

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



***Βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας και Αύξηση Πωλήσεων
της MTN Κύπρου***

Παπαδημητρίου Σταύρος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ανδρέας Ασιώτης**

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων
(MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

***Βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας και Αύξηση Πωλήσεων της
MTN Κύπρου***

Παπαδημητρίου Σταύρος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ανδρέας Ασιώτης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Περίληψη

Η ταχύτατη και ευρεία διάδοση της κινητής τηλεφωνίας, του διαδικτύου και οι αλματώδεις και διαρκείς τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών έχουν φέρει τις επιχειρήσεις παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στο προσκήνιο της επιχειρηματικότητας, διαμορφώνοντας ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, σύνθετο και περίπλοκο. Υπό αυτές τις συνθήκες, το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων του κλάδου παρουσιάζει σημαντικές ιδιαιτερότητες και ως εκ τούτου αναδύεται η ανάγκη υιοθέτησης των πλέον κατάλληλων επιχειρηματικών στρατηγικών, οι οποίες θα τους επιτρέψουν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Στην κατεύθυνση αυτή, ως βασική προϋπόθεση κρίνεται η επικέντρωση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων στην ποιότητα και στην καινοτομία, ώστε να αποκτήσουν το απαιτούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και η παροχή ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να αναζητήσουν πιθανές ευκαιρίες για σύναψη συμμαχιών, συγχωνεύσεων και λοιπών συνεργασιών που ενδεχομένως να ορίσουν τη μελλοντική τους πορεία. Σε ότι αφορά ειδικότερα την Κύπρο, αυτή διαθέτει το πλέον ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον και ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος παρουσιάζει ολένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη και δυναμική, με σημαντικές επενδύσεις σε υποδομές, δίκτυα και καινοτόμες υπηρεσίες, που έχουν θετικές επιδράσεις στην εγχώρια οικονομία. Πρωταγωνιστικό ρόλο, μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων, διαδραματίζει η εταιρεία MTN, η περίπτωση της οποίας αναλύεται διεξοδικά στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας και διαπιστώνεται ότι οι στρατηγικές της εναρμονίζονται πλήρως με τις απαιτήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας, αφού έχει κατορθώσει να αναδειχθεί σε ηγετική δύναμη, με σημαντικά ποσοστά επιτυχίας σε όλους τους τομείς δραστηριότητάς της, προσφέροντας ένα εντυπωσιακό χαρτοφυλάκιο ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ειδικά προσαρμοσμένο στις ανάγκες κάθε κατηγορίας καταναλωτών. Παράλληλα, πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις σε υποδομές και δίκτυα, εισάγοντας διαρκώς καινοτόμες και «διαφοροποιημένες» υπηρεσίες και προϊόντα, ενώ έχει συνάψει σημαντικές συνεργασίες, στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές, παραμένοντας όμως πάντοτε προσηλωμένη στην υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

Λέξεις Κλειδιά: ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων, εξωτερικό περιβάλλον επιχειρήσεων, εσωτερικό περιβάλλον επιχειρήσεων, SWOT, PESTLE, υπόδειγμα Porter, πλάνο μάρκετινγκ.

Summary

The rapid and extensive spread of mobile telephony and internet use, as well as the continuous technological advances in the telecommunications sector have brought telecommunications services to the forefront of entrepreneurship, forming a highly competitive, complicated and complex environment. Under these circumstances, the management in the sector has important particularities and as a result the need to adopt the most appropriate business strategies emerge. A need that enables them to improve their competitiveness and increase their sales. Following this, the main requirement is to focus on quality and innovation in order to gain the required competitive advantage, but also to provide excellent telecommunication products and services. At the same time, management must search for possible alliances, mergers and other collaborations that may define their future. In Cyprus companies can find promising business environment, as the telecommunications sector is rapidly developing, along with important investments in infrastructure, networks and innovative services which have positive effects in the domestic economy. This dissertation is extensively analysing MTN and its leading role among the telecommunications companies in Cyprus, as well as its strategies that are fully aligned with the requirements of modern reality. MTN has succeeded being a leading force in telecommunication sector in Cyprus, with significant success rates in all its fields of activity. It is offering an impressive package of telecommunication services, customized to the needs of each consumer category. At the same time, it makes significant investments in infrastructure and networks, and it is constantly introducing innovative and diversified services and products. In addition, it has made important collaborations, strategic alliances and acquisitions, while achieved to remain committed to the high quality of the services provided.

Key words: business competitiveness, external business environment, internal business environment, SWOT, PESTLE, Porter model, marketing plan.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1^ο	1
Εισαγωγή	1
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος	1
1.2 Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής εργασίας	2
1.3 Η θέση της διατριβής	2
1.4 Μεθοδολογία & μέθοδος προσέγγισης της διατριβής	2
1.5 Δομή της εργασίας	3
Κεφάλαιο 2^ο	5
Ο Τομέας Παροχής Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών	5
2.1 Οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες	5
2.2 Χαρακτηριστικά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών	10
2.3 Η εταιρεία τηλεπικοινωνιών MTN	11
Κεφάλαιο 3^ο	14
Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών	14
3.1 Η έννοια της ανταγωνιστικότητας	14
3.2 Στρατηγική για επίτευξη ανταγωνιστικότητας	15
3.2.1 Είδη στρατηγικής	15
3.2.2 Στρατηγική της MTN	20
3.3 Η ποιότητα ως παράγοντας βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας	23
3.4 Η καινοτομία ως παράγοντας βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας	26
3.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	28
Κεφάλαιο 4^ο	31
Ανίχνευση περιβάλλοντος	31
4.1 Πηγές πληροφοριών	31
4.2 Εσωτερικό περιβάλλον - Ανάλυση SWOT	31
4.2.1 Εσωτερική διάγνωση	32
4.2.1.1 Τα προϊόντα/υπηρεσίες	32
4.2.1.2 Δυνατότητες	32
4.2.1.3 Αδυναμίες	33
4.2.2 Εξωτερική διάγνωση	33
4.2.2.1 Η αγορά – στόχος	33

4.2.2.2	Χαρακτηριστικά πελατών	34
4.2.2.3	Χαρακτηριστικά ανταγωνισμού	35
4.2.2.4	Ευκαιρίες	42
4.2.2.5	Απειλές	42
4.3	Εξωτερικό περιβάλλον	43
4.3.1	Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος PESTLE	43
4.3.1.1	Συνθήκες πολιτικού περιβάλλοντος	44
4.3.1.2	Συνθήκες οικονομικού περιβάλλοντος	45
4.3.1.3	Συνθήκες κοινωνικού περιβάλλοντος	46
4.3.1.4	Συνθήκες τεχνολογικού περιβάλλοντος	47
4.3.1.5	Συνθήκες νομικού περιβάλλοντος	48
4.3.1.6	Περιβαλλοντικά θέματα	49
4.3.2	Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος Porter	50
4.3.2.1	Διαπραγματευτική δύναμη πελατών	50
4.3.2.2	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	51
4.3.2.3	Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	52
4.3.2.4	Απειλή νεοεισερχομένων επιχειρήσεων	53
4.3.2.5	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες	54
Κεφάλαιο 5^ο		56
Marketing Plan		56
5.1	Στόχοι Marketing	56
5.2	Μίγμα Marketing	57
5.2.1	Προϊόν	57
5.2.2	Τιμολόγηση	57
5.2.3	Διανομή	58
5.2.4	Προώθηση	59
Κεφάλαιο 6		62
Συμπεράσματα		62
Βιβλιογραφία		65
Ελληνική βιβλιογραφία		65

Περιεχόμενα Σχημάτων

Σχήμα 3.1: Είδη στρατηγικής. _____	15
Σχήμα 3.2: Υπόδειγμα Porter. _____	19
Σχήμα 3.3: Δραστηριότητες της επιχείρησης. _____	25
Σχήμα 3.4: Παράγοντες ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας. _____	27
Σχήμα 3.5: Η διαδικασία της καινοτομίας. _____	28
Σχήμα 4.1: Ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. _____	31
Σχήμα 4.2: Η χρήση του διαδικτύου στην ΕΕ ατόμων ηλικίας 16-74, 2018. _____	35
Σχήμα 4.3: Πέντε Δυνάμεις Porter. _____	50

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 4.1: Διείσδυση Κινητής Τηλεφωνίας _____	36
Γράφημα 4.2: Αριθμός Χρηστών Κινητής Τηλεφωνίας _____	36
Γράφημα 4.3: Ποσοστιαία Κατανομή Χρηστών Κινητής Τηλεφωνίας _____	37
Γράφημα 4.4: Μερίδια Αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας _____	37
Γράφημα 4.5: Ποσοστιαία Κατανομή Συνδρομητών Συμβολαίου _____	38
Γράφημα 4.6: Ποσοστιαία Κατανομή Χρηστών Προπληρωμένης Κάρτας _____	38
Γράφημα 4.7: Κινητή Ευρυζωνική Πρόσβαση για συνδρομές Φωνής _____	39
Γράφημα 4.8: Πληθυσμιακή Διείσδυση Κινητής Ευρυζωνικής Πρόσβασης για συνδρομές Φωνής _____	39
Γράφημα 4.9: Κινητή Ευρυζωνική Πρόσβαση για Δεδομένα _____	40
Γράφημα 4.10: Πληθυσμιακή Διείσδυση Κινητής Ευρυζωνικής Πρόσβασης για Δεδομένα _____	40
Γράφημα 4.11: Κινητή Ευρυζωνική Πρόσβαση για Δεδομένα ως προσθήκη σε συνδρομές Φωνής _____	41
Γράφημα 4.12: Πληθυσμιακή Διείσδυση Κινητής Ευρυζωνικής Πρόσβασης για Δεδομένα ως προσθήκη σε συνδρομές Φωνής _____	41

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Η παρούσα διατριβή εξετάζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου δρουν. Οι μεταβολές των τελευταίων ετών, με την εντατικοποίηση του εμπορίου και τον έντονο ανταγωνισμό, έχουν διαμορφώσει ένα περιβάλλον, στο οποίο καλούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις, μέσω των ικανοτήτων τους, όχι μόνο να επιτύχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους, αλλά και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Η οικονομική κρίση καθιστά ακόμη δυσκολότερη αυτή την απαίτηση, καθώς η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει αλλάξει σημαντικά, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς, με τον καλύτερο τρόπο, ώστε να επιτύχουν τον σκοπό τους.

Υπό αυτό το πρίσμα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να εξασφαλίσουν τα ακόλουθα:

- Να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.
- Να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας και της καινοτομίας.
- Να αποφασίσουν πώς θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά σύμφωνα με τα νέα δεδομένα της αγοράς.
- Να εφαρμόσουν αποτελεσματική οικονομική διαχείριση.
- Να αποφασίσουν για το επιχειρησιακό τους πλάνο.
- Να αποφασίσουν για το πλάνο μάρκετινγκ.
- Να θέσουν στόχους πωλήσεων, κερδοφορίας.

- Να λάβουν αποφάσεις που να εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά τους (κερδοφορία, ταμειακές ροές, εισπράξεις, πιστωτική πολιτική, έσοδα, έξοδα).

1.2 Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής εργασίας

Το θέμα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και η αύξηση των πωλήσεων μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η εργασία έχει σκοπό να παρουσιάσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η εταιρεία παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών MTN Κύπρου, αναφορικά με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της και την αύξηση των πωλήσεων. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, εξετάζονται οι μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και σύμφωνα με την έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκε, αναπτύσσεται πλάνο ενεργειών για την αύξηση των πωλήσεών της, ενώ περιγράφονται οι ενέργειες, με τις οποίες θα βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά της.

1.3 Η θέση της διατριβής

Το ζήτημα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βρίσκεται στο προσκήνιο των συζητήσεων σαν αποτέλεσμα των οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων, της παγκοσμιοποίησης και του ανταγωνισμού (Πιτέλης & Αντωνάκης, 1998). Σημαντική συμβολή στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων έρχονται να προσφέρουν η ενίσχυση της επιχειρηματικής, τεχνολογικής και καινοτομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας, μέσω των οποίων αναπτύσσονται δραστηριότητες διαμόρφωσης και διάχυσης εργαλείων για τη βελτίωση της επικοινωνίας (Παπαδόπουλος & συν., 2005). Κριτήρια ανταγωνιστικότητας όλων των επιχειρήσεων, συνεπώς και της εταιρίας παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών MTN Κύπρου, αποτελούν η καινοτομία, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητά τους για την απόκτηση και διατήρηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων τους, ενώ η ανάπτυξη κατάλληλων δράσεων θα συμβάλλει στη διαμόρφωση ευνοϊκότερου περιβάλλοντος για τη βιώσιμη και ταχύτερη ανάπτυξή τους (Καλογήρου & συν., 1994).

1.4 Μεθοδολογία & μέθοδος προσέγγισης της διατριβής

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε έγκειται στην εφαρμογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής κι ενός δυναμικού προγράμματος μάρκετινγκ, τα οποία διαμορφώθηκαν βάση της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και από τα οποία εξήχθησαν πολύτιμα

συμπεράσματα και αναδείχθηκαν οι θετικές προοπτικές της επιχείρησης για το μέλλον, η διαπίστωση της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στην αγορά, η χάραξη στρατηγικής για τη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών και η αναγνώριση της αυξανόμενης ζήτησης των προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, μέσα από την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, εντοπίστηκαν αδυναμίες και προβλήματα, αλλά και οι παράγοντες που αποτελούν ευκαιρίες για την επιχείρηση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της και την αύξηση των πωλήσεων.

1.5 Δομή της εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή δομείται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή, τον προσδιορισμό του προβλήματος, τον σκοπό και τη θέση της, τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεκπεραίωσή της και τη δομή της.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιγράφει τον τομέα παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά τους και παρουσιάζονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης MTN Κύπρου.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται εννοιολογικά η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και η στρατηγική βελτίωσής της, κάνοντας εφαρμογή στην επιχείρησης παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών MTN, ενώ αναλύονται οι έννοιες της καινοτομίας και της ποιότητας, ως παράγοντες βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιγράφει τις πηγές πληροφοριών μέσα από την ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα πραγματοποιείται η ανάλυση SWOT (εσωτερική και εξωτερική διάγνωση), η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος PESTLE, και η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος Porter.

Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει το Marketing Plan της επιχείρησης MTN Κύπρου, βάση της στρατηγικής και της ανάλυσης των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμολόγηση, διανομή, προώθηση).

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της μεταπτυχιακής διατριβής και ακολουθεί η βιβλιογραφία και το παράρτημα.

Κεφάλαιο 2^ο

Ο Τομέας Παροχής Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών

2.1 Οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες

Ως τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες ορίζονται, σύμφωνα με τον Ν. 95(Ι)/2000, «οι υπηρεσίες που σχετίζονται με τη μετάδοση, εκπομπή ή λήψη σημάτων, κειμένων, εικόνων ή πληροφοριών κάθε είδους με ενσύρματα, ραδιοηλεκτρικά, οπτικά ή με άλλα ηλεκτρομαγνητικά συστήματα, περιλαμβανομένων της εκχώρησης ή παραχώρησης του δικαιώματος χρήσης διευκολύνσεων για τέτοια μετάδοση, εκπομπή ή λήψη και της παροχής πρόσβασης σε παγκόσμια δίκτυα πληροφοριών».

Στην πραγματικότητα όμως, ο όρος τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες έχει συνδεθεί στην κοινή αντίληψη κυρίως με την κινητή τηλεφωνία και το διαδίκτυο. Αναμφίβολα, στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο μια τάχιστα και αλματώδης διάδοση και ανάπτυξη, που εκ πρώτης όψεως μπορεί να αποδοθεί στην προσπάθεια κάλυψης των συνεχώς αυξανόμενων και υπαρκτών αναγκών επικοινωνίας των πολιτών, καθώς και στις διαρκείς και ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, που συνοδεύονται από σημαντικές επενδύσεις σε δίκτυα, διαμορφώνοντας εν τέλει κατ' αυτόν τον τρόπο μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά. Τη σύγχρονη εποχή τα κινητά τηλέφωνα δεν θεωρούνται απλά μέσα μεταφοράς φωνής, με δαπανηρό και δύσχρηστο τρόπο λειτουργίας, αλλά πλέον έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίζουν ένα πλήθος εφαρμογών καθημερινής χρήσης με χαμηλό κόστος και πρακτικά εύχρηστο τρόπο, που είχε ως επακόλουθο τη δραματική μείωση της σταθερής τηλεφωνίας, αλλά και τη διαμόρφωση ενός νέου τεχνολογικού περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη ανάπτυξη των δικτύων και της ασύρματης δικτύωσης. Πέρα όμως από τις εξελίξεις στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, ως βασικότερη κινητήρια δύναμη στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών θεωρείται η ευρυζωνική πρόσβαση, δηλαδή το διαδίκτυο, όπου οι εξελίξεις

είναι το ίδιο ραγδαίες και αλματώδεις, αφού σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα από το παλαιό ADSL φθάσαμε στη δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο μέσω ενσύρματων τηλεφωνικών γραμμών και κυψελωτών δικτύων κινητών τηλεφώνων, οδεύοντας με ασφάλεια στην καθολική πρόσβαση μέσω των «έξυπνων» τηλεφώνων (smartphones), που έχουν πλέον εξαπλωθεί ευρέως στον πληθυσμό (Τσακανίκας, 2014).

Ενδεικτικά της διαμορφούμενης σε ευρωπαϊκό επίπεδο κατάστασης τυγχάνουν τα εξής στατιστικά στοιχεία (EPRS, 2018):

- το 82% των ευρωπαίων πολιτών κάνουν χρήση του Διαδικτύου,
- 360 εκατομμύρια πολίτες το χρησιμοποιούν καθημερινά,
- το 99,9% των νοικοκυριών διαθέτουν πλέον πρόσβαση σε ευρυζωνικά δίκτυα και
- 700 εκατομμύρια κάρτες SIM κυκλοφορούν στην Ε.Ε.

Σαφώς, σε αυτή την εκτεταμένη, ευρεία και σχεδόν καθολική διάδοση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, συνέβαλλε σημαντικά και η Ε.Ε. με κρίσιμες δράσεις και πρωτοβουλίες που ανέλαβε, όπως η απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, η κατάργηση των τελών περιαγωγής και η νομική κατοχύρωση καίριων ζητημάτων (EPRS, 2018).

Εστιάζοντας ειδικότερα στην Κύπρο, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών αποτελεί ένα δυναμικό κλάδο στον τομέα παροχής υπηρεσιών, καθώς βρίσκεται μεταξύ των χωρών που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη ανάπτυξη την τελευταία 4ετία, παρόλο που η κάλυψη σταθερών και ευρυζωνικών επικοινωνιών υψηλής ταχύτητας, καθώς και η διείσδυση σταθερών και κινητών ευρυζωνικών επικοινωνιών παραμένει χαμηλά στην κατάταξη του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), καταλαμβάνοντας την 21η θέση μεταξύ των 28 χωρών της Ε.Ε. (Κωμοδρόμος, 2018). Η συνεχής ανάπτυξη των ευρυζωνικών δικτύων οπτικών ινών και ασύρματων δικτύων υψηλής και υπερυψηλής ταχύτητας στην Κύπρο, με την αξιοποίηση των προηγμένων και αναδυόμενων τεχνολογιών, μπορούν να συμβάλουν στην καινοτομία και τη βελτίωση όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών (Υγείας, Διακυβέρνησης, Ηλεκτρονικής Τραπεζικής, Εκπαίδευσης). Ο μετασχηματισμός των Τηλεπικοινωνιών και της Πληροφορικής περνά ολοκληρωτικά στην ψηφιακή εποχή, μέσω μιας σειράς δράσεων με επίκεντρο την καινοτομία, συνδυάζοντας τα οφέλη της τεχνολογίας με την ευρύτερη αλλαγή νοοτροπίας στο επίπεδο λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί δύσκολο εγχείρημα, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις είτε δεν διαθέτουν τη γνώση, ή τους

πόρους για την ψηφιακή μετάβαση, είτε έχουν εδραιωθεί σε ετεροχρονισμένα συστήματα για την εποχή, με αποτέλεσμα να υπερνικούνται από τον ανταγωνισμό. Κατά συνέπεια, η εξέλιξη της τεχνολογίας και της καινοτομίας, με τις απεριόριστες και εντυπωσιακές εφαρμογές, αποτελούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (10^ο InfoCom Cyprus. 2018).

Σε αυτό το ευνοϊκό κλίμα, το μέλλον για την Κύπρο είναι ελπιδοφόρο, με την προσδοκώμενη ανάπτυξη να αγγίζει το 4,5% τη διετία 2018-19, ενώ συνάμα η ανάπτυξη του κλάδου τηλεπικοινωνιών αποφέρει σημαντικά οφέλη στη βελτίωση της οικονομίας, στη μείωση της ανεργίας και στη διαμόρφωση ευνοϊκού επενδυτικού περιβάλλοντος, γεγονός που αποκτά πρόσθετη αξία, λαμβάνοντας υπόψη και την πρόσφατη δημοσιονομική κρίση. Εν τέλει, η Κύπρος δεν υπολείπεται πουθενά σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, αλλά αντιθέτως έχει καταστεί συνώνυμο της καινοτομίας και ανάπτυξης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, καταλαμβάνοντας τις πρώτες θέσεις στον τομέα αυτό (In Business News, 2018, Μάιος 17).

Περαιτέρω, στην κατεύθυνση διερεύνησης των επιχειρηματικών στρατηγικών και των προοπτικών στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο πρέπει να επισημανθεί ότι υπό την επίδραση διαφόρων παραγόντων, όπως η απελευθέρωση των αγορών, η οικονομική ύφεση και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν διαμορφώσει ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, που καθιστά επιτακτική την ανάγκη «στροφής στις υπηρεσίες», υπό την έννοια ότι δεν μπορεί να είναι αρκετή πλέον η παροχή υπηρεσιών μεταφοράς φωνής, αλλά απαιτείται η παροχή ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών με συνδυαζόμενα πακέτα και η τεχνολογική αναβάθμιση του εξοπλισμού. Επειδή δε η αγορά της Κύπρου θεωρείται συγκριτικά μικρή, απαραίτητη κρίνεται και η ενίσχυση της εξαγωγικής βάσης και της διεθνούς ανταγωνιστικότητας και ενδεχομένως οι συμμαχίες και συγχωνεύσεις. Ουσιαστικά λοιπόν οι πιθανές «εστίες ανάπτυξης» στην Κύπρο συνίστανται (Τσακανίκας, 2014):

- στις ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, με λειτουργικότερη σύγκλιση επικοινωνιών, διαδικτύου και πληροφορικής,
- στον τομέα των δεδομένων και ιδίως στο cloud computing και
- στην ανάπτυξη καινοτόμων ηλεκτρονικών ή κινητών υπηρεσιών και εφαρμογών ασύρματης σύνδεσης μεταξύ συσκευών.

Σε αυτά άλλωστε συντείνουν τόσο η ραγδαία εξάπλωση των «έξυπνων» συσκευών και της κινητής ευρυζωνικότητας που ευνοούν την ανάπτυξη καινοτόμων χρήσιμων εφαρμογών δημιουργώντας ένα νέο συνδεδεμένο κλάδο, όσο και οι δυνατότητες των νέων τεχνολογιών του cloud computing που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, με παράλληλη μείωση του λειτουργικού κόστους (Τσακανίκας, 2014).

Θα αποτελούσε όμως σοβαρή παράλειψη να μην αναφερθεί ότι η υλοποίηση όλων των προαναφερόμενων προϋποθέτει αρχικά, όπως είναι ευνόητο, την ύπαρξη εκσυγχρονισμένων ευρυζωνικών υποδομών και προηγμένων δικτύων, τομέας για τον οποίο σε ότι αφορά την Κύπρο διατυπώνονται θετικές προοπτικές, αλλά και την εφαρμογή της κατάλληλης δημόσιας και επιχειρηματικής πολιτικής που μπορεί να διακριθεί σε τρεις κεντρικούς άξονες (Τσακανίκας, 2014):

- Ως προς τις Υποδομές:

Κρίσιμη θεωρείται η προσέλκυση δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων σε ευρυζωνικές ενσύρματες και ασύρματες υποδομές νέας γενιάς, προς αντικατάσταση των ήδη υπάρχουσών που σαφώς δεν μπορούν να ανταποκριθούν επαρκώς στις τρέχουσες και στις μακροπρόθεσμες τηλεπικοινωνιακές ανάγκες της χώρας ή τουλάχιστον δεν μπορούν να υποστηρίξουν την περαιτέρω ανάπτυξη. Με τα τωρινά δεδομένα πρωταρχικός σκοπός πρέπει να είναι η κάλυψη της οικίας του κάθε συνδρομητή με οπτικές ίνες και τούτο αναμένεται να αποφέρει σημαντικά οφέλη σε διάφορους τομείς, όπως στην ποιότητα των υπηρεσιών, στον τομέα της υγείας, στις συναλλαγές των πολιτών, στην ενέργεια, στις μεταφορές και γενικώς στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Βέβαια, τα διλήμματα και οι προβληματισμοί που προκύπτουν στην προσπάθεια επίτευξης αυτού του σκοπού είναι πολλαπλά και σύνθετα και σχετίζονται με ζητήματα γεωγραφικής κάλυψης, σύνθεσης των πόρων, χρονικής διάρκειας ολοκλήρωσης, εκτιμημένης απόδοσης και συμπληρωματικότητας με τις ασύρματες ευρυζωνικές υποδομές, σε περιβάλλον μάλιστα δυσμενών γενικά οικονομικών συνθηκών. Προκειμένου λοιπόν να αντιμετωπισθούν αυτά τα ζητήματα απαιτείται η διαμόρφωση ενός κατάλληλου σχεδίου και στρατηγικής στη βάση συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων μερών, με νομοθετικές και χρηματοδοτικές παρεμβάσεις και ειδικότερα απαιτείται ένα γενικό πλαίσιο δράσης μέσω του οποίου θα επιτυγχάνεται κατά κύριο λόγο η ολοκλήρωση, ο εκσυγχρονισμός και ο εξορθολογισμός του θεσμικού και ρυθμιστικού πλαισίου για τις

τηλεπικοινωνίες, η απλοποίηση των διαδικασιών αδειοδότησης, η επιτάχυνση των αποφάσεων και η παροχή κινήτρων για επενδύσεις ανάπτυξης ευρυζωνικών υποδομών.

