.ote.gr/web/cr2013/full-report/marketplace/responsible-procurement-and-supply-chain-management/supplier-evaluation>
23. [http://www.intracom.com/intracom\\_holdings/gr/news/press/press2006/2006\\_11\\_1.htm](http://www.intracom.com/intracom_holdings/gr/news/press/press2006/2006_11_1.htm)
24. [https://www.ote.gr/cr2010/cr2010\\_el/diktyo-pistopoiiseis-katastimaton.html](https://www.ote.gr/cr2010/cr2010_el/diktyo-pistopoiiseis-katastimaton.html)
25. [http://www.cosmotebooks.gr/gr/?gclid=CjwKEAiAgranBRDitfSQk\\_P7vnMSJAAhx5G5\\_7r197dYubXts\\_zeQ-mveEqq-HKK60k7\\_WVBHBgtvBoCSXjw\\_wcB](http://www.cosmotebooks.gr/gr/?gclid=CjwKEAiAgranBRDitfSQk_P7vnMSJAAhx5G5_7r197dYubXts_zeQ-mveEqq-HKK60k7_WVBHBgtvBoCSXjw_wcB)
26. <https://www.ote.gr/cr2011/sxesi-eythynis.html>
27. <https://www.ote.gr/cr2011/antagonismos-kai-rythmisi.html>

#### **Δελτία τύπου και annual reports**

1. Δελτίο τύπου για το Δ' τρίμηνο και δωδεκάμηνο 2012 σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (Δ.Π.Χ.Α), Αποτελέσματα Ομίλου ΟΤΕ 2012.
2. Δελτίο τύπου για το Δ' τρίμηνο και δωδεκάμηνο 2013 σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (Δ.Π.Χ.Α), Αποτελέσματα Ομίλου ΟΤΕ 2013.
3. Δελτίο τύπου ΟΤΕ, 15 Οκτωβρίου 2014
4. ΟΤΕ Annual Report, 2012
5. ΟΤΕ Annual Report, 2013

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διατριβής με θέμα: «Στρατηγική ανάπτυξης του Ο.Τ.Ε. Α.Ε.», παρακαλώ να διαθέσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για να απαντήσετε το σύντομο ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε στελέχη της εταιρείας ΟΤΕ Α.Ε.

Η συμβολή σας θα είναι πολύτιμη για την εξαγωγή των συμπερασμάτων του ερευνητικού μέρους της διατριβής.

### Ερωτηματολόγιο

#### Στρατηγική ανάπτυξης του Ο.Τ.Ε. Α.Ε.

Το ερωτηματολόγιο αφορά την έρευνα της στρατηγικής ανάπτυξης που ακολούθησε ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε. κατά τη χρονική περίοδο 2012 και 2013. Παρακαλώ όπως αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για να απαντήσετε τα ερωτήματα.

1. Ποιό είναι το φύλλο σας;

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

2. Πόσο ετών είστε;

- ☐ Έως 20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 50 και άνω

3. Ποιό είναι το επίπεδο σπουδών σας;

- ☐ Δημοτικό
- ☐ Γυμνάσιο
- ☐ Λύκειο
- ☐ ΙΕΚ
- ☐ ΑΕΙ - ΤΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό

4. Ποιά είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- ☐ Έγγαμος/η
- ☐ Άγαμος/η
- ☐ Διεζευγμένος/η
- ☐ Χήρος/α

5. Ποιό πάροχο σταθερής τηλεφωνίας χρησιμοποιείτε;

- ☐ ΟΤΕ
- ☐ HOL
- ☐ WIND
- ☐ FORTHNET
- ☐ CYTA
- ☐ Άλλο

6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παροχή υπηρεσιών του τηλεφωνικού σας παρόχου ;

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Καθόλου               | Λίγο                  | Αρκετά                | Πολύ                  | Πάρα πολύ             |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Ποιά κατά τη γνώμη σας εταιρεία κατέχει την ισχυρότερη θέση στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας;

- ☐ ΟΤΕ
- ☐ HOL
- ☐ WIND
- ☐ FORTHNET
- ☐ CYTA
- ☐ Άλλο

8. Η περίοδος οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, 2012 και 2013, ήταν περίοδος ανάπτυξης για τον ΟΤΕ;

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Καθόλου               | Λίγο                  | Αρκετά                | Πολύ                  | Πάρα πολύ             |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Κατά πόσο πιστεύετε έγινε στρατηγική μελέτη του ανταγωνισμού τα έτη 2012 και 2013;

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Καθόλου               | Λίγο                  | Αρκετά                | Πολύ                  | Πάρα πολύ             |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Ποιά στρατηγική πιστεύετε ακολούθησε η εταιρεία το 2012 και 2013;

- ☐ Στρατηγική σταθερότητας
- ☐ Στρατηγική ανάπτυξης
- ☐ Στρατηγική διάσωσης - αναστροφής
- ☐ Άλλο

Συνέχεια 10ης ερώτησης

Γιατί πιστεύετε ακολούθησε αυτήν τη στρατηγική;

(Ελεύθερο κείμενο)

11. Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζεται η εταιρεία από παράγοντες του εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος;

|                  | Καθόλου               | Λίγο                  | Αρκετά                | Πολύ                  | Πάρα πολύ             |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Πολιτική - Νόμοι | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Οικονομία        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Κοινωνία         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Τεχνολογία       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Περιβάλλον       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζεται η εταιρεία από παράγοντες του εξωτερικού μικρο περιβάλλοντος;

|                                                   | Καθόλου               | Λίγο                  | Αρκετά                | Πολύ                  | Πάρα πολύ             |
|---------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Δύναμη των προμηθευτών                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Δύναμη των πελατών                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα-υπηρεσίες        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Κατά πόσο πιστεύετε αξιοποιούνται οι πόροι και η τεχνογνωσία της εταιρείας;

☐ Καθόλου      ☐ Λίγο      ☐ Αρκετά      ☐ Πολύ      ☐ Πάρα πολύ

14. Κατά πόσο πιστεύετε επετεύχθησαν οι στόχοι τα έτη 2012 και 2013 ;

☐ Καθόλου      ☐ Λίγο      ☐ Αρκετά      ☐ Πολύ      ☐ Πάρα πολύ

15. Πιστεύετε πως η Εταιρική Υπευθυνότητα διαμορφώνει μέρος της στρατηγικής του ΟΤΕ;

- ☐ Ναι  
☐ Όχι

16. Ποιοί κατά τη γνώμη σας είναι οι παράγοντες για τη συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας;  
(ελεύθερο κείμενο)

17. Ποιά από τις υπηρεσίες του ΟΤΕ - COSMOTE πιστεύετε χρειάζεται βελτίωση;  
(ελεύθερο κείμενο)