

Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Χρήση και Ανάπτυξη των Νέων Τεχνολογιών στον Κλάδο των Ελληνικών Τηλεπικοινωνιών.  
Προϊόν Ανταγωνισμού ή Ανάγκη Επιβίωσης;

Αρετή Μπράνη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ευαγγελία Μπαραλού

Ιούνιος 2023

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων»**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Χρήση και Ανάπτυξη των Νέων Τεχνολογιών στον Κλάδο των Ελληνικών Τηλεπικοινωνιών.  
Προϊόν Ανταγωνισμού ή Ανάγκη Επιβίωσης;**

**Αρετή Μπράνη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ευαγγελία Μπαραλού**

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

**Ιούνιος 2023**

## Περίληψη

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών έχει ιδιαίτερη αξία για την ελληνική οικονομία, καθώς καλύπτει όλες τις ανάγκες επικοινωνίας και ψυχαγωγίας για ιδιώτες και επιχειρήσεις. Τα προϊόντα και οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες βασίζονται στις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να συμβαδίζουν με τη ραγδαία τεχνολογική πρόοδο που σημειώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι συνθήκες αυτές προσφέρουν γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών του κλάδου, με το ενδιαφέρον να εστιάζεται στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δρομολογεί επενδύσεις που σχετίζονται την τεχνολογία, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική. Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στις τηλεπικοινωνίες είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωσή τους. Το μικρό μέγεθος αγοράς σε συνδυασμό με τα αυξημένα κόστη έχουν ήδη προκαλέσει τη συγχώνευση ή την εξαγορά εταιριών. Μέσα από μια δύσκολη περίοδο που προκάλεσε η μακροχρόνια οικονομική κρίση στην Ελλάδα, η ύφεση και οι παγκόσμιες τεχνολογικές εξελίξεις ορίζουν τη διαμόρφωση του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Στο ρευστό αυτό επιχειρηματικό περιβάλλον οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι επιζητούν τα απαραίτητα εργαλεία για να χαράξουν τις κατάλληλες εταιρικές στρατηγικές, ώστε να εξασφαλίσουν την κερδοφορία τους.

## **Summary**

The telecommunications industry provides high value to the Greek economy, since it covers all communication and entertainment needs for individuals and businesses. Telecommunication products and services are based on the use of new technologies, so to be aligned with the global technological evolution.

Under these conditions, the competition between the telco providers is high, while focusing on gaining the competitive advantage. Every company is obliged to initiate technology-related investments, in order to remain competitive. The use of new technologies in telecommunications is a minor issue for their survival. The small market and the increased costs have already urged providers to merge or go bankrupt. Through a difficult period of the economic crisis in Greece, the technological developments define the present business environment.

In this exact environment, telecom providers are looking for the necessary tools to set the appropriate corporate strategies to ensure their profitability.



## Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Παρουσίαση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα</b> .....	<b>11</b>
2.1	Τι είναι οι τηλεπικοινωνίες – βασικοί ορισμοί .....	11
2.1.1	Ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος .....	11
2.1.2	Ο ρόλος των τηλεπικοινωνιών στη λειτουργία μιας επιχείρησης .....	12
2.2	Ανάλυση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών .....	12
2.2.1	Γενική περιγραφή του κλάδου τηλεπικοινωνιών .....	12
2.2.2	Ιστορική Αναδρομή της σταθερής τηλεφωνίας .....	15
2.2.3	Ιστορική Αναδρομή της κινητής τηλεφωνίας .....	17
2.3	Οι εταιρίες του κλάδου τηλεπικοινωνιών.....	19
2.3.1	Παρουσίαση του Ομίλου ΟΤΕ .....	19
2.3.2	Παρουσίαση της εταιρίας Vodafone-ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ. ....	20
2.3.3	Παρουσίαση της εταιρίας Nova Telecommunications & Media Μονοπρόσωπη Α.Ε. ....	22
<b>3</b>	<b>Η συμβολή της χρήσης των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη και την κερδοφορία των εταιριών του κλάδου των τηλεπικοινωνιών</b> .....	<b>25</b>
3.1	Έννοια και εξέλιξη των νέων τεχνολογιών .....	25
3.2	Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη και την κερδοφορία των εταιριών του κλάδου τηλεπικοινωνιών.....	28
3.2.1	Παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά στην ανταγωνιστικότητα .....	29
3.2.2	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	29
3.3	Οι νέες τεχνολογίες και η δημιουργία ανταγωνιστικών αγαθών.....	30
3.3.1	Οφέλη των νέων τεχνολογιών .....	30
3.3.2	Νέες τεχνολογίες και συστήματα λειτουργίας των επιχειρήσεων .....	31
<b>4</b>	<b>Ο ρόλος των οικονομικών δυνατοτήτων των εταιριών του κλάδου στο βαθμό αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών</b> .....	<b>33</b>
4.1	Η στρατηγική και το στρατηγικό μάντζμεντ .....	33
4.2	Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.....	34
4.2.1	Το εξωτερικό περιβάλλον .....	34
4.2.2	Το εσωτερικό περιβάλλον .....	36
4.3	Οι προοπτικές του κλάδου τηλεπικοινωνιών.....	37
4.3.1	Ανάλυση του περιβάλλοντος του κλάδου τηλεπικοινωνιών μέσω SWOT.....	38
4.4	Οι διεθνείς τάσεις στις τηλεπικοινωνίες.....	39
4.4.1	Η σύγκριση του ελληνικού κλάδου με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές αγορές .....	39
4.4.2	Over the Top πάροχοι και η ελληνική πραγματικότητα .....	40
4.4.3	Υπηρεσίες Cloud & Big Data .....	40
<b>5</b>	<b>Συνέντευξη με στελέχη του κλάδου των τηλεπικοινωνιών</b> .....	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Συμπεράσματα</b> .....	<b>46</b>
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>49</b>