- Ως προς τις Υπηρεσίες:

Στον τομέα ανάπτυξης νέων εφαρμογών, υπηρεσιών και περιεχομένου, καταλυτικό ρόλο επιτελεί το Δημόσιο, σε συνεργασία με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στην κατεύθυνση αυτή, το Δημόσιο πρέπει να μετασχηματισθεί και να υιοθετήσει και να χρησιμοποιήσει πρώτο τις νέες τεχνολογίες, αντικαθιστώντας τις ήδη υπάρχουσες, προκειμένου να διευκολυνθεί η επιχειρηματική λειτουργία, να μειωθούν τα κόστη, να βελτιωθεί η καθημερινότητα των πολιτών, να περιορισθεί η διαφθορά και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Προκειμένου λοιπόν να καταπολεμηθούν οι απαρχαιωμένες νοοτροπίες και η υπάρχουσα γραφειοκρατία πρέπει να ληφθεί μέριμνα για την παροχή κινήτρων σε πολίτες και επιχειρήσεις για χρήση των καινοτόμων εφαρμογών και υπηρεσιών κατά τις συναλλαγές τους με το Δημόσιο, για τη θέσπιση ως υποχρεωτικής χρήσης τους από το προσωπικό των Δημόσιων Υπηρεσιών, για την οριστική επίλυση του ζητήματος της ηλεκτρονικής υπογραφής και για την διευκόλυνση της χρήσης των νέων τεχνολογιών.

- Ως προς τις Δεξιότητες:

Δεδομένου του υπαρκτού ψηφιακού χάσματος μεταξύ διαφόρων ηλικιακών και κοινωνικών ομάδων του πληθυσμού, αλλά και επιχειρήσεων κρίνεται επιβεβλημένη η εκπόνηση διαρκών και κατάλληλων δράσεων για ενημέρωση, κατάρτιση, επιμόρφωση και οικοδόμηση ψηφιακών ικανοτήτων στο σύνολο του πληθυσμού στον τομέα των ΤΠΕ, προκειμένου να αποφευχθεί το ενδεχόμενο υστέρησης σε σχέση με τις ραγδαίες εξελίξεις του τομέα, που θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής, αλλά και στην οικονομία γενικότερα, ορίζοντας ως πυρήνες υποστήριξης τις νεότερες γενιές και τις σχολικές μονάδες.

Συμπερασματικά λοιπόν θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών και οι επενδύσεις σε αυτόν, λόγω των πολλαπλών και πολυεπίπεδων θετικών επιδράσεων τους σε διάφορους τομείς της εγχώριας οικονομίας και της ποιότητας ζωής των πολιτών, αποτελεί τον πιο κρίσιμο τομέα και το βασικό υπόβαθρο ριζικού μετασχηματισμού της χώρας σε μια σύγχρονη οικονομία της γνώσης (Τσακανίκας, 2014).

2.2 Χαρακτηριστικά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών

Χωρίς αμφιβολία, τη σύγχρονη εποχή σημαντικό μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς καταλαμβάνουν οι επιχειρήσεις παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, το μάνατζμεντ των οποίων παρουσιάζει σημαντικές ιδιαιτερότητες και δυσκολίες σε σχέση με αυτό των βιομηχανικών επιχειρήσεων, εξαιτίας των διαφορών των παρεχόμενων υπηρεσιών, που έγκεινται κυρίως στη φύση, στις μεθόδους παραγωγής, στον τρόπο διάθεσης, στην έλλειψη ιδιοκτησίας, στον ανθρώπινο παράγοντα και στη δυσχέρεια ελέγχου των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Συνεπώς, κατά τον σχεδιασμό στρατηγικών μάρκετινγκ των επιχειρήσεων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών επιδρούν και τα ακόλουθα χαρακτηριστικά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (Kotler, 2000):

- Η αϋλότητα, που αναφέρεται στην άυλη υπόσταση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, υπό την έννοια ότι δεν μπορούν να εκτεθούν σε θέα, να επιδεχθούν και να γίνουν αντιληπτές με την αφή ή με τις λοιπές ανθρώπινες αισθήσεις, σε αντίθεση με τα αγαθά τα οποία είναι υλικά προϊόντα. Η ιδιομορφία αυτή δημιουργεί αυξημένη αβεβαιότητα στον καταναλωτή, ο οποίος δεν μπορεί να έχει προσωπική εμπειρία της υπηρεσίας πριν να την αγοράσει και γι' αυτό αναζητεί ενδείξεις ποιότητας και εξάγει συμπεράσματα με βάση το μέρος, τα πρόσωπα, τα μηχανήματα, το υλικό επικοινωνίας, την τιμή κ.ά., ελλείψει άλλων απτών χαρακτηριστικών.
- Η φθαρτότητα, που αναφέρεται στην αδυναμία αποθήκευσης των παρεχόμενων υπηρεσιών για μελλοντική χρήση ή διάθεση, οπότε και η δυναμικότητα που δεν αξιοποιείται χάνεται οριστικά, σε αντίθεση βεβαίως με τα αγαθά. Αυτό, όπως είναι ευνόητο, δεν προβληματίζει ιδιαίτερος σε περιπτώσεις σταθερής ζήτησης, αλλά σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να αναδειχθεί σε μείζον πρόβλημα.
- Η αδιαιρετότητα, που αναφέρεται στην ιδιαιτερότητα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών να παράγονται και να καταναλώνονται την ίδια χρονική στιγμή και στον ίδιο τόπο, σε αντίθεση με τα αγαθά, τα οποία αρχικά παράγονται, στη συνέχεια αποθηκεύονται, ακολούθως πωλούνται και εν τέλει καταναλώνονται. Η συγκεκριμένη ιδιομορφία ανάγει

την αλληλεπίδραση παροχέα και πελάτη σε βασικό χαρακτηριστικό του μάρκετινγκ, αφού ο πελάτης και ενδεχομένως και άλλοι πελάτες είναι παρόντες τη στιγμή παραγωγής της υπηρεσίας.

- Η ετερογένεια, που αναφέρεται στην σημαντική μεταβλητότητα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, υπό την έννοια ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα πρόσωπα που εμπλέκονται στην παραγωγή τους, αλλά και από τον τόπο, τον χρόνο και τον χώρο που αυτές προσφέρονται και ως εκ τούτου ο έλεγχος της είναι ιδιαίτερος δυσχερής, σε αντίθεση και πάλι με τα αγαθά.
- Η έλλειψη κυριότητας, που αναφέρεται στην αδυναμία φυσικής εξουσίασης των υπηρεσιών από τον καταναλωτή, αφού ουσιαστικά ουδέποτε αποκτά την πλήρη κατοχή τους και την απεριόριστη πρόσβαση σε αυτές, ούτε μπορεί να τις μεταπωλήσει ή να τις διαχειρισθεί, παρά μόνο να τις χρησιμοποιήσει και να τις καταναλώσει για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, σε αντίθεση με τα αγαθά που αγοράζει.

2.3 Η εταιρεία τηλεπικοινωνιών MTN

Η εταιρεία MTN, η οποία προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, διαδικτύου και συνδρομητικής τηλεόρασης, αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Κύπρο, διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στον κρίσιμο τομέα των τηλεπικοινωνιών και θεωρείται βασικός συντελεστής της εγχώριας οικονομίας. Η ιστορία της ξεκίνησε τον Ιούλιο του 2004 με την απόκτηση της δεύτερης άδειας λειτουργίας κινητής τηλεφωνίας από την εταιρεία Areeba, κατόπιν δημοπρασίας και έλαβε τη σημερινή επωνυμία της το 2007 μετά την απόκτηση και της εταιρείας Investcom LLC από τον πολυεθνικό τηλεπικοινωνιακό όμιλο εταιρειών MTN Group. Το 2008, στα πλαίσια κοινοπραξίας, η εταιρεία Amaracos Holdings αποκτά το 49% του μετοχικού κεφαλαίου της MTN Κύπρου, που αργότερα ανήλθε στο 50%, έως τον Φεβρουάριο του 2013, όταν πλέον ο Όμιλος MTN απέκτησε αυτό το ποσοστό, κατέχοντας έκτοτε το 100% της MTN Κύπρου. Η εταιρεία απασχολεί σήμερα 300 και πλέον εργαζόμενους και διαθέτει ιδιόκτητο δίκτυο σημείων πώλησης με 18 καταστήματα στην Κύπρο, αλλά και ηλεκτρονικό κατάστημα (Τσιάρτας, 2018).

Εναρμονιζόμενη απόλυτα με τις απαιτήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας, η MTN έχει εμπλουτίσει τις υπηρεσίες που προσφέρει στις επιχειρήσεις, δημιουργώντας ένα εντυπωσιακό χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών, ειδικά προσαρμοσμένο για τις ανάγκες κάθε είδους επιχείρησης, παρέχοντας λύσεις και ικανοποιώντας απολύτως τις προσδοκίες των εταιρικών πελατών της, όχι μόνο στον τηλεπικοινωνιακό τομέα, αλλά και σε όλες τις νέες τεχνολογίες (In Business News, 2016, Οκτώβριος 13). Επίσης, πραγματοποιώντας επένδυση ύψους 23 εκατομμυρίων ευρώ η MTN εισήγαγε το 2015 στην Κύπρο το δίκτυο 4G και πλέον αποτελεί την εταιρεία με τη μεγαλύτερη πληθυσμιακή (93%) και γεωγραφική (75%) 4G κάλυψη στην Κύπρο, με περισσότερα από 200 σημεία MTN 4G δικτύου, ενώ η γεωγραφική κάλυψη του δικτύου 3G της MTN ανέρχεται σε ποσοστό 95%, ποσοστά που υπερβαίνουν σημαντικά και τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις σχετικές υπηρεσίες (In Business News, 2017, Νοέμβριος 8). Παράλληλα, προσφέρει διπλάσιες ταχύτητες σύνδεσης στο διαδίκτυο, η αύξηση της χωρητικότητας του δικτύου άγγιξε το 100%, ενώ το ιδιόκτητο δίκτυο της οπτικών ινών επεκτείνεται με ταχείς ρυθμούς και αναμένεται να φθάσει τα 1400 χιλιόμετρα (In Business News, 2018, Μάιος 17). Ενδεικτικά ως προς το μέγεθος και την επιτυχία της MTN είναι το γεγονός ότι ο κύκλος εργασιών της το 2017 ανήλθε στα 123 εκατομμύρια ευρώ και τα κέρδη EBITDA το ίδιο έτος στα 39 εκατομμύρια ευρώ και πλέον μπορεί βάσιμα να υποστηριχθεί ότι έχει εδραιωθεί στην Κυπριακή αγορά, αυξάνοντας ολοένα και περισσότερο το μερίδιό της (Τσιάρτας, 2018).

Ειδική αναφορά, ως στρατηγικής σημασίας για την MTN, θα πρέπει να γίνει στη σύναψη συνεργασίας με την εταιρεία Huawei το 2009, αξίας 20 εκατομμυρίων ευρώ για την αναβάθμιση του δικτύου της, παρέχοντας έτσι στους καταναλωτές υψηλότερες ταχύτητες, μεγαλύτερη χωρητικότητα, ευρύτερη πληθυσμιακή και γεωγραφική κάλυψη, αλλά και υψηλότερης ποιότητας φωνητικές κλήσεις (Τσιάρτας, 2018). Στο πλαίσιο αυτής της συνεργασίας, όμως προσφάτως, η MTN και η Huawei ανακοίνωσαν την έναρξη κοινών εργασιών με σκοπό την ανάπτυξη στην Κύπρο του προηγμένου οικοσυστήματος 5G, αρχικά μέσω ερευνητικών δοκιμών και ακολούθως σε εμπορικό επίπεδο, υποδεχόμενοι τη νέα εποχή και ανοίγοντας τον δρόμο για το τεχνολογικό μέλλον της χώρας (In Business News, 2019, Φεβρουαρίου 26).

Τέλος, στις θετικές εξελίξεις για την ίδια την εταιρεία, τους καταναλωτές, τον τηλεπικοινωνιακό κλάδο και την Κύπρο γενικότερα εντάσσεται η απόκτηση του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της MTN Κύπρου από την εταιρεία Monaco Telecom τον Ιούλιο του 2018,

αντί του ποσού των 260 εκατομμυρίων ευρώ. Έτσι, ο όμιλος MTN ουσιαστικά εγκαταλείπει την ευρωπαϊκή αγορά και πλέον επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στις αγορές της Αφρικής και της Μέσης Ανατολής, όπου είναι και ο κύριος όγκος εργασιών του, με παρουσία σε 22 χώρες και 231 εκατομμύρια συνδρομητές (Τσιάρτας, 2018).

Σχετικά δε με την Monaco Telecom, πρέπει να αναφερθεί ότι τυγχάνει ο αποκλειστικός παροχέας τηλεπικοινωνιών του Πριγκιπάτου του Μονακό και μέλος της ομίλου εταιρειών NJJ Holding, με πρωταγωνιστικό ρόλο στις αγορές της Γαλλίας, της Ιταλίας, της Ελβετίας και της Ιρλανδίας (In Business News, 2018, Σεπτέμβριος 4). Παράλληλα, δραστηριοποιείται προς υποστήριξη των υφιστάμενων υποδομών και λειτουργιών των δικτύων στο Αφγανιστάν, το Κοσσυφοπέδιο και την Κεντρική Αφρική. Παρέχει υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, διαδικτύου, τηλεόρασης, διεθνούς συνδεσιμότητας μέσω δεδομένων, καθώς και υπηρεσίες cloud και hosting, ενώ μέτοχοι της είναι το Πριγκιπάτο του Μονακό κατά 49% και ο Γάλλος Xavier Niel, κατά 51%, ο οποίος εξαγόρασε το μετοχικό κεφάλαιο του το 2014, στα πλαίσια ιδιωτικοποίησης της κρατικής υπηρεσίας τηλεπικοινωνιών. Τα έσοδα της εταιρείας για το 2017 ανήλθαν σε 149 εκατομμύρια ευρώ και τα καθαρά έσοδα στα 54 εκατομμύρια ευρώ, με το 84% των εσόδων της να προέρχεται από την εγχώρια δραστηριότητά της. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι το 25% των υπηρεσιών της προσφέρεται σε καταναλωτές, το 35% σε εταιρείες και οργανισμούς και το υπόλοιπο 40% σε operators (Στυλιανού, 2018). Πρόκειται για εταιρεία που έχει αναπτύξει καινοτόμες υπηρεσίες και ισχυρή τεχνολογική προσέγγιση στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, όπως η εμπορική χρήση 4G δικτύου και πλέον ο μεγάλος της στόχος είναι να καταστήσει το Μονακό την πρώτη χώρα με καθολική κάλυψη δικτύου 5G (In Business News, 2018, Οκτώβριος 5). Η εξαγορά της MTN, κατόπιν προσεκτικής και εμπεριστατωμένης επιλογής, αναμένεται να την αναδείξει σε παράγοντα «κλειδί» για τη συνολική στρατηγική και την παρουσία της Monaco Telecom στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου (In Business News, 2018, Ιούλιος 16).

Κεφάλαιο 3^ο

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών

3.1 Η έννοια της ανταγωνιστικότητας

Ως ανταγωνιστικότητα ορίζεται «η ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει και να πουλάει αγαθά και υπηρεσίες, αξιοποιώντας τα διαθέσιμα συγκριτικά πλεονεκτήματα της, σε βαθμό τέτοιο, ώστε να υπερτερεί των ανταγωνιστών της» (Λυμπερόπουλος & συν., 2016). Εναλλακτικά και σε επίπεδο επιχείρησης η ανταγωνιστικότητα μπορεί να ορισθεί ως «η δυνατότητα μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων για τα ίδια κέρδη (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά)». Με δεδομένο τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων για αγορές και πόρους, καθίσταται ευχερής ο συγκριτικός προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης τους, είτε μέσω των δεικτών επίδοσης που αναφέρονται στη μέτρηση μεριδίων αγορών, είτε μέσω των δεικτών εισροών, που αναφέρονται στην εκτίμηση του βαθμού δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες κ.ά.) (Χλέτσος, 2011).

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης αυξάνεται από την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της, αλλά και από την εξυπηρέτηση που δημιουργούν ισχυρή προτίμηση στους καταναλωτές/πελάτες. Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν να γίνουν ανταγωνιστικές στην αγορά οφείλουν να επιδιώξουν την εκλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία των προϊόντων τους να είναι μεγαλύτερη απ' αυτήν του ανταγωνισμού. Επιπλέον, οφείλουν να αναπτυχθούν σε τομείς υψηλής τεχνολογίας, όπου δεν ακολουθούνται τα παραδοσιακά στάδια στη λειτουργία τους, με σωστά σχεδιασμένες στρατηγικές μάρκετινγκ (Λυμπερόπουλος & συν., 2016).

Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στις μέρες μας είναι να καταστήσουν με τους περιορισμένους πόρους τους μια βιώσιμη και ανταγωνιστική επιχείρηση, υιοθετώντας επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες θα τους επιτρέψουν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

3.2 Στρατηγική για επίτευξη ανταγωνιστικότητας

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους, οφείλουν να διαθέτουν στρατηγικό προγραμματισμό, που δίνει έμφαση στις σχέσεις της με το ευρύτερο περιβάλλον και αναφέρεται στον προσδιορισμό των στόχων και στον σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής, ενώ κρίσιμη κρίνεται και η προσήλωση της στη βελτίωση των προϊόντων και της εξυπηρέτησης (Χυτήρης & Άννινος, 2016).

3.2.1 Είδη στρατηγικής

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα, τα οποία σχηματικά θα μπορούσαν να απεικονισθούν ως εξής (Παπαδάκης, 2016; Χυτήρης & Άννινος, 2016):

ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ		
Επίπεδο οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων	Στρατηγικές μεγέθυνσης/ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός ▪ Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω ▪ Συμμαχίες/συνεργασίες ▪ Οριζόντια ολοκλήρωση
	Στρατηγικές σταθερής ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διείσδυσης αγοράς ▪ Ανάπτυξης αγοράς ▪ Ανάπτυξη προϊόντος
	Στρατηγικές διαφοροποίησης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συσχετισμένη διαφοροποίηση ▪ Ασυσχετιστη διαφοροποίηση ▪ Οριζόντια διαφοροποίηση
	Στρατηγικές άμυνας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες ▪ Ανόρθωση ▪ Αποεπένδυση ▪ Εκποίηση ▪ Συνδυασμός
Επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης	Υπόδειγμα κύκλου ζωής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εισαγωγή ▪ Ανάπτυξη ▪ Ωρίμανση ▪ Παρακμή
	Υπόδειγμα γενικών στρατηγικών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ηγεσία κόστους ▪ Διαφοροποίηση ▪ Εστίαση
Επίπεδο λειτουργίας	Σχέδια δράσης	

Σχήμα 3.1: Είδη στρατηγικής.

1. **Σε επίπεδο οργανισμού/ομίλου επιχειρήσεων:** Η συγκεκριμένη στρατηγική σχεδιάζεται σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης και αφορά τον καθορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την αντίστοιχη κατανομή των διαθέσιμων πόρων.

Διακρίνεται δε σε:

- Στρατηγικές μεγέθυνσης/ανάπτυξης, που αποβλέπουν στη μεγέθυνση ορισμένων κριτηρίων της επιχείρησης, όπως οι πωλήσεις, οι γραμμές παραγωγής κ.α. και προς τούτο διεξάγονται συγχωνεύσεις, εξαγορές ή ακόμα και καθετοποίηση και ειδικότερα σε αυτές συμπεριλαμβάνονται:
 - Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, που αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να έρθει εγγύτερα στον καταναλωτή, με ενέργειες όπως η εξαγορά των διανομέων των προϊόντων της.
 - Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, που αναφέρεται στην εξαγορά εκ μέρους της επιχείρησης των προμηθευτών της.

Εναλλακτικά με τις ως άνω στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, οι επιχειρήσεις δύνανται να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες, βραχυχρόνιες συνεργασίες ή συνεργασίες προστιθέμενης αξίας.

- Η οριζόντια ολοκλήρωση, που αναφέρεται στην εξαγορά άλλης επιχείρησης, παρόμοιου σταδίου αλυσίδας παραγωγής.
- Στρατηγικές σταθερότητας ή σταθερής ανάπτυξης, που βασικό στόχο έχουν τη διατήρηση των κεκτημένων και τη βραδεία ανάπτυξη της επιχείρησης, εφόσον έχουν επιτευχθεί οι στόχοι. Εφαρμόζονται από επιχειρήσεις που δεν επιθυμούν να ρισκάρουν, θεωρούν σταθερό το επιχειρηματικό περιβάλλον τους και απλώς προσαρμόζονται κατάλληλα στις τυχόν μεταβολές. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται:
 - Η διείσδυση αγοράς, που αναφέρεται στην επιδίωξη της επιχείρησης να καταλάβει μεγαλύτερο μερίδιο της ήδη υπάρχουσας αγοράς, προωθώντας ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες.
 - Η ανάπτυξη αγοράς, που αναφέρεται στην επιδίωξη της επιχείρησης να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες.
 - Η ανάπτυξη προϊόντος, που αναφέρεται στην επιδίωξη της επιχείρησης να καταλάβει μεγαλύτερο μερίδιο της ήδη υπάρχουσας αγοράς, προωθώντας

καινοτόμα ή διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες.

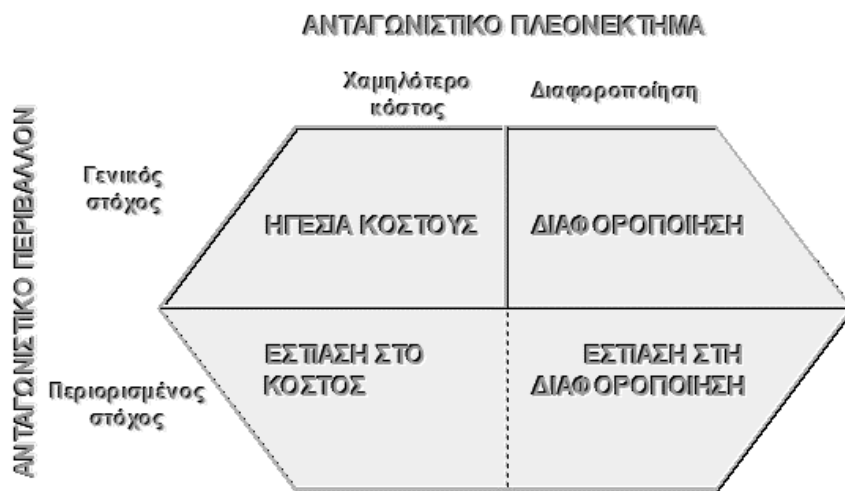
- Στρατηγικές διαφοροποίησης, που αποβλέπουν στην μείωση της εξάρτησης από έναν επιχειρηματικό κλάδο, μέσω της προώθησης καινοτόμων ισάξιων ή ακόμα και τελείως διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών σε σταθερούς και νέους πελάτες. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται:
 - Η συσχετισμένη διαφοροποίηση, που αναφέρεται στην προσθήκη καινοτόμων αλλά ισάξιων με τα υπάρχοντα προϊόντων και υπηρεσιών.
 - Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, που αναφέρεται στην προσθήκη νέων και διαφορετικών με τα υπάρχοντα προϊόντων και υπηρεσιών.
 - Η οριζόντια διαφοροποίηση, που αναφέρεται στην προσθήκη νέων και διαφορετικών με τα υπάρχοντα προϊόντων και υπηρεσιών, που τα προσφέρει στην υφιστάμενη αγορά της.

- Στρατηγικές άμυνας, που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να διαχειριστούν δύσκολες καταστάσεις, που σχετίζονται με μειωμένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ή με εν γένει περιορισμό των δραστηριοτήτων και δεν μπορούν να διαρκέσουν πέραν των 3 ετών. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται:
 - Οι κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες, που συνάπτονται μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο προς αξιοποίηση ευκαιριών.
 - Η ανόρθωση, που αναφέρεται στη μείωση του κόστους λειτουργίας, μέσω περιορισμού των δραστηριοτήτων.
 - Η αποεπένδυση, που αναφέρεται στην πώληση τμήματος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
 - Η εκποίηση, που αναφέρεται στη ρευστοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
 - Ο συνδυασμός στρατηγικών, αφού υφίσταται η δυνατότητα η κάθε επιχείρηση να εφαρμόζει ταυτόχρονα πολλούς τύπους στρατηγικής, αναλόγως τις επικρατούσες

συνθήκες και τις επιδιώξεις της.

2. **Σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης:** Η εν λόγω στρατηγική καθορίζει τον τρόπο ανταγωνισμού της επιχείρησης, τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, τις αγορές – στόχους, τα μέσα και την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθούν κ.ά.. Στην κατεύθυνση αυτή χρήσιμα εργαλεία είναι το υπόδειγμα κύκλου ζωής προϊόντος και το υπόδειγμα γενικών στρατηγικών. Αναλυτικότερα:

- Υπόδειγμα κύκλου ζωής προϊόντος: Σύμφωνα με αυτό το υπόδειγμα η επιλεγθείσα στρατηγική είναι συνάρτηση της φάσης του προϊόντος, δηλαδή εάν αυτό βρίσκεται σε φάση εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης ή παρακμής. Ειδικότερα:
 - Στη φάση εισαγωγής, βασική επιδίωξη είναι η διατήρηση της αγοράς, των χαρακτηριστικών ποιότητας των προϊόντων και της καλής χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.
 - Στη φάση ανάπτυξης, επιδιώκεται η ανάπτυξη της αγοράς, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η βελτίωση της διανομής.
 - Στη φάση ωρίμανσης, πρωταρχικός στόχος είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, μέσω ενεργειών μάρκετινγκ, μείωσης του κόστους και βελτίωσης των σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές.
 - Στη φάση παρακμής, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού συνδυασμού χαμηλής τιμής και καλής ποιότητας, στην εντατικοποίηση του μάρκετινγκ και στη σύναψη ειδικών σχέσεων με τους πελάτες.
- Υπόδειγμα γενικών στρατηγικών: Σύμφωνα με το εν λόγω υπόδειγμα που εισήχθη από τον Porter, οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οφείλουν αρχικά να κατανοήσουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο δραστηριοτήτων τους επιλέγοντας τις εξής μορφές στρατηγικής (σχήμα 3.2):



Σχήμα 3.2: Υπόδειγμα Porter.

- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους, που αποβλέπει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω των χαμηλών τιμών διάθεσης και προς τούτο προϋποτίθεται ο έλεγχος κόστους, η ορθολογικότερη λειτουργία των διαδικασιών παραγωγής, η αύξηση της παραγωγικότητας και η διατήρηση σημαντικού μεριδίου της αγοράς.
 - Η στρατηγική διαφοροποίησης, που αποβλέπει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι ομοειδών επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα κριτήρια, όπως η ποιότητα, το εύρος υπηρεσιών, τα δίκτυα διανομής κ.ά. και έτσι η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να εισέλθει σε υφιστάμενες αγορές, όπου θα διαθέτει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες σε υψηλότερες τιμές, χωρίς να απαιτείται δεσμευτικά η κατάκτηση μεγάλου μεριδίου τους.
 - Η στρατηγική εστίασης, που στοχεύει στην κατάκτηση ενός μικρού μεριδίου αγοράς, που μπορεί να συνίσταται σε συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών ή σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή σε συγκεκριμένες υπηρεσίες και συνδυάζοντας το χαμηλό κόστος, καθώς και τη διαφοροποίηση στην ποιότητα ή τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, να υπερτερήσουν έναντι των ανταγωνιστών τους.
3. **Σε επίπεδο λειτουργίας:** Η στρατηγική σε αυτό το επίπεδο ουσιαστικά εξαρτάται από την επιλεγθείσα στρατηγική στα δύο προηγούμενα επίπεδα, αφού οι υπεύθυνοι σε αυτό επίπεδο καλούνται να εκτελέσουν με ακρίβεια και ορθότητα τις καθορισθείσες στρατηγικές σε επίπεδο ομίλου και επιχείρησης. Έτσι, δεν είναι διευρυμένος ο ορίζοντας

των στρατηγικών σε αυτό το επίπεδο, αλλά αναγκαία στοιχεία των λειτουργικών σχεδίων δράσης που θα εκπονηθούν θα πρέπει να είναι η ακρίβεια και η σαφήνεια.

Πέραν όμως των όσων αναφέρθηκαν, θα πρέπει να επισημανθεί ότι το είδος της στρατηγικής που τελικώς θα επιλέξει η επιχείρηση είναι συνάρτηση του βαθμού ανταγωνιστικότητας της, καθώς και των εν γένει επικρατουσών συνθηκών στον κλάδο δραστηριοποίησης της. Λαμβάνοντας υπόψη όμως και το γεγονός ότι ομοειδείς επιχειρήσεις με παρόμοια ανταγωνιστικότητα εφαρμόζοντας διαφορετικές στρατηγικές σημειώνουν άπασες επιτυχία, συνάγεται εν τέλει το συμπέρασμα ότι δεν είναι δυνατό να υπάρξουν κοινές και καθολικά εφαρμοστέες και αποδεκτές λύσεις ως προς την επιλογή στρατηγικής, αλλά η κάθε περίπτωση επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζεται με βάση τα ιδιαίτερα και μοναδικά χαρακτηριστικά της από τα οποία αυτή διέπετε (Παπαδάκης, 2016; Χυτήρης & Άννινος, 2016).

3.2.2 Στρατηγική της MTN

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί συνεπεία της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών, η MTN, όπως άλλωστε και κάθε άλλη επιχείρηση του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, παραδοσιακή και μη, προκειμένου να διασφαλίσει την αναδόμηση του κλάδου, τη διεύθυνση σε έτερες αγορές και να ελαχιστοποιήσει το ρίσκο και την ανταγωνιστική πίεση, αυξάνοντας παράλληλα τον έλεγχο, έχει επιλέξει ως βασική στρατηγική της τις συνεχείς συμμαχίες και συγχωνεύσεις. Υπό γενικότερη σκοπιά, βασικότερη επιδίωξη της συγκεκριμένης εταιρείας, αλλά και των λοιπών ομοειδών, είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης μέσω στρατηγικών συνδυασμών πόρων και μέσω της παρουσίας τους σε πολυάριθμες υπηρεσίες και τοποθεσίες, με κεντρικό άξονα τους τη μεγαλύτερη δυνατή κάλυψη, όσον αφορά τις παροχές και τη μεγαλύτερη δυνατή λειτουργικότητα και ευελιξία, όσο αφορά την ίδια την επιχείρηση.

1. Σε επίπεδο οργανισμού/ομίλου επιχειρήσεων

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν και συνεκτιμώντας τις επιχειρηματικές αποφάσεις και κινήσεις της MTN, διαφαίνεται ότι η εταιρεία σε επίπεδο οργανισμού ακολουθεί στρατηγική μεγέθυνσης/ανάπτυξης, συνάπτοντας σημαντικές συνεργασίες. Κυρίαρχη είναι αυτή με τη Monaco Telecom, η οποία διαθέτει την κατάλληλη τεχνογνωσία στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και με την εξαγορά της MTN θα εξασφαλιστούν πολλά οφέλη. Η MTN προέβη στη συγκεκριμένη επιχειρηματική επιλογή αποβλέποντας στη δραστηριοποίηση της πέραν της

βασικής και ήδη διαθέσιμης τηλεπικοινωνιακής υποδομής, καθώς και στην επίτευξη ανώτερη ποιότητας υπηρεσιών σε χαμηλότερες τιμές, με ευρύ φάσμα παροχών και αξιοποίηση εναλλακτικών και προηγμένων τεχνολογιών και πλέον έπειτα από την εξαγορά της από τη Monaco Telecom και τον συνδυασμό των πόρων και των δυνάμεων τους, έχει αναδυθεί μια νέα εταιρεία σαφώς σημαντικότερου μεγέθους και όγκου, η οποία έχει τη δυναμική να υποστηρίξει καινοτόμες δραστηριότητες με μικρότερο ρίσκο και να καταλάβει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης, η MTN προκειμένου να διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις που σχετίζονται με τη μειωμένη αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, αλλά και στοχεύοντας την αύξηση των πωλήσεων της, ακολούθησε στρατηγική άμυνας, συνάπτοντας κοινή επιχειρηματική συνεργασία με τη Huawei. Η MTN επιδιώκοντας την ανάπτυξη της εταιρείας, για την αναβάθμιση του δικτύου της, προκειμένου να προσφέρει στους καταναλωτές της ποιοτικότερες, καινοτόμες και υψηλής τεχνολογίας υπηρεσίες, αλλά και την κατάλληλη διαχείριση των δυσμενών οικονομικών συγκυριών, επέλεξε αυτή τη συνεργασία θεωρώντας ότι αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής της (In Business News, 2016, Οκτώβριος 13). Δε χωρεί αμφιβολία ότι πρόκειται για στρατηγική συμμαχία ύψιστης και ζωτικής σημασίας και σπουδαιότητας, στα πλαίσια της οποίας οι δύο εταιρείες, μέσω της κοινής συνεισφοράς πόρων και της αμοιβαίας εκμετάλλευσης των ικανοτήτων και της εμπειρίας τους, οδηγήθηκαν και οδηγούνται στην επίτευξη μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων με αμοιβαία όφελι, όπως ο εκσυγχρονισμός των δικτύων, η παραγωγή καινοτομίας, η μεταφορά και η πρόσβαση σε νέες και εξειδικευμένες τεχνολογίες και η ενίσχυση της προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών, με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, που συνεπάγεται και άνθιση των οικονομικών και τεχνικών πόρων. Άλλωστε, κάθε τέτοιου είδους στρατηγική συμμαχία, που παρέχει ευελιξία, χωρίς υψηλό κόστος και με ταυτόχρονη διατήρηση της ανεξαρτησίας των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, μόνο θετικό αντίκτυπο μπορεί να έχει στην εν γένει λειτουργία τους.

2. Σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης

Σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας διαφαίνεται ότι η MTN για τη συνέχιση της ανοδικής της πορείας ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης αποβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών σε συγκεκριμένα κριτήρια, όπως είναι η ποιότητα και το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν προς εταιρικούς πελάτες. Η διαφοροποίηση έγκειται στην ταχύτητα, την αξιοπιστία, την

ασφάλεια και την προσωπική εξυπηρέτηση και επαφή με τους πελάτες, προτάσσοντας τις αξίες και την ταυτότητα της επιχείρησης (Αδάμου, 2017). Επιπλέον, προσπαθώντας να ικανοποιήσει την τάση για παροχή ολοκληρωμένων και εξειδικευμένων λύσεων και ταυτόχρονα υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης στους πελάτες της από ένα και μόνο πάροχο, η MTN δημιούργησε ένα ολοκληρωμένο και ανταγωνιστικό portfolio εταιρικών υπηρεσιών και την καινοτομία του θεσμού του προσωπικού συμβούλου, προσφέροντας μια ανώτερη εμπειρία εξυπηρέτησης, με στόχο τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Το γεγονός αυτό είχε επακόλουθο τη θετική ανταπόκριση του επιχειρηματικού κόσμου, αφού πέτυχε αύξηση του πελατολογίου της κατά 25% και αύξηση των πωλήσεων κατά 10% το 2014 (Ζαβρός, 2014).

Η επιλεχθείσα από τη MTN στρατηγική της διαφοροποίησης ουσιαστικά έγκειται στην ανώτερη απόδοση σε έναν βασικό τομέα που ωφελεί τους καταναλωτές, οι οποίοι ενόψει της προαναφερόμενης ποιοτικής υπεροχής δεν θέτουν ως πρώτη προτεραιότητα τη χαμηλή τιμή για την επιλογή τους και ως εκ τούτου στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής επιδίωξη της επιχείρησης είναι η ισοδυναμία ή η προσεγγιστικότητα στο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Απλούστερα, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική διαφοροποίησης, όπως και η MTN, επιδιώκουν την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με μοναδικά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε λογικές τιμές και προς τούτο επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στη μοναδικότητα, τη βελτίωση και τη διαρκή καινοτομία, καλύπτοντας συνάμα και τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, οι αντιλήψεις των οποίων και ουσιαστικά καθορίζουν τη διαφοροποίηση. Κρίνοντας εκ της στατιστικής αποτύπωσης της επιτυχίας της MTN συμπεραίνεται ότι εφαρμοζεί τη συγκεκριμένη στρατηγική σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό, αλλά βεβαίως οι ανταγωνιστές της προσπαθούν να «πλήξουν» επιχειρηματικά αυτή τη στρατηγική με διάφορες μεθόδους, όπως με την παραγωγή παρόμοιου προϊόντος ή υπηρεσίας, τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των υπηρεσιών τους και την ενίσχυση της προβολής και προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Σε αυτές τις ενέργειες η MTN ανταπαντά, όπως οφείλει και συνεχώς θέτει εμπόδια που καθιστούν ιδιαίτερα δυσχερή τη μίμηση και επιδιώκει τη συνεχή μεταβολή των «διαφοροποιημένων» προϊόντων της, αφού δεν μπορεί να βασισθεί σε μια και μοναδική διαφοροποίηση, ενώ παράλληλα επενδύει σε παραγωγικές δραστηριότητες, προς ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης (Ευθύμογλου, 1990)

3. Σε επίπεδο λειτουργίας

Τέλος, σε επίπεδο λειτουργίας η MTN προφανώς σχεδιάζει και εφαρμόζει ακριβή, σαφή και λεπτομερή λειτουργικά σχέδια δράσης, με βάση τις προαναφερόμενες επιλογές της σε επίπεδο οργανισμού και επιχειρηματικής δραστηριότητας, τα οποία εκπορεύονται και ενισχύονται κυρίως από διαδικασίες μάρκετινγκ, όπως αυτές εκτίθενται αναλυτικότερα στα επόμενα κεφάλαια.

3.3 Η ποιότητα ως παράγοντας βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας

Οι υπηρεσίες αποτελούν τον πυρήνα της οικονομίας και ως εκ τούτου η ποιότητα τους διαδραματίζει σημαντικό αλλά και ουσιαστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Στην κατεύθυνση ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, που αποτελεί τη βάση διατήρησης της ανταγωνιστικότητας, συμβάλλει η περίφημη τριλογία της ποιότητας, που ειδικότερα έγκειται (Χυτήρης & Άννινος, 2016):

- στον σχεδιασμό ποιότητας, ο οποίος αναφέρεται στον προσδιορισμό των πελατών, των απαιτήσεων τους και των απαιτούμενων προδιαγραφών των προϊόντων,
- στον έλεγχο ποιότητας, που αναφέρεται στον προσδιορισμό του αντικειμένου, του τρόπου και των προτύπων ελέγχου και
- στη βελτίωση της ποιότητας, η οποία αναφέρεται στον καθορισμό της ανάγκης βελτίωσης, των αιτιών αυτής και του τρόπου επίτευξης.

Η διασφάλιση λοιπόν της μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητας προϋποθέτει απαραίτητως την επικέντρωση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωσή της, η οποία από κοινού με τη μάθηση, θα πρέπει να αναδειχθούν σε βασικά συστατικά της καθημερινής εργασίας του προσωπικού (Δερβιτσιώτης, 2005).

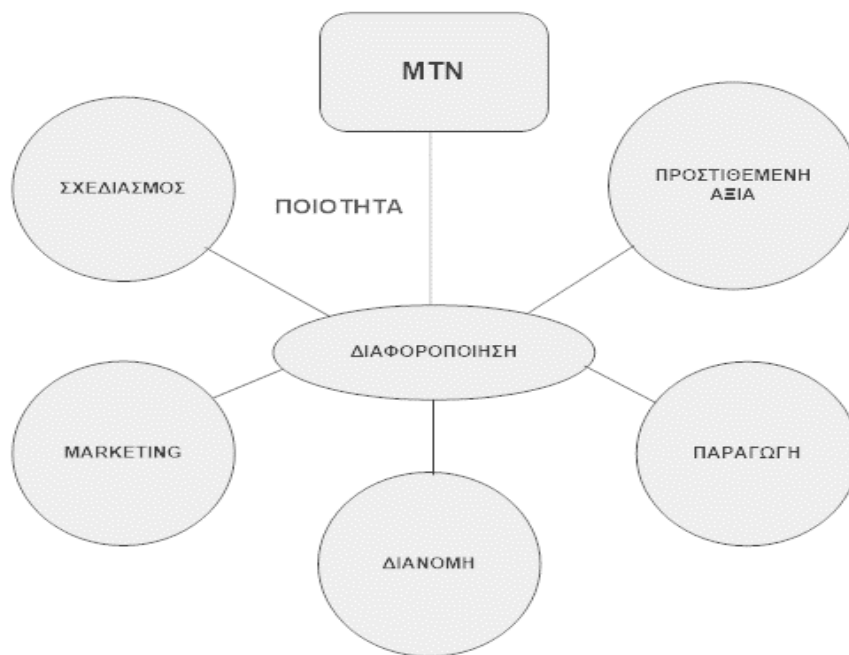
Σύμφωνα με το υπόδειγμα των Chase & Hayes (1991, όπως αναφ. στο Χυτήρης & Άννινος, 2016), που αξιολογεί τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ανάλογα με το βαθμό ανταγωνιστικότητας που επιδεικνύουν, υφίστανται τέσσερα στάδια – κατηγορίες όπου αυτές μπορούν να καταταχθούν, εξετάζοντας τις διοικητικές πρακτικές τους σε βασικές λειτουργικές διαστάσεις. Αναλυτικότερα:

- Οι επιχειρήσεις που θεωρούν την ποιότητα ως αναγκαίο κακό και δεν καταβάλλονται

προσπάθειες για βελτίωσή της, κυρίως λόγω έλλειψης εναλλακτικών λύσεων για τους πελάτες. Σε αυτές τις επιχειρήσεις το προσωπικό δεν εκπαιδεύεται, διαθέτει ελάχιστες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, οπότε και η εποπτεία είναι αναγκαία.

- Οι επιχειρήσεις που αναγκάζονται να επανακαθορίσουν τη στρατηγική παροχής υπηρεσιών, συνηθέστερα λόγω της εισόδου ενός νέου ανταγωνιστή στην αγορά και πλέον υφίσταται ανάγκη να παρέχουν υπηρεσίες ίσης ποιότητας με αυτόν, προκειμένου να μην χάσουν μερίδιο της αγοράς.
- Οι επιχειρήσεις με ξεκάθαρη άποψη για τις απαιτήσεις ποιότητας του πελάτη και προσανατολίζονται στη συνεχή βελτίωσή της. Στις επιχειρήσεις αυτές το προσωπικό και τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα και πρόθυμα να ανταποκριθούν στους υψηλούς λειτουργικούς στόχους.
- Οι επιχειρήσεις που είναι ταυτισμένες με την παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσιών και αποβλέπουν όχι μόνο στην ικανοποίηση των πελατών, αλλά στον ενθουσιασμό αυτών με τρόπο μοναδικό, αμίμητο και καινοτόμο. Στις επιχειρήσεις αυτές το προσωπικό αναλαμβάνει σημαντικές πρωτοβουλίες, ταυτίζεται με την επιχείρηση και αναπτύσσει καινοτόμες δράσεις, με τη συνδρομή της τεχνολογίας.

Σε ότι αφορά ειδικότερα την MTN, η ισχυρή ανταγωνιστική της θέση και η παροχή διαφοροποιημένων προϊόντων είναι συνάρτηση των εξής δραστηριοτήτων της: σχεδιασμός, προστιθέμενη αξία, παραγωγή, μάρκετινγκ και διανομή ή γεωγραφική κάλυψη και αυτό σχηματικά μπορεί να αποδοθεί σχηματικά ως εξής (σχήμα 3.3):



Σχήμα 3.3: Δραστηριότητες της επιχείρησης.

Με βάση αυτά μπορεί να λεχθεί ότι το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί την MTN από τους ανταγωνιστές της είναι η πίστη στην ποιότητα, η οποία συνδυασμένη με την εμπειρία και την τεχνολογία, παρέχει τη δυνατότητα στη συγκεκριμένη επιχείρηση να προσφέρει στους καταναλωτές κάτι διαφορετικό και κάτι ποιοτικότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, που σαφώς και διακρίθηκε μεταξύ όλων, χωρίς όμως να διαφοροποιείται σημαντικά στη τιμή συγκριτικά με τα ανταγωνιστικά, με αποτέλεσμα πλέον όλες οι υπόλοιπες επιχειρήσεις να κυμαίνονται σχεδόν στις ίδιες τιμές, χωρίς όμως να ακολουθούν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της MTN.

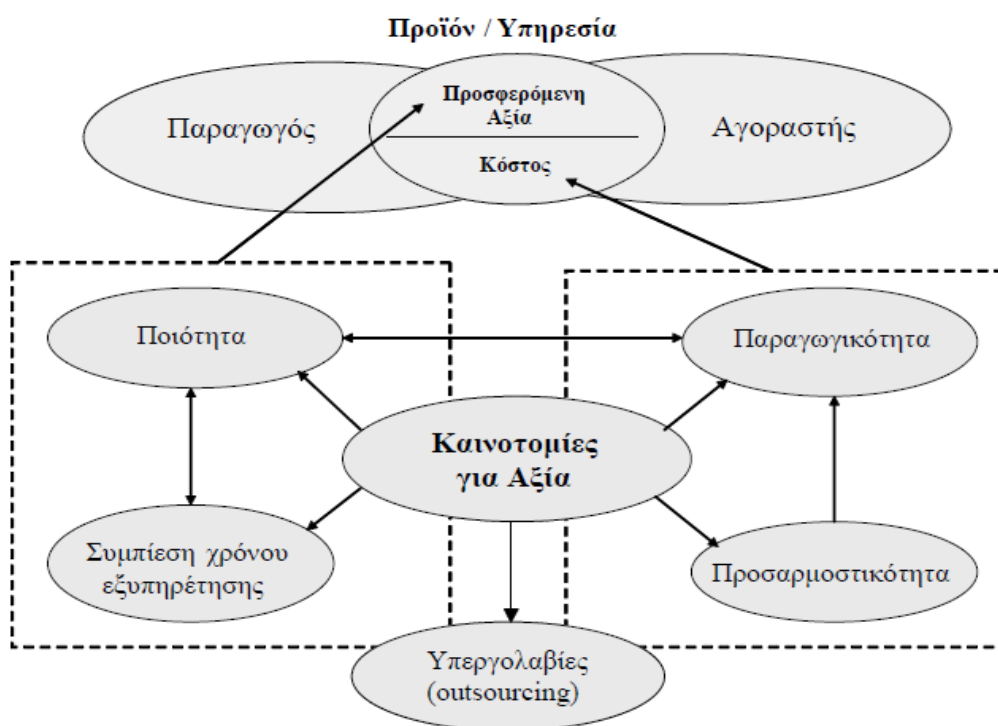
Αξίζει να αναφερθεί ότι η MTN έχει πιστοποιηθεί με το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο ISO 9001:2015 για την ποιότητα των υπηρεσιών της, σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, γεγονός που αποδεικνύει αναμφισβήτητα την ικανότητά της να ικανοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις τρέχουσες, αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών, ανταποκρινόμενη πλήρως στις σχετικές νομικές απαιτήσεις, μέσω αποτελεσματικών και πλέον κατάλληλων λειτουργικών και παραγωγικών διαδικασιών, που σαφώς και αποτελούν εγγύηση παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και βελτιώνουν την εν γένει επιχειρηματική επίδοση και παραγωγικότητα (Δελτίο τύπου MTN, 2017 Μάιος 17; In Business News, 2017, Μάιος 17).

3.4 Η καινοτομία ως παράγοντας βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας

Η διαρκής μεταβλητότητα που χαρακτηρίζει το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει καταστήσει επιτακτική την ανάγκη εστίασης των επιχειρήσεων στην καινοτομία, για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της επιτυχίας τους. Πλέον η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα ακολουθούν και οι επιχειρήσεις οφείλουν στις επικρατούσες συνθήκες των συνεχώς μεταβαλλόμενων και αυξημένων απαιτήσεων και αναγκών των καταναλωτών να διαμορφώσουν κουλτούρα καινοτομίας και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και να αναπτύξουν καινοτόμες επιχειρηματικές δραστηριότητες για την επαρκή ικανοποίησή τους (Χυτήρης & Άννινος, 2016).

Παρότι στο παρελθόν η καινοτομία αφορούσε πρωτίστως τις επιχειρήσεις παραγωγής υλικών αγαθών, σήμερα έχει εισαχθεί δυναμικά και στον τομέα των υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών επιδιώκοντας κι αυτές την κερδοφορία και την επιτυχία τους οφείλουν, στη σύγχρονη εποχή, μέσω καινοτομικών υπηρεσιών, να διαφοροποιούν αυτό που προσφέρουν στον καταναλωτή, δίνοντας μεγαλύτερη αξία στα χρήματά του και να του παρέχουν χρήσιμες λύσεις για την καθημερινότητά του, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους (Χυτήρης & Άννινος, 2016). Μάλιστα, το ευρύτερο περιβάλλον κρίνεται ως άκρως ευνοϊκό για την ανάπτυξη καινοτομιών, λαμβάνοντας υπόψη τις αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις. Ενδεικτικά, και σε ότι αφορά τον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, ως καινοτομίες μπορεί να αναφερθεί η δυνατότητα πληρωμής λογαριασμών και διαχείρισης οικιακών συσκευών εξ' αποστάσεως μέσω του διαδικτύου.

Οι καινοτομίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, καθώς οδηγούν τις επιχειρήσεις σε νέα και ποιοτικότερα προϊόντα που δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους καταναλωτές, αλλά και σε αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω βελτιωμένων διαδικασιών παραγωγής, διανομής και εξοικονόμησης κόστους, οδηγώντας τελικά στη βιωσιμότητά τους ή ακόμη και στην αύξηση της κερδοφορίας τους (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007). Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες που οδηγούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας φαίνονται στο σχήμα 3.4 που ακολουθεί.



Σχήμα 3.4: Παράγοντες ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας.

Πηγή: Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007.

Σαφέστατα λοιπόν, η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας στον τομέα των υπηρεσιών, δεδομένου ότι μέσω αυτής βελτιώνεται η κερδοφορία, εξασφαλίζεται μια σταθερή πελατειακή βάση, μέσω της ικανοποίησης και αφοσίωσης, προσελκύονται νέοι πελάτες και διευρύνονται οι επιχειρηματικοί ορίζοντες. Μάλιστα, η σχέση καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας μπορεί να ειπωθεί ότι είναι αναλογική, δηλαδή όσο περισσότερες καινοτομικές υπηρεσίες προσφέρονται, τόσο αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Χυτήρης & Άννινος, 2016).

Η καινοτομία ως διαδικασία περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις (Χυτήρης & Άννινος, 2016):

- Ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών αλλαγής, κινδύνων ή απειλών.
- Λήψη αποφάσεων για εστίαση σε συγκεκριμένες προκλήσεις με βάση τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης.
- Εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων.
- Εφαρμογή / Υλοποίηση.

Στις παραπάνω φάσεις μπορεί να προστεθεί και η μάθηση, δεδομένου ότι η επιχείρηση μέσω της διαδικασίας μπορεί να διδαχθεί και να βελτιωθεί, ενώ όπως είναι ευνόητο επιδρούν και άλλοι παράγοντες, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το είδος της καινοτομίας, ο κλάδος δραστηριότητας, η εθνική στρατηγική κ.ά. (Χυτήρης & Άννινος, 2016). Σχηματικά η διαδικασία της καινοτομίας μπορεί να αποδοθεί ως εξής (σχήμα 3.5):



Σχήμα 3.5: Η διαδικασία της καινοτομίας.

Πηγή: Χυτήρης & Άννινος, 2016.

Η MTN, εναρμονιζόμενη απόλυτα με το πνεύμα καινοτομίας, σύναψε τριετή συμφωνία με το Τμήμα Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Κύπρου στα πλαίσια της οποίας βασικός στόχος, μεταξύ άλλων, είναι και η ανάπτυξη καινοτομιών. Πιο συγκεκριμένα, με βάση το προαναφερόμενο μνημόνιο συνεργασίας θα εκπονηθούν κοινές δράσεις σε ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς τομείς αμοιβαίου ενδιαφέροντος, όπως η συνεργασία για τη διαχείριση των Big Data στο Data Center της MTN και η κοινή συμμετοχή και κατάθεση προτάσεων σε εθνικά, ευρωπαϊκά και διακρατικά προγράμματα, αλλά επίσης θα εκπονηθούν και ερευνητικά προγράμματα για κινητά συστήματα, εφαρμογές και υποδομές και θα αναπτυχθούν, θα παραχθούν και θα προωθηθούν καινοτόμες εφαρμογές και υπηρεσίες στους πελάτες της MTN, που θα βασίζονται σε προηγμένη τεχνολογία ως απότοκος της σύγκλισης των επιστημών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, με απώτερο σκοπό να καταστεί η Κύπρος κέντρο των τεχνολογικών εξελίξεων σε αυτόν τον τομέα (Η Καθημερινή, 2014, Μάρτιος 12).

3.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί αναμφίβολα πρώτο και βασικότερο στόχο κάθε επιχείρησης και κεντρικό σημείο αναφοράς κάθε στρατηγικής. Δημιουργείται είτε ως

αποτέλεσμα της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά, είτε ως αποτέλεσμα των πόρων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ εξαρτάται από την ανάπτυξη πηγών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που η αντιγραφή τους είναι ιδιαίτερα δύσκολη, δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές, όπως είναι ευνόητο, θα επιχειρήσουν να τη μιμηθούν προκειμένου να επιτύχουν κι αυτοί ίδιες αποδόσεις (Ευθύμογλου, 1990).

Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτων που να διατηρούνται παντοτινά ή έστω για σημαντικά μεγάλο χρονικό διάστημα και προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντιδράσουν κατάλληλα στις απομιμητικές προσπάθειες των ανταγωνιστών τους και να διατηρήσουν όσο περισσότερο γίνεται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα οφείλουν αφενός να θέτουν εμπόδια στην προσπάθεια μίμησης, συνδέοντας το πλεονέκτημά τους με σπάνιες, δύσκολες και μη αντιγράψιμες οργανωτικές ικανότητες, αφετέρου να επενδύουν συνεχώς σε νέους πόρους και ικανότητες, για την ανάδειξη νέων πλεονεκτημάτων. Επομένως, η ανάπτυξη και συντήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτων αποτελεί μια χρονοβόρα και επαναλαμβανόμενη διαδικασία με αυξανόμενες απαιτήσεις σε επενδύσεις, χρόνο και προσπάθειες.

Περαιτέρω, η διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτων εξαρτάται και από τη δυναμική δυνατότητα, βασικό στοιχείο του οποίου είναι το στυλ μανατζμέντ που πρέπει να επικεντρώνεται στην πραγματοποίηση συνεργειών μέσω ολοκλήρωσης, συνεργασίας και ομαδικής δουλειάς και στην επαύξηση της αξίας των δραστηριοτήτων με την εξεύρεση νέων αγορών προϊόντων, τεχνολογιών και πόρων. Επίσης, κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτων είτε μέσω της συνεχούς ανανέωσης των προϊόντων, είτε μέσω της κατάλληλης διοίκησης, είτε μέσω των αρετών της ηγεσίας, της ηθικής και της κουλτούρας, που εκ φύσεως είναι και δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Καλογήρου & συν., 2015).

Λαμβάνοντας δε υπόψη το γεγονός ότι διανύουμε την εποχή της «ποιότητας», υπό την έννοια ότι κατέχει υψηλή θέση στην αντίληψη του καταναλωτή και των επιχειρήσεων, συνάγεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί και από την προσήλωση στην ποιότητα, η οποία σαφώς έχει βαρύνουσα σημασία συγκριτικά με το παρελθόν και δύναται να αποτελέσει κύριο στοιχείο διαφοροποίησης ενός προϊόντος και διασφάλισης της επιτυχίας και βιωσιμότητας μιας επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016).

Παράλληλα, η δημιουργία ενός σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει και τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, αλλά και τη ενεργοποίηση της επιχείρησης στην κατεύθυνση επέκτασης της αγοράς με νέους καταναλωτές και υπηρεσίες, προστασίας του ήδη κατεχόμενου μεριδίου της και αύξησής του.

Συνεπώς, είναι εμφανές ότι η διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ανάλογη της δυσκολίας μίμησής του και η MTN αντιλαμβανόμενη πλήρως τα όσα προαναφέρθηκαν ενίσχυσε την ανταγωνιστική της θέση, σημειώνοντας αξιόλογους δείκτες ανάπτυξης και επιτυχίας, βασιζόμενη πρωτίστως στην εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και στην προσήλωση της στην ποιότητα, εκ των οποίων δημιούργησε και διατήρησε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε αυτά θα πρέπει να συνεχίσει να επικεντρώνεται και στο μέλλον, μαζί με τα υπόλοιπα στοιχεία που αναφέρθηκαν, ούτως ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις συνεχώς αυξανόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις του τηλεπικοινωνιακού κλάδου.

Κεφάλαιο 4^ο

Ανίχνευση περιβάλλοντος

4.1 Πηγές πληροφοριών

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος ουσιαστικά συνίσταται στη μελέτη, ανάλυση και εκτίμηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης, με σκοπό τον προσδιορισμό της παρούσας κατάστασής της και των συστατικών στοιχείων της, καθώς και αυτών που ενδεχομένως να ορίσουν τη μελλοντική της πορεία. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης σχηματικά μπορεί να αποδοθεί ως εξής (σχήμα 4.1):

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ		
Εσωτερικό περιβάλλον	Δυνατότητες	▪ Swot Analysis
	Αδυναμίες	
Ευκαιρίες		
Απειλές		
Εξωτερικό περιβάλλον	Γενικευμένο περιβάλλον	▪ PESTLE Analysis
	Κλαδικό περιβάλλον	▪ Porter Analysis

Σχήμα 4.1: Ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

4.2 Εσωτερικό περιβάλλον - Ανάλυση SWOT

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της, αφού μέσω αυτής αποκτάται σφαιρική γνώση της υπάρχουσας κατάστασής της στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της και εντοπίζονται οι δυνατότητες, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές, με βάση τις οποίες θα σχεδιαστούν οι στρατηγικές που θα καθορίσουν τη μελλοντική της πορεία. Το βασικότερο υπόδειγμα ανίχνευσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και οριοθέτησης των μεταβλητών του είναι η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses- Opportunities-Threats).

4.2.1 Εσωτερική διάγνωση

4.2.1.1 Τα προϊόντα/υπηρεσίες

Η MTN προσφέρει στους καταναλωτές ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, διαδικτύου, συνδρομητικής τηλεόρασης, καθώς και το σύνολο σχεδόν των εμπορικά διαθέσιμων συσκευών. Μάλιστα, σε ότι αφορά τους εταιρικούς πελάτες της προσφέρει εξειδικευμένα και κατάλληλα σχεδιασμένα πακέτα υπηρεσιών, ενώ καινοτομεί προσφέροντας και υπηρεσίες, όπως το 4,5G και HSDPA+, το Facebook Zero, προπληρωμένες κάρτες δεδομένων και ιδιαίτερα ελκυστικά προγράμματα και επιδοτήσεις. Στον τομέα της τηλεόρασης η MTN TV προσφέρει περισσότερα από 40 τοπικά και διεθνή κανάλια, καθώς και τη δυνατότητα παρακολούθησης εκτός οικίας ή παράλληλης παρακολούθησης διαφορετικών καναλιών, μέσω tablet και smartphone (Μιχαήλ, 2017).

4.2.1.2 Δυνατότητες

Στα δυνατά σημεία της επιχείρησης MTN συμπεριλαμβάνονται:

- Αποτελεί από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους στην Κύπρο.
- Διαθέτει ολοκληρωμένες καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, διαδικτύου, διαδικτυακή συνδρομητική τηλεόραση και εξειδικευμένες λύσεις ICT σε επιχειρηματικούς πελάτες.
- Διαθέτει το πιο ανεπτυγμένο τεχνολογικά τηλεπικοινωνιακό δίκτυο στην Κύπρο, με εξελιγμένο δίκτυο οπτικών ινών και το μεγαλύτερο 4G δίκτυο, παρέχοντας υψηλή ποιότητα και αξιοπιστία στην επικοινωνία.
- Απασχολεί 333 άτομα έμπειρο στελεχιακό δυναμικό με γνώσεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.
- Διαθέτει ιδιόκτητο δίκτυο σημείων πώλησης με 18 καταστήματα σε όλη την Κύπρο και ένα ηλεκτρονικό κατάστημα.
- Ανήκει στον όμιλο Monaco Telecom, ο οποίος έχει παρουσία σε 22 χώρες και 231 εκ. συνδρομητές και είναι μέλος της NJJ Holding, μια από τις κορυφαίες παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών της Ευρώπης.
- Σύναψε συνεργασίες αξίας 20 εκ. ευρώ (2009), με τη Huawei για αναβάθμιση του δικτύου της και νέα συμφωνία (2018) για την ανάπτυξη του συστήματος 5G.
- Έχει τη μεγαλύτερη πληθυσμιακή (93%) και γεωγραφική κάλυψη 3G (95%) στην Κύπρο,

ενώ η 4G κάλυψη ανέρχεται στο 75%.

- Πραγματοποίησε μεγάλη επένδυση 23 εκ. ευρώ για το δίκτυο 4G.
- Σημείωσε κύκλο εργασιών 123 εκ. ευρώ και κέρδη 39 εκ. ευρώ το 2017.
- Κατέχει υψηλό μερίδιο αγοράς (35,3%) στην κινητή τηλεφωνία και στους συνδρομητές συμβολαίου (33,02%).
- Παρέχει τις χαμηλότερες χρεώσεις και προγράμματα value for money.
- Έχει πιστοποίηση ISO 9001:2015 για τη διασφάλιση ποιότητας των υπηρεσιών της.
- Έχει πιστοποίηση ISO 14001: 2015 για το ολοκληρωμένο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζει.

4.2.1.3 Αδυναμίες

Τα αδύνατα σημεία της MTN αποτελούν:

- Αδυναμία διατήρησης εσόδων.
- Αδυναμία συγκράτησης πελατών.
- Αδυναμία προσέλκυσης πελατών σε κάποιες κατηγορίες υπηρεσιών.
- Δυσκολία διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Εξάρτηση από τον όμιλο Monaco Telecom.
- Εξάρτηση από διανομείς.
- Υψηλό κόστος διατήρησης καταστημάτων.

4.2.2 Εξωτερική διάγνωση

4.2.2.1 Η αγορά – στόχος

Παρότι η ψηφιακή εποχή της κινητής τηλεφωνίας διανύει τη δεύτερη δεκαετία της ύπαρξής της, η ανάπτυξή της σημειώνει ραγδαίους ρυθμούς και πλέον τα κινητά τηλέφωνα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μας, αφού πέραν των αναγκών επικοινωνίας καλύπτουν και ένα πλήθος άλλων αναγκών, όπως η ψυχαγωγία, η ενημέρωση, η πρόσβαση στο διαδίκτυο κ.ά.. Ιδίως σε ότι αφορά την αγορά τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Κύπρο, πρόκειται για μια από τις ελκυστικότερες και ευνοϊκότερες αγορές στον συγκεκριμένο κλάδο με ποσοστά που φθάνουν στο 119% στην ονομαστική διείδυση κινητής τηλεφωνίας, 18,2% στη διείδυση σταθερού broadband και 17,89% στη διείδυση Facebook και 143.000 χρήστες,

που την κατατάσσει στη 16η θέση παγκοσμίως. Επίσης, οι υποδομές και η ποιότητα των υπηρεσιών συνεχώς βελτιώνονται και αναβαθμίζονται, γεγονός που προσελκύει και ενισχύει τις επενδύσεις, τις καινοτομίες και την εισαγωγή των πλέον εξελιγμένων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ σαφώς και πρόκειται για αγορά με πολλαπλασιαστικά αναπτυξιακά αποτελέσματα, δεδομένου ότι ο υψηλός βαθμός επάρκειας των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών συνδέεται και με την οικονομική ανάπτυξη (Τσαμάκης, 2017).

4.2.2.2 Χαρακτηριστικά πελατών

Στο σύγχρονο περιβάλλον είναι γεγονός ότι έχουν μεταβληθεί και οι καταναλωτικές συνήθειες και προτιμήσεις και πλέον οι καταναλωτές αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες που να καλύπτουν πλήρως τις αυξημένες ανάγκες τους, συνδυάζοντάς το με την ευνοϊκότερη γι' αυτούς τιμή, εμφάνιση και ποιότητα. Έτσι, και παρά την οικονομική κρίση η ζήτηση των smartphones σημειώνει συνεχώς αυξητικές τάσεις, οι φθηνότερες συσκευές συνεχώς εμπλουτίζονται με νέες υπηρεσίες και χαρακτηριστικά, ενώ εξέλιξη παρατηρείται και στα παρελκόμενα, τα οποία πλέον διαθέτουν περισσότερες λειτουργίες. Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών στην Κύπρο, ενδεικτικά είναι τα ακόλουθα στατιστικά στοιχεία (Ιωάννου, 2019):

- Το 84% των πολιτών είναι ενεργοί χρήστες του διαδικτύου, με τον μέσο ευρωπαϊκό όρο να είναι 85%.
- Το 72% χρησιμοποίησε το διαδίκτυο για πληροφορίες σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες.
- Το 69% συμμετείχε σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- Το 68% το χρησιμοποίησε για παρακολούθηση βίντεο εμπορικών ή κοινής χρήσεως υπηρεσιών.
- Το 57% το χρησιμοποίησε για πληροφορίες σχετικά με ζητήματα υγείας.
- Το 63% χρησιμοποίησε το διαδίκτυο για επικοινωνία μέσω φωνητικών ή βιντεοκλήσεων.
- Το 54% το χρησιμοποίησε για να αποστείλουν ή να λάβουν emails.
- Το 44% για να ακούσει μουσική.
- Το 33% για χρήση ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών.
- Το 30% για συμμετοχή σε ηλεκτρονικά παιχνίδια.
- Το 10% για να παρακολουθήσει κάποιο βίντεο on demand.

- Το 22% έκανε χρήση της διαδικτυακής τηλεόρασης.

Στον αντίποδα αυτών των στατιστικών, οι πολίτες της Κύπρου σημείωσαν από τα χαμηλότερα ποσοστά σε ότι αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο και τη διευθέτηση συνάντησης με κάποιο επαγγελματία μέσω ιστοσελίδας, αφού στην πρώτη περίπτωση μόνο το 2% χρησιμοποίησε το διαδίκτυο για να πουλήσει οποιοδήποτε αγαθό ή υπηρεσία και στη δεύτερη περίπτωση το ποσοστό ήταν μόλις 1% (Ιωάννου, 2019). Περισσότερα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου σε ευρωπαϊκό επίπεδο παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα 4.2.

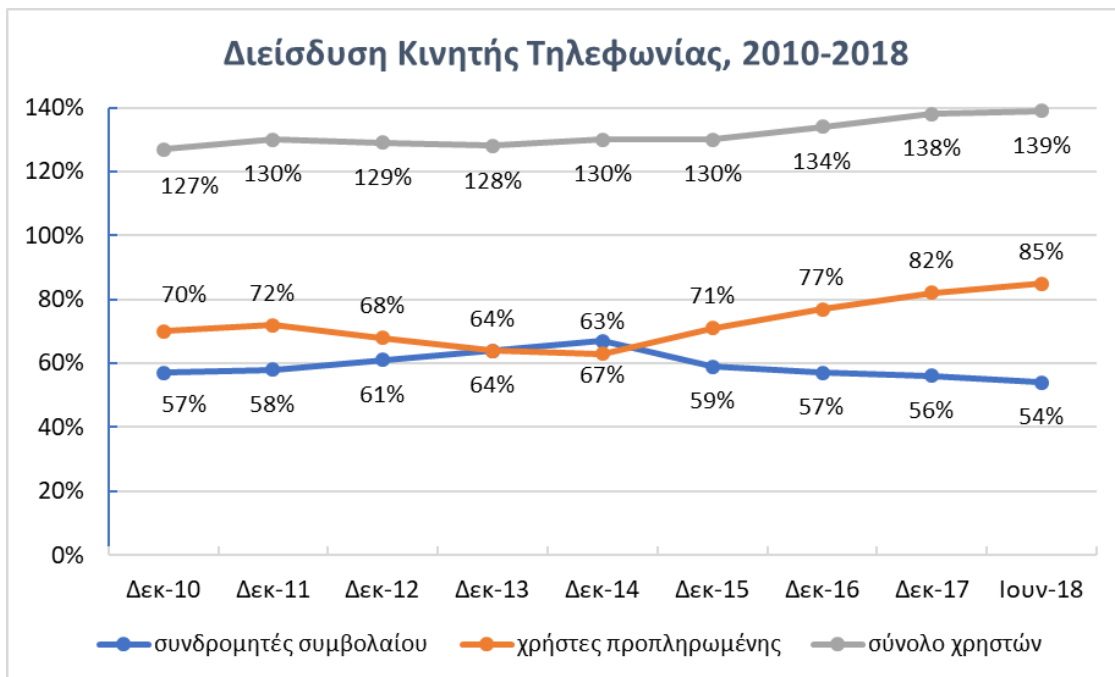


Σχήμα 4.2: Η χρήση του διαδικτύου στην ΕΕ ατόμων ηλικίας 16-74, 2018.

Πηγή: Ιωάννου, 2019.

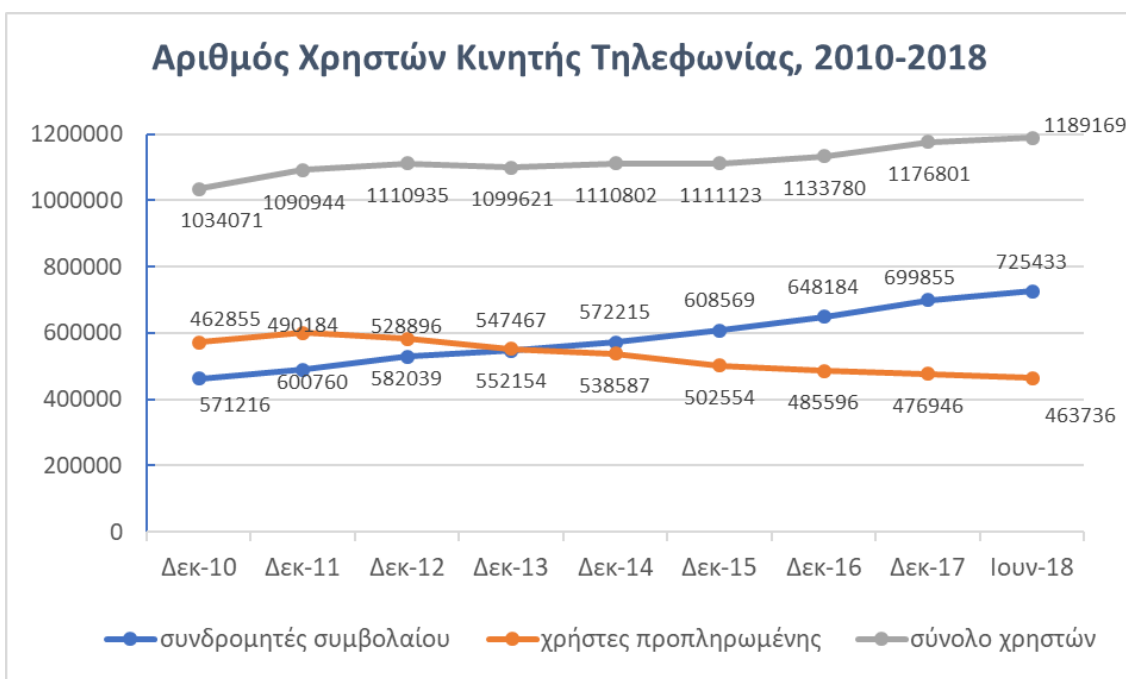
4.2.2.3 Χαρακτηριστικά ανταγωνισμού

Σύμφωνα με το Στατιστικό Δελτίο για την παρακολούθηση της αγοράς κινητής τηλεφωνίας και κινητής ευρυζωνικής (2018), του γραφείου του επιτρόπου Ρυθμίσεως Επικοινωνιών και Ταχυδρομείων, η διείσδυση κινητής τηλεφωνίας, δηλαδή η αναλογία του συνολικού αριθμού χρηστών σε σχέση με τον πληθυσμό στην Κύπρο σημείωσε μικρή άνοδο 1%, φτάνοντας το 139% το πρώτο εξάμηνο του 2018 (γράφημα 4.1).



Γράφημα 4.1: Διείσδυση Κινητής Τηλεφωνίας

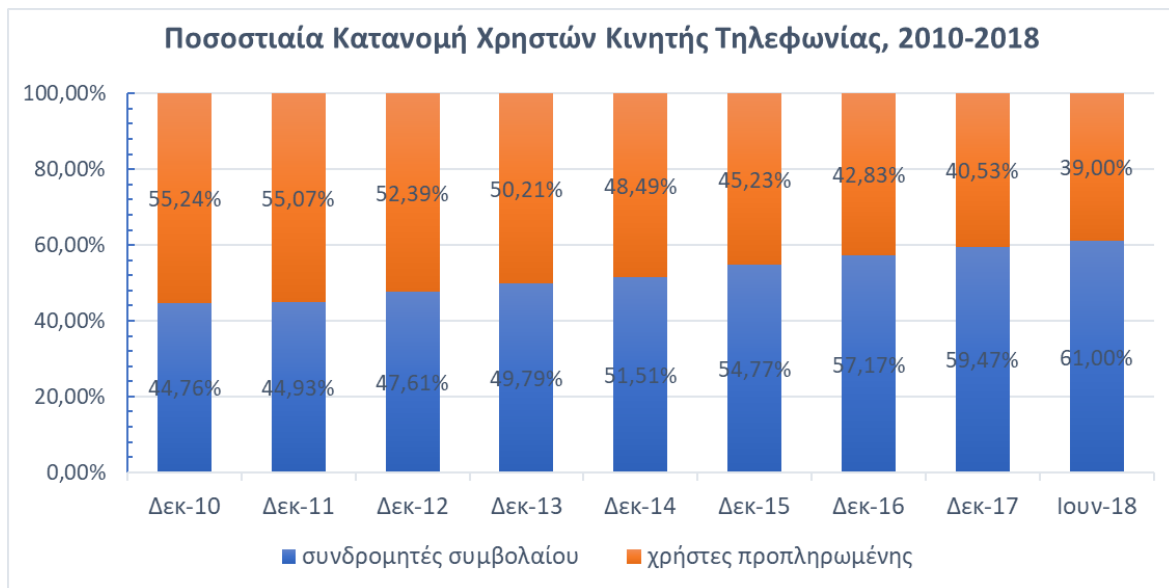
Όσον αφορά τον αριθμό των χρηστών κινητής τηλεφωνίας, σημειώθηκε ιστορικό ρεκόρ, φτάνοντας τους 1.189.169 χρήστες, αυξημένος κατά 12.368 χρήστες για το πρώτο εξάμηνο του 2018. Από αυτούς, 725.433 είναι συνδρομητές συμβολαίου και 463.736 χρήστες προπληρωμένης κάρτας (γράφημα 4.2).



Γράφημα 4.2: Αριθμός Χρηστών Κινητής Τηλεφωνίας

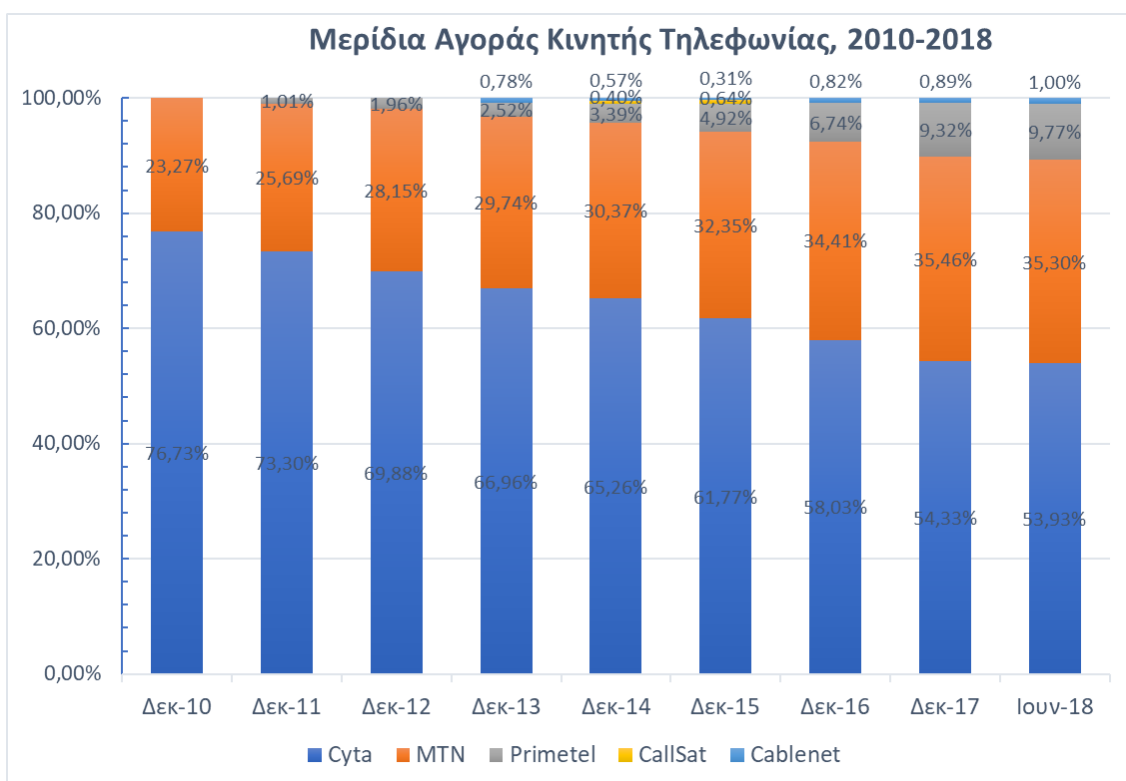
Ειδικότερα, σύμφωνα με το ίδιο Στατιστικό Δελτίο (2018), η ποσοστιαία κατανομή των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας διαχρονικά σημειώνει αύξηση φτάνοντας το πρώτο

εξάμηνο του 2018 το 61%, αυξημένο κατά 1,53% σε σχέση με το 2017, ενώ το ποσοστό των χρηστών προπληρωμένης κάρτας εμφανίζει σταδιακή μείωση (γράφημα 4.3).



Γράφημα 4.3: Ποσοστιαία Κατανομή Χρηστών Κινητής Τηλεφωνίας

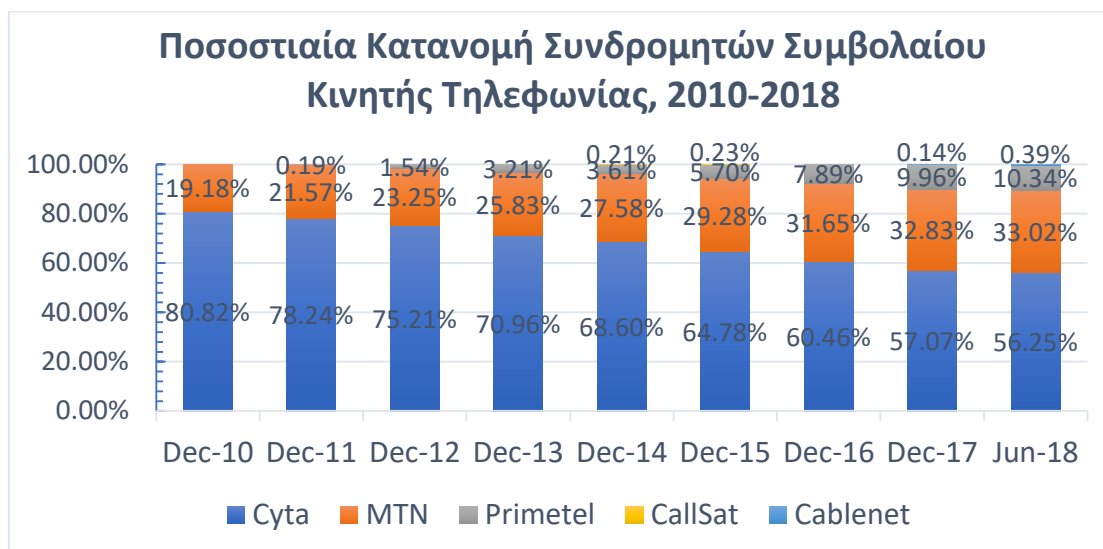
Αναφορικά με τα μερίδια αγοράς κινητής τηλεφωνίας, της Cyta ανήλθε στο 53,93%, της MTN στο 35,3%, της Primetel στο 9,77% και της Cablenet στο 1% (γράφημα 4.4).



Γράφημα 4.4: Μερίδια Αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας

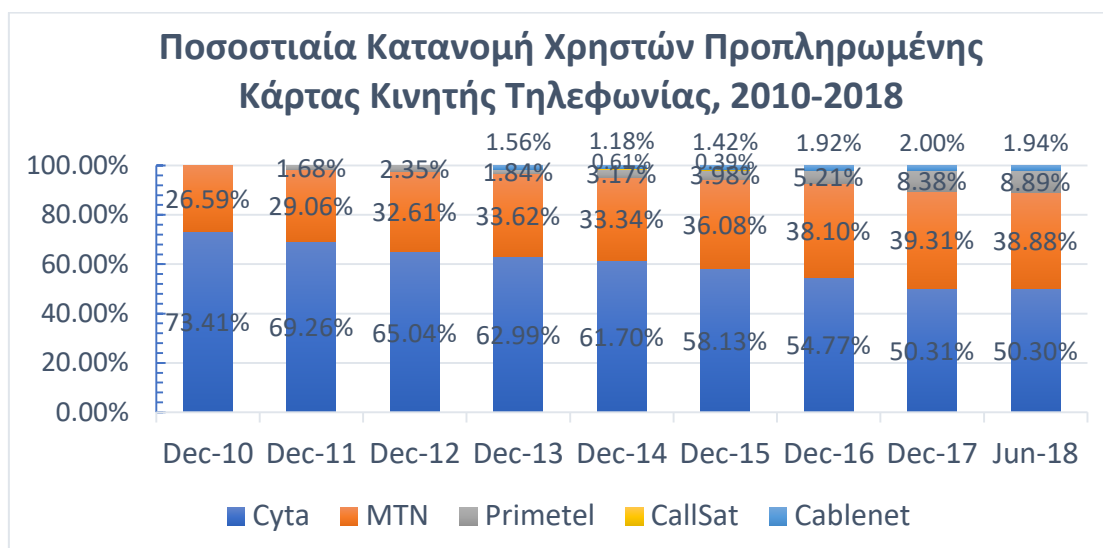
Ειδικότερα, τα μερίδια αγοράς στη συνδρομητική κινητή τηλεφωνία, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2018 (γράφημα 4.5), σημείωσαν αύξηση της MTN κατά 0,19% φτάνοντας στο 33,02%, της

Primetel κατά 0,38% φτάνοντας στο 10,34%. Αύξηση σημειώθηκε και στο μερίδιο αγοράς της Cablenet, που εισήλθε στην αγορά το δεύτερο εξάμηνο του 2017, κατά 0,25% παραμένοντας ωστόσο χαμηλά στο 0,39%. Το μερίδιο αγοράς της Cyta ανήλθε στο 56,25%, σημειώνοντας μείωση κατά 0,82%.



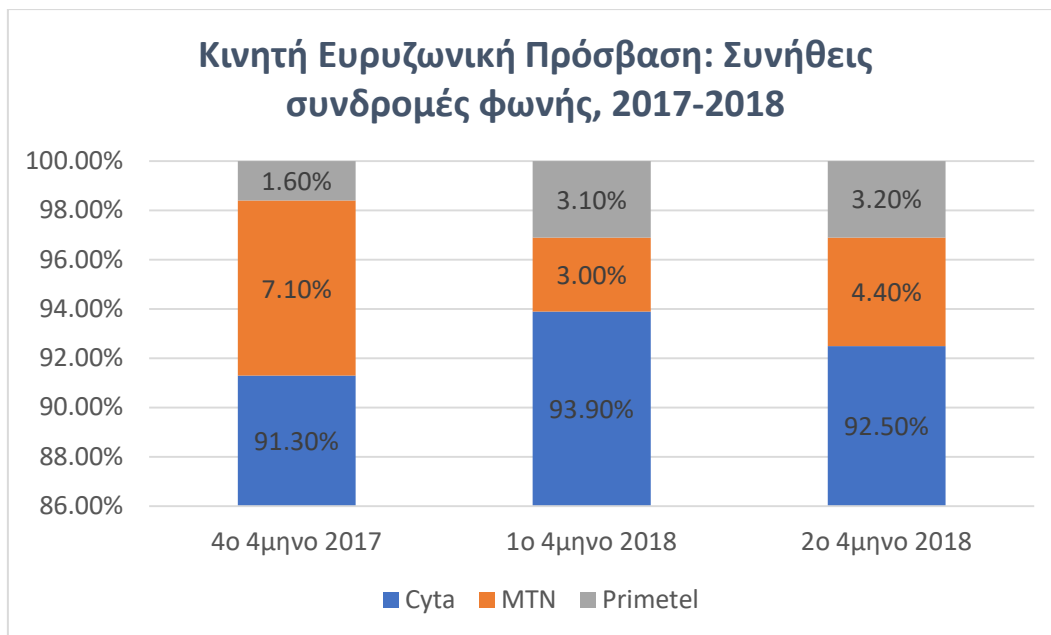
Γράφημα 4.5: Ποσοστιαία Κατανομή Συνδρομητών Συμβολαίου

Αναφορικά με τα μερίδια αγοράς στην προπληρωμένη κινητή τηλεφωνία (γράφημα 4.6), σημειώθηκε αύξηση της MTN κατά 0,43% φτάνοντας το 38,88% και της Primetel κατά 0,51% φτάνοντας στο 8,89%. Σταθερή πορεία σημείωσε το μερίδιο αγοράς της Cyta φτάνοντας στο 50,3% και της Cablenet, που εισήλθε στην αγορά το δεύτερο εξάμηνο του 2017, παραμένοντας ωστόσο χαμηλά στο 1,94%, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2018.



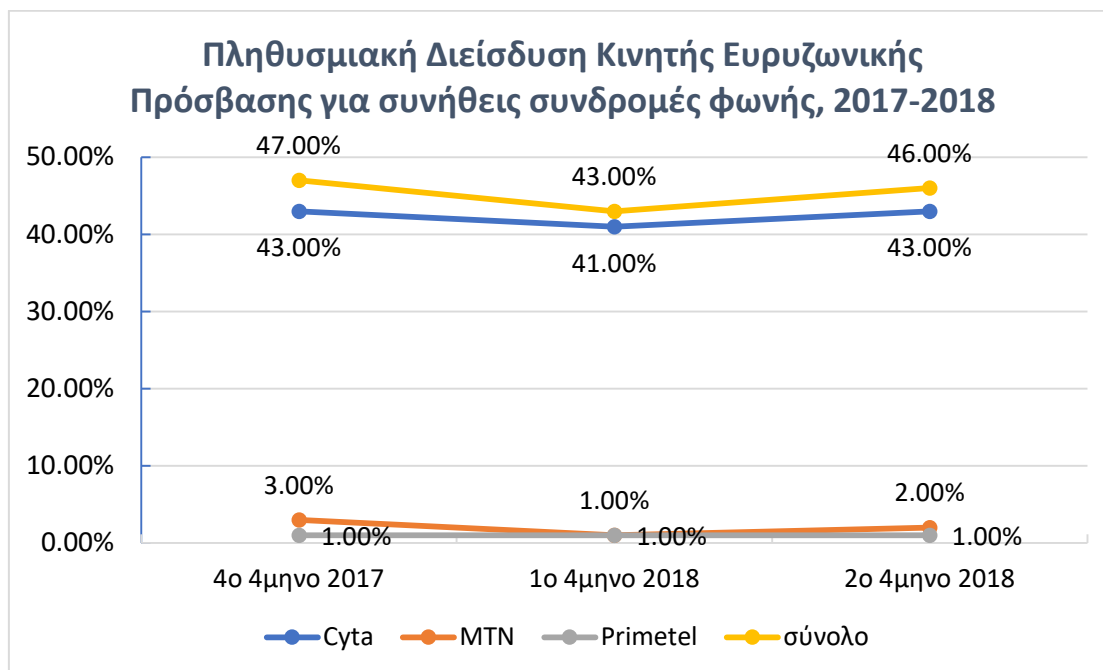
Γράφημα 4.6: Ποσοστιαία Κατανομή Χρηστών Προπληρωμένης Κάρτας

Όσον αφορά τους συνδρομητές στην κατηγορία κινητής ευρυζωνικής πρόσβασης για συνήθεις συνδρομές φωνής χωρίς ειδικό τιμολογιακό σχέδιο δεδομένων, η Cyta επικρατεί με 92.5% και ακολουθούν η MTN (4,4%) και η Primetel (3,2%) (γράφημα 4.7).



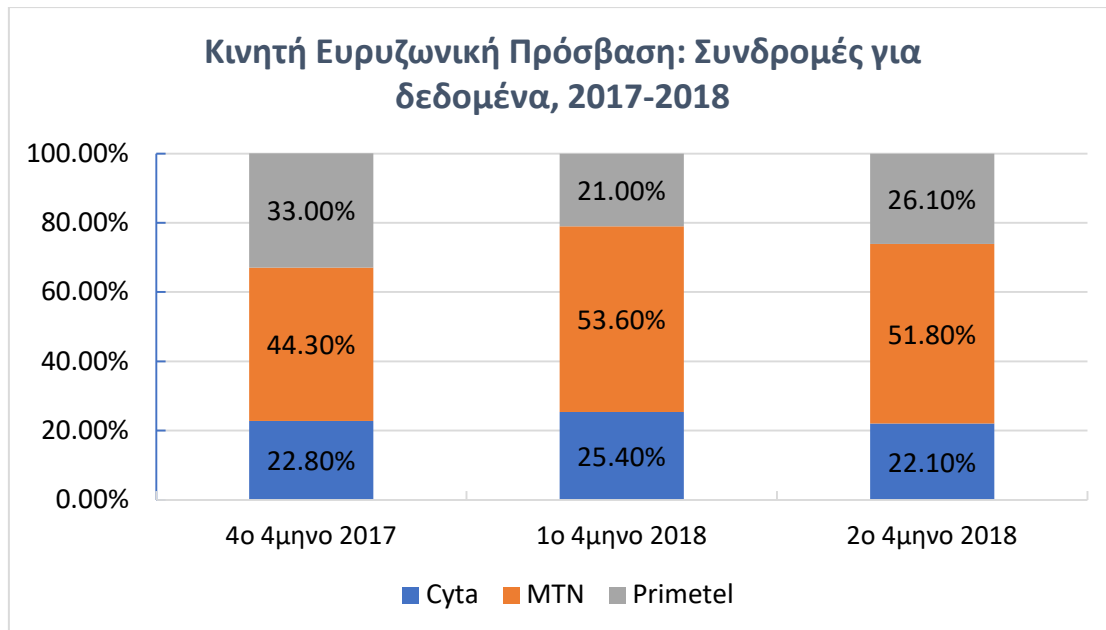
Γράφημα 4.7: Κινητή Ευρυζωνική Πρόσβαση για συνδρομές Φωνής

Η πληθυσμιακή διείσδυση σε αυτή την κατηγορία σημείωσε αύξηση σε ένα χρόνο κατά 3%, φτάνοντας στο 46%. Εδώ φαίνεται να επικρατεί η Cyta με 43%, ενώ ακολουθούν η MTN (2%) και η Primetel (1%) (γράφημα 4.8).



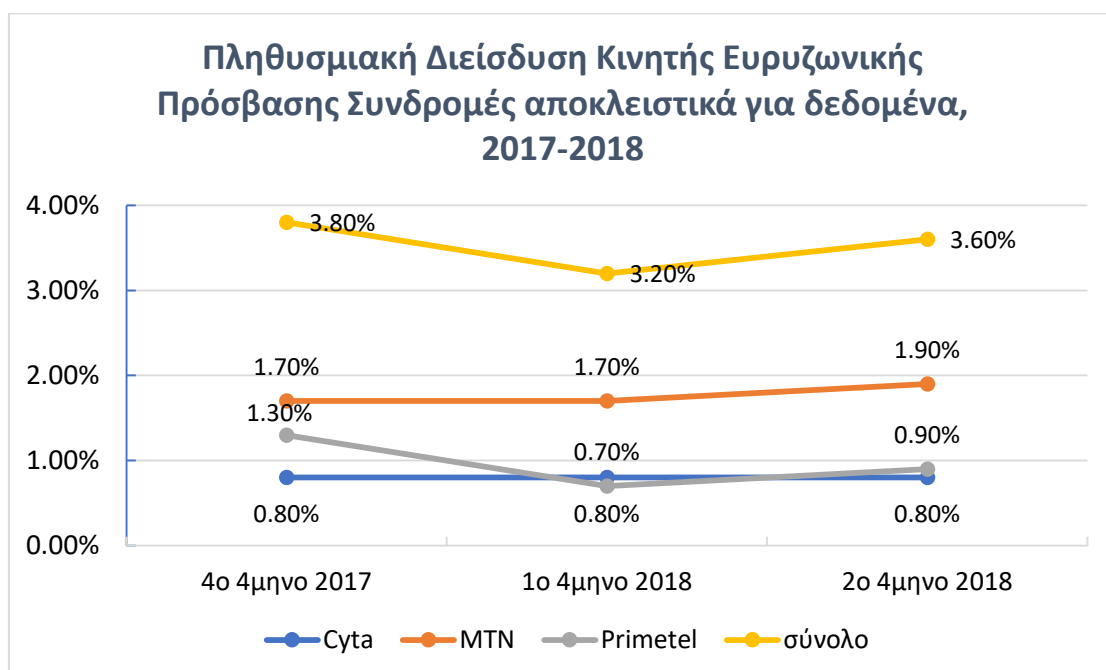
Γράφημα 4.8: Πληθυσμιακή Διείσδυση Κινητής Ευρυζωνικής Πρόσβασης για συνδρομές Φωνής

Όσον αφορά τους συνδρομητές στην κατηγορία κινητής ευρυζωνικής πρόσβασης αποκλειστικά για δεδομένα, η MTN επικρατεί με 51,8% και ακολουθούν η Primetel (26,1%) και η Cyta (22,1%) (γράφημα 4.9).



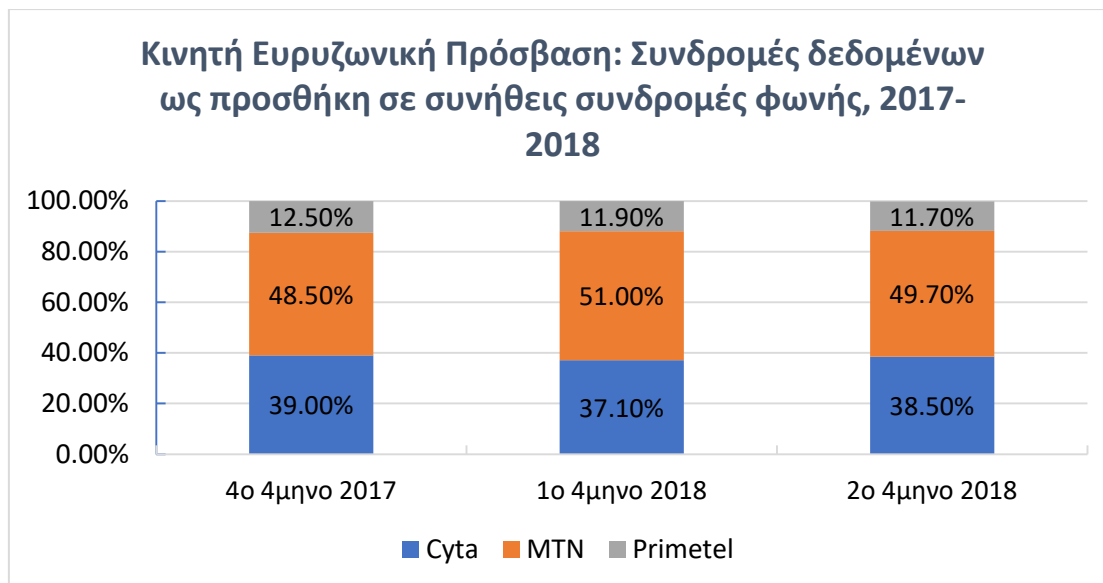
Γράφημα 4.9: Κινητή Ευρυζωνική Πρόσβαση για Δεδομένα

Επειδή η παραπάνω κατηγορία παρουσιάζει μικρή πληθυσμιακή διείσδυση (3,6%), παρουσιάζονται εύκολα αυξομειώσεις. Συγκεκριμένα, αναφορικά με την πληθυσμιακή διείσδυση, σημειώθηκε μείωση σε ένα χρόνο, την οποία απορρόφησε η Primetel της οποίας το ποσοστό έφτασε στο 0,9% από 1,3%, της Cyta παρέμεινε σταθερό στο 0,8%, ενώ της MTN αυξήθηκε κατά 0,2% φτάνοντας στο 1,9% (γράφημα 4.10).



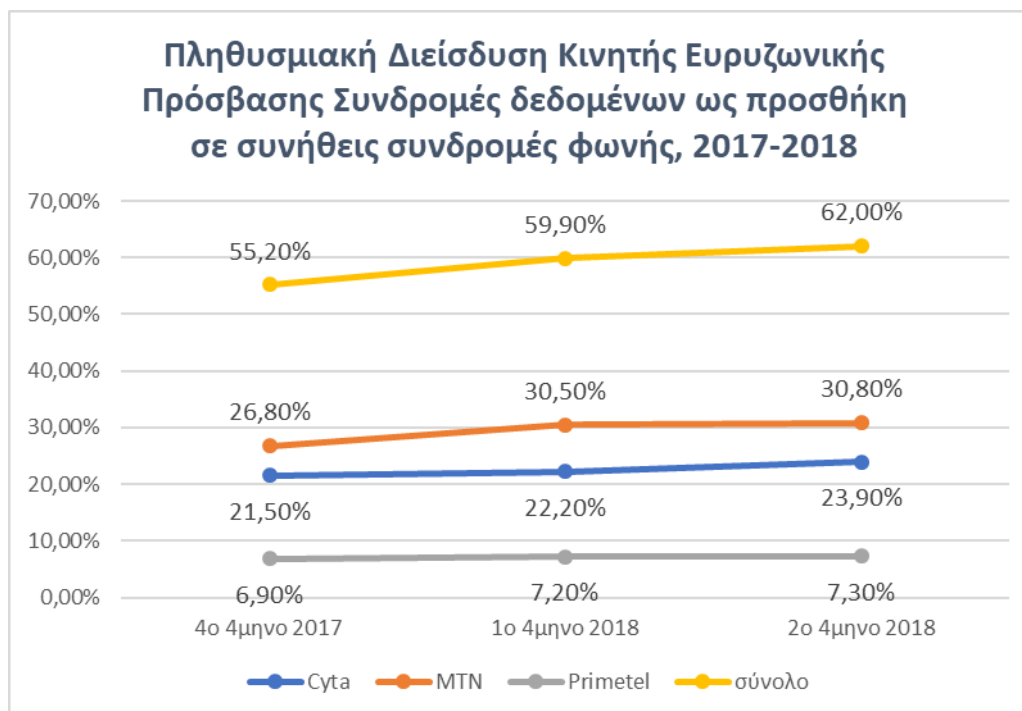
Γράφημα 4.10: Πληθυσμιακή Διείσδυση Κινητής Ευρυζωνικής Πρόσβασης για Δεδομένα

Αναφορικά με την κατηγορία κινητής ευρυζωνικής πρόσβασης για δεδομένα ως προσθήκη σε συνήθεις συνδρομές φωνής, η MTN επικρατεί με 49,7% και ακολουθούν η Cyta (38,5%) και η Primetel (11,7%) (γράφημα 4.11).



Γράφημα 4.11: Κινητή Ευρυζωνική Πρόσβαση για Δεδομένα ως προσθήκη σε συνδρομές Φωνής

Όσον αφορά στην πληθυσμιακή διείσδυση σε αυτή την κατηγορία, σημειώθηκε αύξηση σε ένα χρόνο (2,1%), μεγαλύτερο μέρος της οποίας απορρόφησε η Cyta (1,7%) φτάνοντας το 23,9%. Η πληθυσμιακή διείσδυση της MTN αυξήθηκε κατά 0,3% φτάνοντας στο 30,8% και της Primetel το ποσοστό έφτασε στο 7,3% (γράφημα 4.12).



Γράφημα 4.12: Πληθυσμιακή Διείσδυση Κινητής Ευρυζωνικής Πρόσβασης για Δεδομένα ως προσθήκη σε συνδρομές Φωνής

4.2.2.4 Ευκαιρίες

- Στις ευκαιρίες της εταιρείας MTN συμπεριλαμβάνονται:
- Ελκυστικό περιβάλλον της κυπριακής αγοράς τηλεπικοινωνιών.
- Θετικές προοπτικές για την Κύπρο σε υποδομές, υπηρεσίες και δεξιότητες.
- Προσελκύει δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις σε ευρυζωνικές ενσύρματες και ασύρματες υποδομές νέας γενιάς.
- Παρέχονται ευκαιρίες χρηματοδότησης υποδομών για την ανάπτυξη ευρυζωνικού δικτύου υψηλής ταχύτητας από Δημόσια και επενδυτικά ταμεία της ΕΕ.
- Υλοποιείται εθνική ψηφιακή στρατηγική.
- Τόνωση της ζήτησης και θέσπιση υποχρεωτικής χρήσης καινοτόμων εφαρμογών κατά τις συναλλαγές με το Δημόσιο, σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government), ηλεκτρονικής υγείας (e-Health) και ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (e-Education).
- Σταθερότητα νομοθετικού πλαισίου και ρυθμιστικών μέτρων για τις τηλεπικοινωνίες.
- Απλό φορολογικό νομοθετικό πλαίσιο με ανταγωνιστικούς φορολογικούς συντελεστές και συμφωνίες αποφυγής διπλής φορολογίας με άλλα κράτη.
- Αυξητική τάση της ανάγκης για επικοινωνία και υψηλή διείσδυση κινητής τηλεφωνίας.
- Υψηλή διείσδυση του διαδικτύου και mobile broadband στην καθημερινή ζωή με συμμετοχή σε ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων.
- Υψηλή ζήτηση σε smartphone με περισσότερες λειτουργίες.
- Υψηλή ποιότητα ζωής και δημογραφικές αλλαγές, με ρυθμό αύξησης του πληθυσμού.

4.2.2.5 Απειλές

Οι απειλές της εταιρείας MTN αποτελούν:

- Σύνθετες διαδικασίες αδειοδότησης.
- Απαρχαιωμένη νοοτροπία μικρομεσαίων επιχειρήσεων για τη χρήση καινοτόμων εφαρμογών και υπηρεσιών.
- Ψηφιακό χάσμα σε διάφορες ηλικιακές και κοινωνικές ομάδες πληθυσμού.
- Ισχυρός ανταγωνισμός με πολλούς παρόχους σε σχέση με το πληθυσμιακό μέγεθος της

Κύπρου, με αποτέλεσμα την διάσπαση της αγοράς.

- Αθέμιτος ανταγωνισμός από ηλεκτρονικά καταστήματα που εμπλέκονται στη λεγόμενη «κυκλική απάτη» του ΦΠΑ, τα οποία λαμβάνοντας ειδικές πρόνοιες για τις διασυνοριακές συναλλαγές, πωλούν ανεξέλεγκτα σε χαμηλές τιμές ακριβά μοντέλα κινητών, με αποτέλεσμα να χάνονται έσοδα τόσο για τις εταιρίες, όσο και το δημόσιο (Digital Life, 2017).
- Οι μεταβαλλόμενες πολιτικές λόγω της οικονομικής κρίσης αποτελούν τροχοπέδη για νέες επενδύσεις.
- Περιορισμός ενισχύσεων από επενδυτικά ταμεία της ΕΕ εξαιτίας κρατικών εμποδίων.
- Υποκατάστατα προϊόντα, όπως οι εφαρμογές κλήσεων μέσω διαδικτύου (Viber, Skype, MSN, WhatsApp) και οι διαδικτυακές υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης (Netflix, Hulu, Amazon).
- Έλλειψη ευελιξίας στην τιμολογιακή πολιτική των εταιριών εξαιτίας των περιορισμών και ελέγχων του ρυθμιστικού πλαισίου.

4.3 Εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης διακρίνεται στο Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον (PESTLE Environment) και το Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μικρο-περιβάλλον (Παπαδάκης, 2016).

4.3.1 Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος PESTLE

Στο πολύπλοκο και πολυδιάστατο μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνονται στοιχεία, μεταβλητές και παράγοντες που σχετίζονται με την ανθρώπινη δραστηριότητα, είναι ανεξάρτητοι από τη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης, αλλά η μεταβλητότητά τους επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Το μάρκετινγκ, παρότι δεν μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει τους παράγοντες αυτούς, εντούτοις, οφείλει να προσαρμοστεί, προκειμένου να επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Το πλέον διαδεδομένο εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος είναι η μέθοδος PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), που προέρχεται από τα ακρωνύμια των τομέων του εξωτερικού περιβάλλοντος, που περιλαμβάνουν τον Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Νομικό και Περιβαλλοντολογικό τομέα.

4.3.1.1 Συνθήκες πολιτικού περιβάλλοντος

Η κυβερνητική πολιτική επηρεάζει, ακόμα και καταλυτικά σε ορισμένες περιπτώσεις, τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, είτε μέσω της φορολογίας και της εν γένει οικονομικής πολιτικής, είτε μέσω νομικών ρυθμίσεων, δικαστικών αποφάσεων και ρυθμιστικών αρχών και οργανισμών. Περαιτέρω, είναι προφανές ότι για την επένδυση μιας επιχείρησης βασικός ρυθμιστικός παράγοντας είναι και η πολιτική σταθερότητα της χώρας. Οι όποιες κρατικές παρεμβάσεις στοχεύουν στη διαχείριση οικονομικών θεμάτων της χώρας (μονοπώλιο, ορθή απονομή δικαιοσύνης και προσφορά δημόσιων αγαθών), αλλά ταυτόχρονα αποβλέπουν και στην προστασία των ίδιων των επιχειρήσεων από μη ορθολογικές αποφάσεις, που ενδεχομένως θα τις ζημίωναν σημαντικά. Ιδίως στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, το πολιτικό περιβάλλον αποκτά ιδιαίτερη αξία, αφού η σημερινή εξάπλωση και απελευθέρωσή του επιτεύχθηκε μόνο έπειτα από κρατικές παρεμβάσεις που αφορούσαν την ιδιωτικοποίηση των κυρίαρχων στον τομέα αυτό κρατικών φορέων, αναφέροντας ενδεικτικά ότι το ποσοστό αυτών των ιδιωτικοποιήσεων στον 21ο αιώνα άγγιξε το 70% στην Αμερική, το 55% στην Ευρώπη και το 46% στην Ασία. Υπό αυτά τα δεδομένα, αναδεικνύεται ως επιτακτική η ανάγκη κατάλληλης μελέτης, ανάλυσης και εκτίμησης των παραγόντων του πολιτικού περιβάλλοντος εκ μέρους των επιχειρήσεων προς διάγνωση των πιθανοτήτων επιτυχίας της δραστηριοποίησής τους σε μια χώρα και αποφυγής ή πρόβλεψης κυβερνητικών πρακτικών που θα τις ζημίωναν (Kotler, 2000; Γεωργικόπουλος, 2012).

Σε ότι αφορά ειδικότερα την Κύπρο, μπορεί να λεχθεί ότι το πολιτικό περιβάλλον της είναι το πλέον ευνοϊκό για τον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, αφού μέσω ενός κατάλληλου και σταθερού νομικού και ρυθμιστικού πλαισίου, αλλά και μέσω άλλων πρωτοβουλιών (υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, υγείας και εκπαίδευσης), προωθεί και ενισχύει την αγορά και τις επενδύσεις στις τηλεπικοινωνίες, θέτοντας ως πρωταρχική προτεραιότητα την εισαγωγή ευρυζωνικού δικτύου υψηλής ταχύτητας, μέσω προσέλκυσης και εξασφάλισης των απαιτούμενων δημόσιων και ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων. Στην κατεύθυνση αυτή μάλιστα, έχει ιδρύσει και ορίσει ως αρμόδιες Αρχές το Τμήμα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών του Υπουργείου Μεταφορών Επικοινωνιών και Έργων, με αντικείμενο τη διαμόρφωση και υλοποίηση της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής και τη διαχείριση θεμάτων και αρμοδιοτήτων του ευρυζωνικού πλάνου και δικτύου, αλλά και τη ρυθμιστική αρχή του Γραφείου του Επιτρόπου Ρυθμίσεως Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομείων (European Commission, 2019).

4.3.1.2 Συνθήκες οικονομικού περιβάλλοντος

Το οικονομικό περιβάλλον, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται στοιχεία, όπως η βιομηχανική δομή, ο ρυθμός ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας, το κατά κεφαλήν εισόδημα, η διανομή του πλούτου, το επιτόκιο, ο πληθωρισμός, η φορολογία, η ανεργία κ.λπ., είναι συνδεδεμένο με την προσφορά και τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει αποτελεί και καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας και κερδοφορίας των επιχειρήσεων, οπότε η μελέτη και η συνεκτίμηση των παραγόντων του οικονομικού περιβάλλοντος είναι εξέχουσας σημασίας κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Fahy & Jobber, 2014; Γεωργικόπουλος, 2012).

Εστιάζοντας ειδικότερα στην Κύπρο, αναμφίβολα η πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση ήταν ο πλέον καταλυτικός παράγοντας για τη διαμόρφωση του οικονομικού περιβάλλοντος της. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος ήταν αυτός που επηρεάστηκε στον μικρότερο βαθμό συγκριτικά με τους άλλους τομείς της οικονομίας. Ωστόσο, οι δυσμενείς επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης ήταν εμφανείς και σε αυτό τον τομέα, αφού ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων συρρικνώθηκε, η κερδοφορία των παρόχων συμπιέστηκε, η συγκέντρωση της αγοράς διαταράχθηκε και οι επενδύσεις μειώθηκαν αισθητά, ενώ τα νοικοκυριά στράφηκαν στα φθηνά πακέτα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, που επέφερε και μείωση των τιμών εκ μέρους των επιχειρήσεων, στις οποίες πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν οικονομικά. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια διαφαίνεται μια θετική διαφοροποίηση της κατάστασης, με την είσοδο της χώρας στην οικονομική και νομισματική ένωση και με την παρατηρούμενη ανάπτυξη της οικονομίας, που σαφώς επηρέασε και τον τηλεπικοινωνιακό κλάδο.

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Απασχόληση, Ανθρώπινο κεφάλαιο και κοινωνική συνοχή» 2007-2013, στο οικονομικό περιβάλλον της Κύπρου υφίστανται σημαντικές ευκαιρίες και προκλήσεις, που αποτελούνται κυρίως από:

- τους θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας και αύξησης του ΑΕΠ, σε συνδυασμό με τη μακροοικονομική σταθερότητα και το ευνοϊκό επιχειρηματικό κλίμα,
- τα χαμηλά ποσοστά ανεργίας,
- το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των πολιτών,
- τη ψηλή παρουσία δυναμικών κλάδων του τριτογενή τομέα και
- την παρατηρούμενη εξάπλωση και ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και της ψηφιακής

τεχνολογίας, που συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας, στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και στην εν γένει βελτίωση της οικονομίας.

4.3.1.3 Συνθήκες κοινωνικού περιβάλλοντος

Οι πολιτισμικές και κοινωνικές δυνάμεις είναι αυτές που διαμορφώνουν σημαντικά τη συμπεριφορά των καταναλωτών και επηρεάζουν καταλυτικά τις αποφάσεις τους σε όλες τις πτυχές της καθημερινότητάς τους, όπως και στον τομέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων του τηλεπικοινωνιακού κλάδου θα πρέπει να αναλύονται και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στοιχεία, όπως οι καταναλωτικές συνήθειες των εν δυνάμει πελατών, τα μοτίβα δαπανών τους, το δημογραφικό προφίλ του πληθυσμού, οι μεταβαλλόμενες τάσεις στη συγκεκριμένη αγορά, καθώς και άλλοι κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες, προκειμένου να διαμορφώνεται ανάλογα και στοχευμένα οι επιχειρηματική τους στρατηγική (Γεωργικόπουλος, 2012). Ιδίως σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, ως πλέον κρίσιμοι παράγοντες θεωρούνται τα πρότυπα ζωής, η αύξηση της ανάγκης για επικοινωνία, η διάδοση του διαδικτύου, ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η μέση διάρκεια ζωής, το προφίλ των νοικοκυριών και εν γένει το βιοτικό επίπεδο του πληθυσμού.

Ειδικότερα για την Κύπρο, και συνεπεία προφανώς των δυσμενέστερων οικονομικών συνθηκών σε σχέση με το παρελθόν, παρατηρείται μείωση του φυσικού ρυθμού αύξησης του πληθυσμού και του αριθμού των μελών της κάθε οικογένειας, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η μέση ηλικία αποχώρησης των ενήλικων παιδιών από την οικογενειακή εστία, στοιχεία που σαφώς επιδρούν αρνητικά στην αγορά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Στον αντίποδα όμως, σημειώνεται μια σημαντική αύξηση του αριθμού των φοιτητών, που έχουν ανάγκη από ατομικές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα το βιοτικό επίπεδο των πολιτών παραμένει από τα υψηλότερα στην Ευρώπη, το οποίο σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος ζωής αναδεικνύουν την αγορά της Κύπρου ως μια από τις πιο ελκυστικές και πρόσφορες για τον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, με προοπτικές η Κύπρος να καταστεί ο κύριος τηλεπικοινωνιακός κόμβος της ευρύτερης περιοχής, με ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και προηγμένες τεχνολογικά υποδομές.

4.3.1.4 Συνθήκες τεχνολογικού περιβάλλοντος

Η ολοένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη σε όλους τους τεχνολογικούς τομείς, είναι προφανές ότι επηρεάζει τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων και πλέον οι τεχνολογικοί παράγοντες αποτελούν βασικό αντικείμενο μελέτης τους. Αυτό είναι ακόμα εντονότερο στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, όπου ουσιαστικά η τεχνολογία είναι το βασικό συστατικό του και εκεί οι εξελίξεις είναι αλματώδεις και ταχύτατες, όπως η ψηφιακή τεχνολογία, το ISDN, το DSL, και πλέον το δίκτυο 5G. Τα προαναφερόμενα τεχνολογικά επιτεύγματα και πλήθος άλλων συναφών εξελίξεων επηρεάζουν και μεταβάλλουν σημαντικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων του εν λόγω κλάδου, το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών, το κόστος παραγωγής, συντήρησης, αντικατάστασης κ.λπ., αλλά και τις τιμές, οι οποίες μειώνονται, ενώ αυξάνεται ταυτόχρονα η ζήτηση για σύνθετες, πολλαπλές και εξειδικευμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Συνεπώς, η κάθε επιχείρηση προκειμένου να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της, οφείλει να παρακολουθεί στενά τις τεχνολογικές εξελίξεις και να συμμορφώνεται σε αυτές, καινοτομώντας και παρέχοντας ανταγωνιστικά και ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών.

Σε ότι αφορά ειδικότερα την Κύπρο, μπορεί βάσιμα να ειπωθεί ότι προσαρμόζεται άμεσα στα νέα κάθε φορά τεχνολογικά δεδομένα, δημιουργώντας τις απαιτούμενες υποδομές και υιοθετώντας άμεσα τις καινοτόμες τάσεις και υπηρεσίες, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον βαθμό κάλυψης ευρυζωνικότητας που αποτελεί πλέον από τους υψηλότερους σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ειδικότερα, και σε ότι αφορά την εταιρεία MTN, βάσιμα διαπιστώνεται ότι κινείται στο ίδιο πνεύμα υιοθέτησης και προώθησης νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων και καινοτόμων υπηρεσιών, επενδύοντας σημαντικά σε υποδομές και τεχνολογικά προηγμένα δίκτυα και προσφέροντας πλέον εξαιρετικά υψηλές ταχύτητες σύνδεσης και ολοκληρωμένα πακέτα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, που εναρμονίζονται πλήρως με τις σύγχρονες απαιτήσεις των καταναλωτών. Μάλιστα, μέσω της ιστοσελίδας της και του ηλεκτρονικού καταστήματός της έχει εικονική παρουσία στο σύνολο του καταναλωτικού κοινού και με εύκολο και προσβάσιμο τρόπο προσφέρει σε ευρύ κύκλο προσώπων τις υπηρεσίες της, ενώ κατορθώνει να παραμένει συνεχώς συνδεδεμένη με τους πελάτες της. Επιπρόσθετα, όλα τα καταστήματα του ιδιόκτητου δικτύου διανομής που διαθέτει είναι άμεσα συνδεδεμένα με τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης, με πολλαπλά οφέλη στη λειτουργία και κερδοφορία της.

4.3.1.5 Συνθήκες νομικού περιβάλλοντος

Είναι αυτονόητο ότι η κάθε επιχείρηση υποχρεούται να υπακούει στους διεθνείς και εθνικούς ισχύοντες Νόμους της χώρας που δραστηριοποιείται, αφού η όποια παραβίασή τους επιφέρει δυσμενείς συνέπειες, αλλά και έντονη δυσφήμιση, με επακόλουθο την απώλεια πελατών που απαιτούν πλέον κοινωνική υπευθυνότητα. Έτσι, οι συνθήκες του νομικού περιβάλλοντος, που ούτως ή άλλως καθορίζουν ουσιαστικά το φορολογικό, το τελωνειακό και το εν γένει λειτουργικό καθεστώς των επιχειρήσεων, αποτελούν παράγοντες ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους.

Ειδικότερα, το νομικό περιβάλλον της Κύπρου, εξαιτίας κυρίως του νομικού της συστήματος που βασίζεται στο Βρετανικό Δίκαιο, σε συνδυασμό με τη καίρια γεωγραφική της θέση και τις εξαιρετικές υποδομές της, κρίνεται ως το πλέον πρόσφορο και κατάλληλο για τη δραστηριοποίηση επιχειρήσεων του τηλεπικοινωνιακού κλάδου. Σε αυτό συμβάλλει καθοριστικά και η απλή και ευνοϊκή για τις επιχειρήσεις φορολογική νομοθεσία, με χαρακτηριστικό της τον χαμηλότερο σε ευρωπαϊκό επίπεδο ομοιόμορφο φορολογικό συντελεστή, 12,5% για τις εταιρείες και έναν από τους χαμηλότερους θεσμοθετημένους φορολογικούς συντελεστές για τα φυσικά πρόσωπα, που συνδυάζεται με υψηλό όριο αφορολόγητου προσωπικού εισοδήματος. Παράλληλα, η Κύπρος διαθέτει και ένα ευρύ φάσμα συμφωνιών αποφυγής διπλής φορολογίας με 60 και πλέον χώρες. Ωστόσο, το ζήτημα των δημοσίων συμβάσεων της ευρυζωνικότητας απαιτεί ιδιαίτερες ρυθμίσεις νομικού χαρακτήρα, όπως ο περί Ραδιοεπικοινωνιών Νόμος 146(I)/2002, ο οποίος έχει τροποποιηθεί αρκετές φορές μέχρι σήμερα, προκειμένου να υιοθετηθούν οι Κανονισμοί της ΕΕ. Μάλιστα, συχνά μαζί με τις κρατικές ενισχύσεις προκαλούν πολλούς οικονομικούς και τεχνολογικούς προβληματισμούς. Η κατανόηση των κανονιστικών πλαισίων που αφορούν τις δημόσιες συμβάσεις, τους κανονισμούς για τις τηλεπικοινωνίες και της οδηγίας 2014/61/ΕΕ για τη μείωση του κόστους ανάπτυξης δικτύων ηλεκτρονικών επικοινωνιών υψηλής ταχύτητας δεν είναι επαρκής, ενώ πολλοί επενδυτές έχουν αμφιβολίες για τον συνδυασμό τεχνολογιών που μπορούν να εφαρμόσουν, καθώς η ευρυζωνική στήριξη δεν είναι ουδέτερη τεχνολογικά, όπως θα έπρεπε. Επιπλέον, ενώ τα επενδυτικά ταμεία της ΕΕ χρηματοδοτούν υποδομές για την ανάπτυξη ευρυζωνικών δικτύων και σε συνδυασμό με εθνικά, περιφερειακά και ιδιωτικά κεφάλαια στοχεύουν στην επιτάχυνση της ευρυζωνικότητας, παρόλα αυτά, κατά την προγραμματισμένη περίοδο 2007-2013, σημαντικά ποσά χρηματοδότησης της ΕΕ δεν χρησιμοποιήθηκαν, εξαιτίας εμποδίων που προήλθαν από την κρατική ενίσχυση, τους διαγωνισμούς προμήθειας, τον προγραμματισμό έργων και άλλα τεχνολογικά ζητήματα.

4.3.1.6 Περιβαλλοντικά θέματα

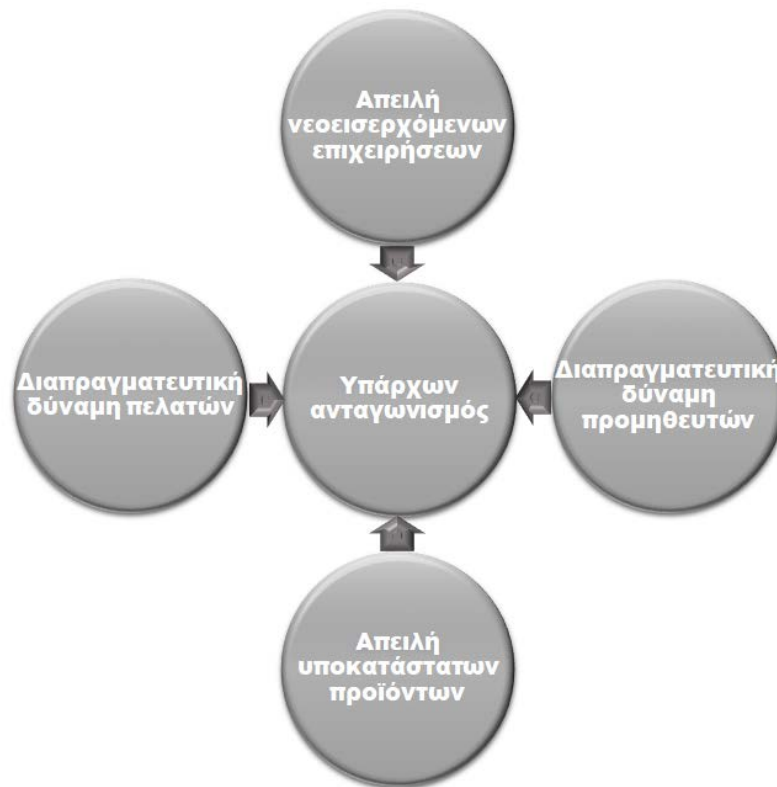
Τη σημερινή εποχή οι καταναλωτές επιδεικνύουν ιδιαίτερη ευαισθησία για τα περιβαλλοντικά ζητήματα και βασική απαίτησή τους είναι οι επιχειρήσεις του κάθε κλάδου να συμμορφώνονται απόλυτα στους όρους της περιβαλλοντικής ασφάλειας, να επιδεικνύουν έντονο ενδιαφέρον και να αναλαμβάνουν δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και να ελέγχουν τις δράσεις τους για τυχόν αρνητική περιβαλλοντική επίδρασή τους. Άλλωστε, η προστασία του περιβάλλοντος από τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων είναι πλέον και νομικά κατοχυρωμένη και επιβεβλημένη, οπότε και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία και την κερδοφορία τους, αφού οποιαδήποτε τυχόν παραβίαση των περιβαλλοντικών όρων θα μπορούσε να επιφέρει μέχρι και την οριστική παύση της δραστηριότητάς τους.

Στα πλαίσια αυτά, και εστιάζοντας στην MTN αναφέρεται ότι η συγκεκριμένη εταιρεία διακρίνεται για την περιβαλλοντική πολιτική της και για τις εντατικές και συνεχείς προσπάθειές της για μείωση της επίδρασης της δραστηριότητάς της στο περιβάλλον. Μάλιστα, για τον λόγο αυτό έχει πιστοποιηθεί ήδη από το 2015 με ISO 14001 για το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζει και τις περιβαλλοντικές πρακτικές της, σημειώνοντας εντυπωσιακές επιδόσεις στον εν λόγω τομέα. Ενδεικτικά, όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα της εταιρείας, η MTN:

- ελαχιστοποίησε την κατανάλωση της ηλεκτρικής ενέργειας,
- μείωσε δραματικά την κατανάλωση ντίζελ (κατά 46% από το 2014) και νερού (κατά 41% από το 2014 στα καταστήματα της),
- μείωσε την κατανάλωση χαρτιού κατά 32%,
- ανακύκλωσε 4,8 τόνους χαρτιού και 480 κιλά PMD,
- εξοικονόμησε σημαντικές ποσότητες πετρελαίου και βενζίνης από την κίνηση των οχημάτων της,
- φύτευσε 400 και πλέον δέντρα και φυτά και
- αντικατέστησε τη χάρτινη σακούλα με οικολογική.

4.3.2 Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος Porter

Αναμφισβήτητα, η κάθε επιχείρηση προκειμένου να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της οφείλει να διαθέτει άριστη γνώση του κλάδου δραστηριοποίησής της και της φύσης και της έντασης του ανταγωνισμού που θα αντιμετωπίσει στη συγκεκριμένη αγορά, αφού μέσω αυτής θα εντοπίσει ευκαιρίες ανάπτυξης και θα αποφύγει ελλοχεύοντες κινδύνους που θα θέσουν υπό διακινδύνευση τη λειτουργία της, ενώ επίσης θα αποκτήσει και εικόνα περί της συνολικής ελκυστικότητας του κλάδου. Συνεπώς, η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος έχει ιδιαίτερη αξία και σημασία για την κάθε επιχείρηση και γι' αυτό χρησιμοποιείται το υπόδειγμα της δομικής ανάλυσης του Porter, σύμφωνα με τον οποίο υφίστανται πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστική θέση της κάθε επιχείρησης. Σχηματικά οι πέντε αυτές δυνάμεις απεικονίζονται ως εξής (σχήμα 4.3):



Σχήμα 4.3: Πέντε Δυνάμεις Porter.

4.3.2.1 Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αναφέρεται στη δυνατότητα αυτών να επηρεάζουν τις τιμές προς τα κάτω και να στρέφουν τη μια επιχείρηση εναντίον των ανταγωνιστών της. Σε θεωρητικό επίπεδο λοιπόν οι πελάτες έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη κυρίως στις περιπτώσεις που:

- υφίστανται πολλές επιχειρήσεις με ομοειδείς υπηρεσίες και μεγάλο ανταγωνισμό,

- ζητούν μεγάλο όγκο υπηρεσιών ή αγαθών,
- οι υπηρεσίες ή τα αγαθά είναι τυποποιημένα,
- τα αγαθά ή οι υπηρεσίες δεν είναι ζωτικής σημασίας γι' αυτούς,
- ελλοχεύει κίνδυνος ολοκλήρωσης προς τα πίσω,
- έχουν χαμηλά κέρδη και
- το κόστος των αγαθών / υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα μεγάλο.

Είναι κρίσιμο λοιπόν για τις επιχειρήσεις να δημιουργούν στενούς δεσμούς με τους πελάτες τους και να διατηρούν σε υψηλά επίπεδα την ικανοποίησή τους, που ενδεχομένως θα προσελκύσει και νέους πελάτες (Γεωργόπουλος, 2015).

Με βάση όσα προαναφέρθηκαν, κρίνεται ότι στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο οι πελάτες διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, διότι πλέον έχουν πλέον απελευθερωθεί / ιδιωτικοποιηθεί και μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων εισήλθε στον συγκεκριμένο κλάδο παρέχοντας στους καταναλωτές πολλές επιλογές. Επίσης, στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι σχεδόν αδιαφοροποίητες, το οποίο σε συνδυασμό με το γεγονός ότι υφίστανται πλέον σημεία πώλησης στο σύνολο σχεδόν των γεωγραφικών διαμερισμάτων, προσδίδει στον καταναλωτή τη δυνατότητα να βρει την υπηρεσία που επιθυμεί και σε άλλον πάροχο, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται συνεχείς μετακινήσεις του. Παράλληλα, ο καταναλωτής είναι ιδιαίτερα ενημερωμένος σχετικά με τις συνθήκες πώλησης και τις τρέχουσες τιμές, οπότε είναι σε θέση να συνδυάσει με τον καλύτερο γι' αυτόν τρόπο τη χαμηλή τιμή των υπηρεσιών που επιθυμεί, με την ανώτερη δυνατή ποιότητα, τη βέλτιστη εξυπηρέτηση και τους ευνοϊκότερους όρους συναλλαγής.

4.3.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από (Γεωργόπουλος, 2015):

- τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο,
- τη μοναδικότητα του προϊόντος,
- το κόστος μετακίνησης,
- τη δυνατότητα τους για ολοκλήρωση προς τα εμπρός και
- τη σημασία των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων ως πελάτες.

Στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, και με δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις προσφέρουν υπηρεσίες, οι ανάγκες τους για πρώτες ύλες και λοιπές προμήθειες είναι πολύ μικρές και περιορίζονται κυρίως σε συστήματα πληροφορικής, λογισμικά προγράμματα, τεχνολογικό εξοπλισμό σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, καθώς και σε αναλώσιμα υλικά γραφείου. Επίσης, υπάρχει στην αγορά πληθώρα προμηθευτών που συνεχώς αυξάνεται, που σημαίνει ότι είναι σε θέση να αναζητήσουν μεταξύ πολλών και να διαπραγματευτούν ισχυρά καλύτερες τιμές με ποιοτικότερα προϊόντα. Περαιτέρω, τα προσφερόμενα προϊόντα των προμηθευτών δεν είναι μοναδικά, αλλά αντιθέτως υπάρχει μεγάλη ποικιλία, ενώ παρότι οι προμηθευτές του κλάδου μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός δεν το κάνουν εξαιτίας των μεγάλων απαιτούμενων κεφαλαίων και της διατάραξης των εμπορικών τους συναλλαγών. Από τα παραπάνω και παρά το γεγονός ότι το κόστος μετακίνησης δεν είναι μικρό διαπιστώνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του τηλεπικοινωνιακού κλάδου είναι σχετικά χαμηλή, αλλά ενισχύθηκε από την απελευθέρωση της αγοράς. Ειδική μνεία όμως πρέπει να γίνει για τους προμηθευτές των κεραιών, η διαπραγματευτική δύναμη των οποίων είναι μεγάλη, δεδομένου ότι η αγορά κυριαρχείται από ελάχιστες εταιρείες.

4.3.2.3 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ο αριθμός και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, η διαφοροποίηση των προϊόντων, το κόστος μετακίνησης, τα υψηλά σταθερά κόστη, η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου και ο βαθμός αύξησης της δυναμικότητας (Γεωργόπουλος, 2015).

Στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο και σε ότι αφορά την Κύπρο η ένταση του ανταγωνισμού είναι αρκετά μεγάλη, αφού δραστηριοποιείται ικανός αριθμός επιχειρήσεων, ενώ το καταναλωτικό κοινό θεωρείται μικρό και αυτό έχει επιφέρει σημαντικές μειώσεις στις τιμές. Επίσης, οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέρουν ολοένα και πιο ολοκληρωμένα πακέτα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε ολοένα και χαμηλότερες τιμές, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να μετακινούνται συνεχώς μεταξύ των παρόχων ανάλογα με την πιο συμφέρουσα γι' αυτούς επιλογή και αυτό επιτείνεται ακόμα περισσότερο, με δεδομένο ότι υφίστανται δυσδιάκριτες διαφοροποιήσεις στις προσφερόμενες υπηρεσίες, με άμεσο επακόλουθο την αύξηση της ανταγωνιστικής πίεσης.

4.3.2.4 Απειλή νεοεισερχομένων επιχειρήσεων

Η απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών καθορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- Οικονομίες κλίμακας: Η φύση και το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει υποδομή σε τεχνολογικό εξοπλισμό και δίκτυο και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις που τα διαθέτουν ήδη και είναι μεγάλες σε μέγεθος έχουν αναπτύξει οικονομίες κλίμακας, που δεν παρέχουν τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των πλεονεκτημάτων τους από νέες επιχειρήσεις λόγω του υψηλού κόστους, με αποτέλεσμα να υφίστανται υψηλοί φραγμοί εισόδου στην εν λόγω αγορά.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: Αναφέρεται στις προσπάθειες των επιχειρήσεων να κερδίσουν την αφοσίωση των πελατών τους πείθοντάς τους για τη μοναδικότητα των υπηρεσιών τους κι έτσι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις εκμεταλλευόμενες την εμπειρία τους και τις σημαντικές επενδύσεις τους σε διαφήμιση και προωθητικές ενέργειες έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Απαιτήσεις κεφαλαίου: Τα ποσά που απαιτούνται να επενδύσουν οι νέες επιχειρήσεις σε εγκαταστάσεις, υποδομή, δίκτυα, εξοπλισμό και άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως το μάρκετινγκ για να εισέλθουν στον κλάδο είναι τεράστια, που σημαίνει ότι αυξάνονται και οι φραγμοί εισόδου.
- Εναλλακτικό κόστος (Κόστος μετακίνησης): Αναφέρεται στο κόστος που βαρύνει τον καταναλωτή για την αλλαγή παρόχου και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν κατορθώσει να δημιουργήσουν ένα κόστος μετακίνησης των πελατών τους, πλην της κινητής τηλεφωνίας, όπου η μετακίνηση των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα εύκολη. Επίσης, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει δεσμούς με τους πελάτες τους, κερδίζοντας την «πίστη» τους στις υπηρεσίες, οπότε μπορεί να λεχθεί ότι και σε αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι φραγμοί εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: Η ύπαρξη εκτεταμένου δικτύου διανομής και πολυάριθμων σημείων από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, καλύπτοντας καθολικά σχεδόν

τις γεωγραφικές ανάγκες για τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, αυξάνουν τους φραγμούς εισόδου για νέες επιχειρήσεις στον συγκεκριμένο κλάδο.

- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος: Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις υπερτερούν έναντι των νεοεισερχόμενων σε πολλούς τομείς που είναι αδύνατο να αντιγραφούν και δεν εξαρτώνται από το μέγεθος, όπως η εμπειρία, η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η γνώση του κλάδου, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες και το know-how των προσφερόμενων υπηρεσιών και έτσι αυξάνονται οι φραγμοί εισόδου των νέων επιχειρήσεων.
- Κυβερνητική πολιτική: Η κρατική παρέμβαση μπορεί να περιορίσει ή και να αποτρέψει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Εν κατακλείδι λοιπόν, συνάγεται ότι στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο υφίσταται μειωμένη απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.

4.3.2.5 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες

Ως υποκατάστατα ορίζονται τα προϊόντα/υπηρεσίες που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες και προέρχονται είτε από διαφορετικό κλάδο, είτε από τον ίδιο κλάδο μέσω διαφορετικής διαδικασίας, είτε αντικαθιστούν το ένα το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση έχοντας όμως διαφορετικά χαρακτηριστικά. Συνηθέστερα, τα υποκατάστατα είναι αυτά που ορίζουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων/υπηρεσιών των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Η ένταση της εν λόγω απειλής εξαρτάται από την ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος/υπηρεσίας από ένα άλλο, από τη διατήρηση των κερδών σε χαμηλή τιμή και από τις επιδράσεις εκτός της βιομηχανίας και σε γενικές γραμμές αυξάνεται όταν τα υποκατάστατα προϊόντα διαθέτουν χαμηλότερη τιμή και ανώτερη ή παρόμοια ποιότητα και όταν υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης των καταναλωτών. Βεβαίως, όσο μικρότερη είναι η ένταση αυτής της απειλής, τόσο πιο ελκυστική είναι η αγορά του συγκεκριμένου κλάδου (Γεωργόπουλος, 2015).

Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ως υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες που εισήχθησαν προσφάτως λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων θεωρείται η δυνατότητα ποιοτικής επικοινωνίας που απέκτησε το Viber, το Skype, το MSN, το WhatsApp, η Cyta μέσω VOIP και οι

λοιπές εταιρείες IP τηλεφωνίας, καθώς και το NETFLIX, το HULU και το VUDU, που παρέχουν υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης μέσω του διαδικτύου. Όσο περισσότερο εξαπλώνεται η χρήση αυτών των υπηρεσιών, αλλά και άλλων παρόμοιων, τόσο αυξάνεται και η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο.

Κεφάλαιο 5^ο

Marketing Plan

5.1 Στόχοι Marketing

Την εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ακολουθεί η ανάπτυξη ειδικότερων στόχων, οι οποίοι θα συμπεριλαμβάνουν:

- Την απόκτηση ικανοποιητικού μεριδίου στην αγορά, με επίκεντρο:
 - το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρίας, τα οποία αποτελούν η εγγυημένη ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων (added value),
 - την «πειστική» προβολή αυτού του πλεονεκτήματος, μέσω της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων και
 - τις υπηρεσίες προς τους καταναλωτές, μέσω της εξυπηρέτησης μετά την πώληση (after sales service).
- Την αποδοτικότητα της εταιρίας, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές μάρκετινγκ, οργάνωσης και τιμολογιακής πολιτικής.
- Τη διεύρυνση της αγοράς, μέσω ενίσχυσης και επέκτασης του δικτύου διανομής της.

Σε κάθε περίπτωση ως βασικός στόχος ορίζεται η επέκταση των υφιστάμενων συνδρομητών, η ικανοποιητική ανταπόκριση στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις τους, καθώς και η κατάλληλη προσαρμογή στον διαρκώς μεταβαλλόμενο τηλεπικοινωνιακό κλάδο, μέσω εμπλουτισμού των υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών, ανάπτυξης νέων τεχνολογιών και δικτύων και αναπροσαρμογής της τιμολογιακής πολιτικής, επιδιώκοντας πρωτίστως την παροχή στους συνδρομητές όλων των ειδών υπηρεσιών από τον ίδιο πάροχο.

Σχετικά αναφέρεται ότι η MTN κατόρθωσε το έτος 2017 να αναδειχθεί στον πιο γρήγορα αναπτυσσόμενο τηλεπικοινωνιακό πάροχο της Κύπρου και να καταλαβεί τις πρώτες θέσεις

μεταξύ όλων των ευρωπαϊκών εταιρειών, αφού ο κύκλος εργασιών της αυξήθηκε κατά 10%. Ενδεικτικό της επιτυχίας της είναι ότι εντός έτους αυξήθηκαν κατά 7% οι συνδρομητές της στην κινητή τηλεφωνία και κατά 44% στη σταθερή και το διαδίκτυο, ενώ στην υπηρεσία mobile internet οι χρήστες αυξήθηκαν κατά 59.000 και η κίνηση δεδομένων κατά 2,3 δισεκατομμύρια MB. Έτσι, βάσιμα μπορεί να ειπωθεί ότι η MTN πέτυχε τους στόχους της και πλέον καθίσταται σε μια εδραιωμένη ηγετική δύναμη στον χώρο, που επενδύει σε δίκτυα και υποδομές και παρέχει ολοκληρωμένες και ποιοτικές υπηρεσίες επικοινωνίας και ψυχαγωγίας σε ένα σύγχρονο και τεχνολογικά προηγμένο περιβάλλον (In Business News, 2018, Μάρτιος 3).

5.2 Μίγμα Marketing

5.2.1 Προϊόν

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε αυτόν τον τομέα το στοιχείο που διασφαλίζει την επιτυχία της εταιρείας MTN είναι η ποιότητα των προϊόντων της, η οποία στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο υπερτερεί της τιμής στην επιλογή των καταναλωτών. Επίσης, στις συνθήκες του σύγχρονου τεχνολογικού περιβάλλοντος ως κρίσιμο στοιχείο αναδύεται και η ευρυζωνικότητα που παρέχει σημαντικά οφέλη στους καταναλωτές και ως εκ τούτου πρέπει αποκτούν ιδιαίτερη αξία και σημασία όλες οι τεχνολογίες που παρέχουν ευρυζωνικές υπηρεσίες, δορυφορική, ADSL, καλωδιακή και κινητή τηλεφωνία, όπως για παράδειγμα το IPTV, στις οποίες και πρέπει να επικεντρωθεί η εταιρεία.

5.2.2 Τιμολόγηση

Ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος είναι αυτός που επηρεάστηκε λιγότερο από την πρόσφατη οικονομική κρίση σε σχέση με όλους τους υπόλοιπους επιχειρηματικούς κλάδους και μπορεί να παρατηρείται τάση μείωσης των εσόδων των επιχειρήσεων, αλλά σαφώς δεν μπορεί να γίνεται λόγος για συρρίκνωση, παρά μόνο για περιοδική στασιμότητα. Μάλιστα, οι συνεχείς και αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώνονται στον κλάδο και οι ολοένα αυξανόμενες τάσεις των καταναλωτών για αγορά και χρήση προηγμένων κινητών τηλεφώνων τύπου smartphone και υπηρεσιών mobile internet, ευνοούν και προωθούν την περαιτέρω ανάπτυξη του τηλεπικοινωνιακού τομέα. Υπό τα δεδομένα αυτά, οι επιχειρήσεις του κλάδου στην Κύπρο, επιλέγουν τη μείωση των τιμών και του κόστους των προσφερόμενων υπηρεσιών και ιδίως των προγραμμάτων συμβολαίου, τα οποία πλέον αγγίζουν σε κόστος αυτά ενός προπληρωμένου προγράμματος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα προγράμματα συμβολαίου να παρουσιάζουν συνεχώς αυξητικές τάσεις ζήτησης και να προτιμώνται πλέον από τους καταναλωτές, αφού μέσω αυτών απολαμβάνουν μια σειρά οφελών που ικανοποιούν

συνδυαστικά σε μεγαλύτερο βαθμό τις τηλεπικοινωνιακές τους ανάγκες, όπως η απόκτηση σε προνομιακή τιμή και ευνοϊκότερους όρους μιας προηγμένης συσκευής smartphone στα πλαίσια ενός 24μήνου συμβολαίου, χαμηλότερες χρεώσεις σε κλήσεις, SMS και δεδομένα, και απεριόριστη χρήση αυτών, καθώς και συνδυαστικές προσφορές για το σύνολο των μελών μιας οικογένειας (Χαννή, 2018). Στο πλαίσιο αυτό διαμόρφωσε την τιμολογιακή της πολιτική και η MTN, η οποία προσφέρει διάφορες διευκολύνσεις στους καταναλωτές, όπως εκπτώσεις και άτοκες δόσεις για απόκτηση smartphone και ενοποίηση του τέλους κλήσεων προς όλα τα δίκτυα, με αποτέλεσμα αυτή η επιθετική της πολιτικής να αμβλύνει σημαντικά την απόσταση της από την ανταγωνιστική εταιρεία Cyta.

5.2.3 Διανομή

Είναι εμφανές ότι η επιλογή των σημείων και τοποθεσιών που θα εγκατασταθούν τα καταστήματα μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών αποτελεί στρατηγικής σημασίας και πρέπει να συνεκτιμηθούν διάφοροι παράγοντες, όπως τα φυσικά χαρακτηριστικά της τοποθεσίας, το περιβάλλον, η απόσταση από επιχειρήσεις που παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες, η συχνότητα και ο όγκος της κίνησης και ο βαθμός ευκολίας για τους καταναλωτές σε πρόσβαση, οπτική επαφή και στάθμευση. Παράλληλα όμως, καίριο ρόλο σε αυτή την επιλογή κατέχει και ο ανταγωνισμός, υπό την έννοια ότι μπορεί να επιλεγθεί είτε η εγκατάσταση καταστημάτων σε πολυάριθμα σημεία, που θα παρέχουν ακριβώς τις ίδιες υπηρεσίες προς αποτροπή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά, είτε η ανάπτυξη πολυάριθμων καταστημάτων σε κοντινές μεταξύ τους αποστάσεις προς μείωση της ανάγκης προβολής, είτε η εγκατάσταση σε περιοχές όπου βρίσκονται ήδη ανταγωνιστικά καταστήματα για τη διευκόλυνση των καταναλωτών στη σύγκριση και επιλογή. Επίσης, βασικά κριτήρια επιλογής αποτελούν η αναγκαιότητα διαχωρισμού των τμημάτων επαφής και μη με τον καταναλωτή, η αναγκαιότητα χρησιμοποίησης μεσαζόντων, καθώς και η δυνατότητα παροχής των υπηρεσιών με ηλεκτρονικό τρόπο (Χυτήρης & Άννινος, 2016).

Αναφορικά με τη MTN, παρόλο που ο επιχειρηματικός κόσμος διακατέχεται από επιφυλακτικότητα και πνεύμα συγκράτησης λόγω της οικονομικής κρίσης, ωστόσο διαθέτει ιδιόκτητο δίκτυο διανομής με εκτεταμένη και σχεδόν καθολική γεωγραφική κάλυψη στην Κύπρο. Η βασική στρατηγική της είναι τα καταστήματα της να αποπνέουν θετικά συναισθήματα στους καταναλωτές, δημιουργώντας ψυχολογία διασκέδασης σε όσους τα επισκέπτονται και διέπονται λειτουργικά από κλίμα ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης για όλο το φάσμα των πελατών και υπηρεσιών. Καθένα από τα καταστήματά της εκλαμβάνεται ως

σημείο «one stop shopping» και μάλιστα μέσω της πολιτικής που εφαρμόζει για δωρεάν ή σε προνομιακή τιμή διάθεση συσκευής κινητού τηλεφώνου, τα καταστήματά της προσελκύουν ολοένα και περισσότερους πελάτες.

5.2.4 Προώθηση

Στις επικρατούσες συνθήκες των έντονων ανταγωνιστικών πιέσεων στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, η MTN ενισχύσει τις προωθητικές της ενέργειες, προσφέροντας ολοένα και περισσότερες και ευνοϊκότερες για τους καταναλωτές προτάσεις, που βασίζονται στον συνδυασμό κινητής τηλεφωνίας και διαδικτύου και στην κατηγοριοποίηση των προγραμμάτων με σκοπό την μεγαλύτερη δυνατή και εξειδικυμένη ικανοποίηση κάθε κατηγορίας καταναλωτή. Βασικότερος στόχος αυτών των προσφορών και προωθητικών ενεργειών είναι η MTN να δεσμεύσει και να διατηρήσει τους συνδρομητές της για όσο περισσότερο χρόνο γίνεται και σε αυτή την κατεύθυνση θέτει ως προαπαιτούμενη τη σύναψη συμβολαίου διάρκειας 24μηνών για την προνομιακή απόκτηση προηγμένης συσκευής κινητού τηλεφώνου ή χαμηλότερων χρεώσεων, ενώ σε διαφορετική περίπτωση η δέσμευση είναι 12μήνη. Αναλυτικότερα αναφέρονται ορισμένες από τις προωθητικές ενέργειες της MTN:

- Η προσφορά διπλάσιου mobile internet κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών για όλους τους νέους συνδρομητές της και γι' αυτούς που θα ανανεώσουν εκείνη την περίοδο τα ήδη υπάρχοντα συμβόλαια, παρέχοντας επιπλέον υπηρεσίες self care, personal cloud, δωρεάν εφαρμογές και σε ορισμένες περιπτώσεις υπηρεσίες Live Sports και απεριόριστο χρόνο ομιλίας προς τους συνδρομητές της εταιρείας.
- Η δυνατότητα απόκτηση μιας ή δύο συσκευών κινητής τηλεφωνίας με δόσεις ή έκπτωση μαζί με πλάνο κινητής τηλεφωνίας με χαμηλό μηνιαίο πάγιο, παρέχοντας ταυτόχρονα και δωρεάν για 3 μήνες την υπηρεσία Akazoo.
- Η προσφορά δωροεπιταγής ύψους 500 Ευρώ ή δωρεάν απόκτησης ενός smartphone ή ενός tablet ή ενός δεύτερου αριθμού με mobile internet 500MB ή 50% έκπτωσης στο μηνιαίο πάγιο, σε όλους τους νέους συνδρομητές που θα συνάψουν συμβόλαιο 24μήνης διάρκειας για «απεριόριστη» κινητή τηλεφωνία ή αυτούς που θα μεταφέρουν το συμβόλαιό τους από άλλη εταιρεία ή τους υφιστάμενους συνδρομητές της εταιρείας που θα ανανεώσουν τα συμβόλαιά τους και δεν επωφελούνται από άλλη προσφορά.

- Η προσφορά 50% έκπτωσης στο μηνιαίο πάγιο, σε όλους τους νέους συνδρομητές που θα συνάψουν συμβόλαιο 24μήνης διάρκειας και το συνδυάσουν με άλλη εμπορικά διαθέσιμη υπηρεσία.
- Η δυνατότητα συγκέντρωσης όλων των λογαριασμών των μελών μιας οικογένειας σε έναν κοινό παρέχοντας έκπτωση στο μηνιαίο πάγιο ή στην απόκτηση μιας συσκευής (Family Plan), ενώ επίσης για τις οικογενειακές ανάγκες δημιούργησε το MTN 4 Family, με το οποίο καταβάλλοντας μηνιαίως το ποσό των 56 ευρώ, όλη η οικογένεια απολαμβάνει ολοκληρωμένες υπηρεσίες επικοινωνίας και ψυχαγωγίας, παρέχοντας παράλληλα σε κάθε σύνδεση κινητής τηλεφωνίας της οικογένειας 1G mobile internet δωρεάν και ατελής κλήσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας (In Business News, 2017, Ιούλιος 6). Μάλιστα, σε περίπτωση σύναψης συμβολαίου για internet και σταθερή τηλεφωνία στο σπίτι η MTN με το πρόγραμμα MTN at Home, προσέφερε σημαντικές εκπτώσεις στην απόκτηση μιας σύγχρονης smart τηλεόρασης (In Business News, 2018, Ιούνιος 4).
- Στους εταιρικούς πελάτες της η MTN προσφέρει εξειδικευμένα προγράμματα κινητής τηλεφωνίας «business plan», στα πλαίσια των οποίων παρέχεται το υψηλότερο mobile internet στην αγορά (20GB), δωρεάν επέκταση του mobile internet 500MB, δωρεάν smartphone κάθε χρόνο, δωρεάν κλήσεις προς χώρες της E.E., VIP εξυπηρέτηση και άλλες προνομιακές υπηρεσίες.

Στον τομέα της διαφήμισης, η MTN ανταποκρινόμενη απόλυτα στις απαιτήσεις και προσδοκίες των καταναλωτών και έχοντας απόλυτη πίστη στη δυνατότητά της να προσφέρει τις καλύτερες σε ποιότητα και τιμή υπηρεσίες και προϊόντα ανέλαβε καινότομες και σημαντικές πρωτοβουλίες, όπως η καμπάνια «Δες καθαρά», μέσω της οποίας παρότρυνε όλους τους καταναλωτές να ενημερωθούν και να διερευνήσουν διεξοδικά τις διαθέσιμες επιλογές τους για τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες τους και τελικά να επιλέξουν, κατόπιν σύγκρισης, την καλύτερη δυνατή γι' αυτούς επιλογή, τελείως ανεπηρέαστα και με βάση το μέγιστο όφελος και εξυπηρέτησή τους. Μάλιστα, για την προώθηση της συγκεκριμένης διαφημιστικής εκστρατείας επέλεξε έναν πολύ ελκυστικό και διασκεδαστικό τρόπο τοποθετώντας παραμορφωτικούς καθρέφτες σε πολυσύχναστο σημείο της Κύπρου, ενώ παράλληλα προσέφερε και ποσό δύο ευρώ σε σύλλογο καρκινοπαθών για κάθε like και share ενός

ενημερωτικού βίντεο που είχε αναρτήσει στην ιστοσελίδα της, αποδεικνύοντας κατ' αυτόν τον με τον πλέον ισχυρό τρόπο την εμπιστοσύνη που έχει στις ικανότητές της να προσφέρει τα καλύτερα πακέτα υπηρεσιών και ενισχύοντας συνάμα και το κοινωνικό – φιλανθρωπικό προφίλ της (Η Καθημερινή, 2011, Δεκέμβριος 14).

Επί των δημοσίων σχέσεων, η MTN επίσης παράγει αξιοσημείωτο έργο στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης, αναλαμβάνοντας σημαντικές φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες και δράσεις, όπως το MTN Run in Colour, το οποίο προσφέρει σε όλους τους συμμετέχοντες μια μοναδική και κορυφαία εμπειρία ψυχαγωγίας και ταυτόχρονα έμπρακτη υποστήριξη κοινωνικά ευάλωτων ομάδων, αφού όλα τα καθαρά έσοδα της εκδήλωσης διατέθηκαν προς ενίσχυση του έργου του Ιδρύματος ΕΛΠΙΔΑ που στηρίζει το Παιδοογκολογικό Τμήμα του Μακάρειου Νοσοκομείου Λευκωσίας (In Business News, 2018, Σεπτέμβριος 13). Επίσης, για περισσότερο από δύο συνεχόμενες δεκαετίες η MTN διοργανώνει το εθελοντικό πρόγραμμα «21 Days of Y`ello Care» με το οποίο δημιουργούνται σε διάφορες κοινότητες, χωριά και κέντρα νεότητας της Κύπρου, κατάλληλα διαμορφωμένοι και εξοπλισμένοι χώροι, τα αποκαλούμενα Y`ello Digital Rooms, προκειμένου να παρέχεται η δυνατότητα στη νεολαία να μελετούν και να ενημερώνονται ψηφιακά, ενώ ταυτόχρονα εκπονούνται και διάφορες άλλες δράσεις, όπως σεμινάρια και διανομή εντύπων προς ενημέρωση του κοινού σε θέματα ορθής και ασφαλούς χρήσης του διαδικτύου και προοπτικών επαγγελματικής καριέρας στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο (In Business News, 2018, Ιούνιος 26).

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Ως βασικότερο γνώρισμα του τηλεπικοινωνιακού κλάδου τα τελευταία χρόνια θα πρέπει να επισημανθούν οι συνεχείς και ριζικές τεχνολογικές μεταβολές. Μέχρι πρότινος, οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες παρέχονταν υπό καθεστώς πλήρους σχεδόν κρατικού ελέγχου, υπό την έννοια ότι αυτές παρέχονταν στο κοινό μονοπωλιακά από κρατικά ιδόκτητη επιχείρηση, με τη μορφή εθνικού οργανισμού, που διαχειριζονταν αποκλειστικά το σύνολο του γεωγραφικού χώρου, τα δίκτυα, τους παρόχους και γενικά όλες τις λειτουργίες. Με την πάροδο των χρόνων όμως το προαναφερόμενο σύστημα αποδείχθηκε ανεπαρκές να ανταπεξέλθει στις ανάγκες κυρίως αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού των υποδομών, με αποτέλεσμα να επέλθει η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς, που επέφερε εύλογα την είσοδο στον κλάδο πολυάριθμων νέων και σημαντικών σε μέγεθος ιδιωτικών επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις ταυτόχρονες αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις, τις ολοένα αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών, την εκτεταμένη διάδοση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και τη σύγκλιση των τεχνολογιών, διαμόρφωσαν ένα τελείως νέο τεχνολογικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, που είχε ως επακόλουθο αφενός μεν την πρόκληση αβεβαιότητας στην αγορά, αφετέρου δε την μεταβολή και κατάλληλη προσαρμογή των στρατηγικών των επιχειρήσεων του κλάδου, προκειμένου να ανταποκρίνονται επαρκώς στις επικρατούσες συνθήκες.

Στο πλαίσιο αυτό και με δεδομένη την αυτονόητη αύξηση του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προκειμένου να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την επιτυχία τους, καλούνται να διαμορφώσουν κατάλληλα τις στρατηγικές τους, ώστε να καταστήσουν το νέο ψηφιακό οικοσύστημα βιώσιμο, ανοιχτό και δημιουργικό, όχι μόνο προς δικό τους όφελος, αλλά και προς όφελος των καταναλωτών και της οικονομίας γενικότερα. Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν βασικό θεμέλιο της οικονομίας, θέτοντας ως βασικούς πυλώνες τις προηγμένες τεχνολογίες και επικοινωνίες που παρέχουν νέες

προοπτικές γεωγραφικά και επιχειρηματικά, τις καινότεμες υπηρεσίες στον τομέα της επικοινωνίας και του διαδικτύου, τις υψηλές ταχύτητες διακίνησης δεδομένων, τα «έξυπνα» προϊόντα και εφαρμογές και την ευρυζωνικότητα (Κουλίας, 2016).

Παράλληλα, η ανάγκη επαρκούς ανταπόκρισης στις νέες επικρατούσες συνθήκες στις τηλεπικοινωνίες, οδήγησαν τις επιχειρήσεις του κλάδου στην αναδιοργάνωσή τους με κοινό γνώριμα τον διαχωρισμό των δραστηριοτήτων τους και στη γέννηση πολλών νέων θυγατρικών εταιρειών με αντικείμενο ενασχόλησης συγκεκριμένους τομείς και κατηγορίες καταναλωτών, αφού αυτός κρίθηκε ως ο καταλληλότερος τρόπος συστηματικής παρακολούθησης των διαρκών μεταβολών του περιβάλλοντος και άμεσης και ευέλικτης προσαρμογής σε αυτές, καθώς και ο αποτελεσματικότερος τρόπος αντιμετώπισης λανθασμένων ή αποτυχημένων κινήσεων και στρατηγικών.

Βέβαια, η πρόσφατη οικονομική κρίση και οι επακόλουθες πολιτικές δεν άφησαν ανεπηρέαστο τον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, στον οποίο μπορεί μεν να παρατηρήθηκαν οι λιγότερες δυσμενείς συνέπειες συγκριτικά με τους υπόλοιπους επιχειρηματικούς κλάδους, αλλά παρόλα αυτά και σε αυτόν τον κλάδο οι επιχειρήσεις υπέστησαν σημαντική συρρίκνωση των μεγεθών τους και οι επενδύσεις κλονίστηκαν σε μεγάλο βαθμό. Γι' αυτό τον λόγο, οι εθνικές πολιτικές οφείλουν να θέσουν σε πρώτη προτεραιότητα τη διασφάλιση εντός σταθερού και ασφαλούς περιβάλλοντος και την ενίσχυση, προστασία και βελτίωση των υφιστάμενων επενδυτικών πρωτοβουλιών (Κουλίας, 2016). Στην κατεύθυνση αυτή, κρίσιμη θεωρείται και η θέσπιση του κατάλληλου και ευνοϊκού νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου, αφού σε διαφορετική περίπτωση ενδεχομένως να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στην περαιτέρω ανάπτυξη του τηλεπικοινωνιακού κλάδου.

Εν κατακλείδι λοιπόν, οι επιχειρήσεις του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχείς και ριζικές αλλαγές, κυρίως εξαιτίας των τεχνολογικών επιτευγμάτων και της σύγκλισης, οφείλουν να βρίσκονται σε διαρκή επαγρύπνηση, να παρέχουν καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα, να προσηλωθούν στην ποιότητα και κυρίαρχα να συνάπτουν όλων των ειδών τις συνεργασίες (συγχωνεύσεις, στρατηγικές συμμαχίες κ.λπ.) και να τροποποιούν αναλόγως τις στρατηγικές που θα εφαρμόζουν (κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση, διαφοροποίηση προϊόντων κ.λπ.), προκειμένου να επιβιώνουν, να κερδοφορούν και να θέτουν ισχυρές βάσεις για μια επιτυχημένη

μελλοντική πορεία. Προς αυτή την κατεύθυνση, σε γενικές γραμμές οι στρατηγικές τους θα πρέπει να επικεντρώνονται στην προσφορά ολοκληρωμένων πακέτων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, στη σύναψη συμμαχιών, συγχωνεύσεων και λοιπών συνεργασιών προς υπερκέραση των όποιων δυσκολιών και αξιοποίηση των δυνατών σημείων και στην ανάπτυξη και προώθηση καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων για την κάλυψη όλων των καταναλωτικών αναγκών.

Υπό αυτά τα δεδομένα και σε ότι αφορά ειδικότερα την MTN μπορεί βάσιμα να ειπωθεί ότι ανταποκρίνεται απόλυτα στις επικρατούσες συνθήκες και ανάγκες και πλέον η επιτυχία της είναι αξιοσημείωτη σε όλους τους τομείς, κατορθώντας να εδραιωθεί ως ηγετική δύναμη στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο. Επιπλέον, αξιοποιώντας στο έπακρο τη στρατηγική γεωπολιτική θέση της Κύπρου, πραγματοποιεί διαρκώς σημαντικές επενδύσεις σε δίκτυα και υποδομές, προκειμένου να εξασφαλίσει τις υψηλότερες ταχύτητες σύνδεσης στους καταναλωτές και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε λογικό κόστος. Ταυτόχρονα, εισάγει συνεχώς καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα, προσφέροντας τις πλέον προηγμένες, ολοκληρωμένες και εξειδικευμένες λύσεις στον ευρύτερο τομέα των τηλεπικοινωνιών. Παράλληλα, όπως απαιτούν οι καιροί, προβαίνει σε σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και εξαγορών, όπως με τη Huawei και τη Monaco Telecom. Έτσι, πέραν όλων των οφελών, η MTN έχει κατορθώσει να διασφαλίσει την αξιοπιστία, την κερδοφορία και την επιτυχία της, αλλά και να συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, καθώς και στην άνθιση της οικονομίας και της κοινωνίας της Κύπρου γενικότερα (Κουλίας, 2016).

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

10ο Συνέδριο InfoCom Cyprus (2018). «Fiber to the People: Creating a bright digital future for Cyprus, Λευκωσία: InfoCom.

EPRS (2018). Χρήστες τηλεφώνων και διαδικτύου, Υπηρεσία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου. Διαθέσιμο στο: <https://what-europe-does-for-me.eu/el/portal/2/N04>. [Πρόσβαση 04/03/2019].

e-shops που εμπλέκονται στην «κυκλική απάτη» του ΦΠΑ στην Ελλάδα, κάνουν θραύση τώρα και στην Κύπρο!, Digital Life, 08/02/2017. Διαθέσιμο στο <https://www.digitallife.com.cy/e-shops-rou-emplekonte-sti-kikliko-apati-tou-fpa-stin-ellada-kanoun-thrafsi-tora-ke-stin-ki-pro-13403>. [Πρόσβαση 23/02/2019].

European Commission (2019). Πληροφορίες χώρας – Κύπρος, Digital Single Market. Διαθέσιμο στο <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/plirofories-horas-kypros>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

Fahy, J. & Jobber, D. (2014). Αρχές Μάρκετινγκ, 1η έκδοση, Αθήνα: Κριτική.

ISO 9001:2015: Μεγάλη αναγνώριση για την MTN, In Business News, ICT. 17/05/2017. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/117480/iso-9001-2015-megli-anagorisi-ga-tin-mtn>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

Kotler, Ph. (2000). Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Αθήνα: Interbooks.

Monaco Telecom: το Μονακό η πρώτη χώρα στον κόσμο που λειτουργεί δίκτυο 5G με πλήρη κάλυψη, In Business News, ICT. 05/10/2018. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/195637/monaco-telecom-to-monako-i-proti-chora-ston-kosmo-poy-leitoyrgi-diktyo-5g-me-pliri-kalypsi>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

MTN και Huawei, In Business News, ICT, 20/02/2019. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/207194/mtn-kai-huawei-synergzontai-ga-to-5g-stin-kypro>. [Πρόσβαση 04/03/2019].

MTN: 93% πληθυσμιακή κάλυψη 4G στην Κύπρο, In Business News, ICT. 08/11/2017. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/services/article/173016/mtn-93-plithysmiaki-kalypsi-4g-stin-kypro>. [Πρόσβαση 04/03/2019].

Αδάμου, Α. (2017, Ιούνιος 17). Πώς θα παραμείνουν ανταγωνιστικές οι κυπριακές εταιρείες ICT, In Business News, ICT. Διαθέσιμο στο <http://archive.inbusinessnews.com/inbusiness/news/business/ict918/pos-tha-parameinoy-n-antagonistikes-oi-kypriakes-etairieies-ict>. [Πρόσβαση 02/03/2019].

Γεωργικόπουλος, Κ. (2012). International Business, Σημειώσεις μαθήματος. Διαθέσιμο στο http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/DMS/GEORGIKOPOULOS/INTERNATIONAL%20notes%202012-2013.pdf. [Πρόσβαση 10/11/2018].

Γεωργόπουλος, Ν. (2015). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα: Μπένου.

Δερβιτσιώτης, Κ. & Λαγοδήμος, Α. (2007). Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, Ανάλυση – Βελτίωση – Στρατηγικές, 2η έκδοση, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Δημιουργία νέων Digital Rooms στα χωριά από την MTN, In Business News, ICT. 26/06/2018. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/188979/dimioyrga-neon-digital-rooms-sta-choria-apo-tin-mtn>. [Πρόσβαση 05/03/2019].

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Απασχόληση, Ανθρώπινο Κεφάλαιο και Κοινωνική Συνοχή» 2007-2013, 2η έκδοση, Απρίλιος 2013.

Ευθύμογλου, Π. (1990). Επιχειρησιακή Στρατηγική, τεύχος Α', Θεσσαλονίκη: ιδιωτική έκδοση.

Ζαβρός, Χ. (2014, Νοέμβριος 27). Promotional: MTN Business, In Business News. Διαθέσιμο στο <http://inbusinessnews.easyconsole.com/inbusiness/more/business-guides/the-ict-guide/promotional-mtn-business>. [Πρόσβαση 05/03/2019].

Η Monaco Telecom εξαγόρασε την MTN Κύπρου, In Business News, ICT, 16/07/2018. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/article/190465/i-monaco-telecom-exagrase-tin-mtn-kyproy>. [Πρόσβαση 05/03/2019].

Η Κύπρος στο προσκήνιο των τηλεπικοινωνιών, In Business News, ICT. 17/05/2018. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/185864/i-kypros-sto-proskinio-ton-telepikoionion>. [Πρόσβαση 05/03/2019].

Η MTN γεμίζει την Κύπρο εμπειρία και χρώμα με το MTN RUN IN COLOUR, In Business News, ICT. 13/09/2018. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business-lifestyle/article/194106/i-mtn-gmizei-tin-kypro-empeiria-kai-chroma-me-to-mtn-run-in-colour>. [Πρόσβαση 04/03/2019].

Ιωάννου, Μ. (2019, Ιανουάριος 26). Γιατί οι Κύπριοι σερφάρουν στο διαδίκτυο, In Business News, ICT. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/204773/gati-oi-kyprioi-serfaroy-n-sto-diadiktyo>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

Καλογήρου, Γ., Μακριδάκης, Σ., Παπαγιαννάκης, Α. & Παρασκευόπουλος, Δ. (1994). Κείμενα Προβληματισμού, το μέλλον της Ελληνικής Βιομηχανίας, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βιομηχανίας 1994-1999, Αθήνα: Υπουργείο Ανάπτυξης.

Καλογήρου, Γ., Τσακανίκας, Α., Σιώκας, Ε., Παναγιωτόπουλος, Π., Πρωτόγερου, Α., Μαυρωτάς, Γ. (2015). Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/6032>. [Πρόσβαση 20/02/2019].

Κοινές δράσεις MTN και Πανεπιστημίου Κύπρου, 12 Μαρτίου 2014. Διαθέσιμο στο <http://www.kathimerini.com.cy/gr/oikonomiki/epixeiriseis/165312/?ctype=ar>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

Κουλίας, Γ. (2016). Ο ανασχεδιασμός των τηλεπικοινωνιακών υποδομών, In Business News, Opinion. Διαθέσιμο στο <http://archive.inbusinessnews.com/inbusiness/news/opinions/o-anasxediasmos-ton-thlepikoioniakon-yprodomon>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

Κωμοδρόμος, Γ. (2018). Ψηφιακή Στρατηγική της Κύπρου, 10ο Συνέδριο InfoCom Cyprus «Fiber to the People: Creating a bright digital future for Cyprus, Λευκωσία: InfoCom.

Λυμπερόπουλος, Κ. Τζαναβάρας, Β. & Σαλαμούρα, Μ. (2016). Στρατηγικές διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ. [ηλεκτρ. βιβλ.], Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο <http://hdl.handle.net/11419/1552>. [Πρόσβαση 20/02/2019].

Μιχαήλ, Χ. (2017, Απρίλιος 12). Τηλεπικοινωνίες: Γη και ύδωρ για αύξηση μεριδίου. Διαθέσιμο στο <http://archive.inbusinessnews.com/inbusiness/news/business/services/thlepikoionies-gh-kai-ydor-gia-aykshsh-meridiou1.1>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

MTN Business: Στόχος να καταστεί ηγετικός πάροχος ICT, In Business News, ICT. 13/10/2016. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/116512/mtn-business-stochos-na-katastei-igtikos-parochos-ict>. [Πρόσβαση 05/03/2019].

Ο περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας Νόμος του 2000 (95(I)/2000.

Ολοκληρώθηκε το deal MTN Κύπρου – Monaco Telecom, In Business News, ICT, 04/09/2018. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/193480/oloklirothike-to-deal-mtn-kyproy-monaco-telecom>. [Πρόσβαση 05/03/2019].

Ολοκληρωμένη ψυχαγωγία στο σπίτι μαζί με Samsung Smart Τηλεόραση 43'' 4K χωρίς σεντ αρχικά, In Business News, ICT. 4/06/2018. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/187136/olokliromeni-psychagga-sto-spiti-mazi-me-samsung-smart-tileorasi-43-4k-choris-sent-archika>. [Πρόσβαση 04/03/2019].

Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων, 7η έκδοση, Αθήνα: Μπένου.

Παπαδόπουλος, Ι., Νταλός, Γ. & Σούτσας, Κ. (2005). Έρευνα ανταγωνιστικότητας και ανταπόκρισης στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος των θεσσαλικών επιχειρήσεων επίπλων, ως στοιχεία ενός δυναμικού μάρκετινγκ, Γεωτεχνικά Επιστημονικά Θέματα, 18(4).

Πιτέλης, Χ. & Αντωνάκης, Ν. (1998). Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Στρατηγική. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Στατιστικό Δελτίο για την παρακολούθηση της αγοράς κινητής τηλεφωνίας και κινητής ευρυζωνικής (2018

Στην Κύπρο ο CEO του MTN Group, In Business News, ICT. 3/03/2018. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/180634/stin-kypro-o-ceo-toy-mtn-group>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

Στυλιανού, Μ. (2018, Ιούλιος 16). Ποια είναι η Monaco Telecom που εξαγόρασε την MTN, In Business News, ICT. Διαθέσιμο στο <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/190534/roia-einai-i-monaco-telecom-rov-exagrase-tin-mtn>. [Πρόσβαση 05/03/2019].

Ταχύτητες 21MBs το 2012 από την MTN, Η Καθημερινή - Κύπρος, Οικονομική - Επιχειρήσεις, 14 Δεκεμβρίου 2011. Διαθέσιμο στο <http://www.kathimerini.com.cy/gr/oikonomiki/epixeiriseis/69963/?ctype=ar>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

Τσακανίκας, Α. (2014). Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών στο νέο αναπτυξιακό πρότυπο της χώρας, Ανοιχτή συζήτηση «Ανταγωνιστικότητα για ανάπτυξη: προτάσεις πολιτικής», Αθήνα: Ελληνική Ένωση Τραπεζών.

Τσαμάκης, Κ. (2017). Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες & Ταχυδρομικές Υπηρεσίες στην ενιαία ψηφιακή αγορά, 9ο Διεθνές Συνέδριο Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων, Αθήνα: Αέλιος.

Τσιάρτας, Σ. (2018, Ιούλιος 16). MTN: Αποχωρεί από την Κύπρο μετά από 14 χρόνια, In Business News, ICT. Διαθέσιμο στο [https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/190522/mtn-apochorei-aro-tin-kypro-meta-aro-14-chronia](https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/ict918/article/190522/mtn-apochorei-apo-tin-kypro-meta-aro-14-chronia). [Πρόσβαση 04/03/2019].

Χαννή, Γ. (2018, Οκτώβριος 10), Τα συμβόλαια κερδίζουν έδαφος στην κινητή, Stockwatch, ειδήσεις. Διαθέσιμο στο <https://www.stockwatch.com.cy/el/article/tilepikoinonies/tasymvolaia-kerdizoyn-edafos-stin-kiniti>. [Πρόσβαση 03/03/2019].

Χλέτσος, Μ. (2011). Ανταγωνιστικότητα – Επιχειρηματικότητα – Εξωστρέφεια της Ελληνικής Οικονομίας, εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος με τίτλο: «Ενθάρρυνση επιχειρηματικών δράσεων, καινοτομικών εφαρμογών και μαθημάτων επιλογής φοιτητών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων». Διαθέσιμο στο <http://repository.edull.gr/edull/retrieve/4619/1315.pdf>. [Πρόσβαση 10/12/2018].

Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ. (2016). Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, [ηλεκτρ. βιβλ.], Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4981>. [Πρόσβαση 15/01/2019].