## Κεφάλαιο 1

### Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλυθεί η σημασία των νέων τεχνολογιών για την βιωσιμότητα των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων και πώς αυτές εντείνουν τη μεταξύ τους ανταγωνιστικότητα. Θα γίνει ανάλυση του κλάδου, καθώς και σχετικές αναφορές σε θεωρητικούς όρους και έννοιες που συνδέονται με αυτόν.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλούμαστε να απαντήσουμε είναι αν και σε ποιο βαθμό οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών τηλεπικοινωνιών, αν τα προϊόντα και υπηρεσίες που προκύπτουν από τις νέες τεχνολογίες έχουν θετική επίδραση σε κρατικό και κοινωνικό επίπεδο, καθώς και αν η χρήση αυτών είναι μονόδρομος για την επιβίωση και ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης του κλάδου. Για το σκοπό αυτό χωρίζουμε την εργασία σε τρία κύρια κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο θα περιγράψουμε τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών σήμερα, με μια ιστορική αναδρομή στην εμπορική λειτουργία των τριών μεγάλων ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τη χρήση των νέων τεχνολογιών για την ανάπτυξη και την κερδοφορία των εταιριών του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε το ρόλο των οικονομικών δυνατοτήτων των εταιριών του κλάδου στο βαθμό αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών. Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις διεθνείς τάσεις που επικρατούν στις εταιρίες τηλεπικοινωνιών και ποιες από αυτές εμφανίζονται στον αντίστοιχο ελληνικό κλάδο.

Οι τηλεπικοινωνίες συμβάλλουν αναμφίβολα στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των χωρών, καθώς καλύπτουν, εκτός από την επικοινωνία, ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών διασύνδεσης και ψυχαγωγίας. Μέσα σε μια δύσκολη περίοδο που χαρακτηρίζεται από διακυμάνσεις και προστριβές που ορίζουν για τις τηλεπικοινωνίες ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι τεχνολογικές εξελίξεις ωθούν τις εταιρίες του κλάδου να μετατραπούν σε παρόχους ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών λύσεων.

Η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος επιδρά καθοριστικά την ανάπτυξη των παρεχόμενων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Νέες τεχνολογίες θεωρούνται όλα τα σύνολα παραγωγικών τεχνικών που χρησιμοποιούνται για μια δεδομένη διαδικασία εντός συγκεκριμένου ιστορικού πλαισίου. Στη σύγχρονη εποχή αποτελεί κοινή παραδοχή ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ταχύτατη, γεγονός που αποτυπώνεται στον τρόπο με τον οποίο παγκόσμιας εμβέλειας οργανισμοί δημιουργούν και προωθούν καινούρια προϊόντα, μέσα σε ένα προοδευτικά αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτός ο ρυθμός της τεχνολογικής ακμής έχει επηρεάσει τη φιλοσοφία του κλάδου τηλεπικοινωνιών, καθώς και τη διαμόρφωση του ανταγωνισμού. Οι πάροχοι που οδηγούν την τεχνολογική κούρσα διαθέτουν νέα προϊόντα, βασιζόμενα στα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα και αυτόματα ανεβάζουν τον πήχη για



τους υπόλοιπους. Ενδεικτικό είναι ότι τουλάχιστον το ένα τρίτο των κερδών των επιχειρήσεων προέρχεται από κλάδους υψηλής τεχνολογίας (Shilling, 2005).

Η τεχνολογία συμβάλλει στη διεργασία της δημιουργίας νέων προϊόντων μέσω της επιστημονικής γνώσης. Μια εταιρία έχει τη δυνατότητα να διαθέτει «κρίσιμες» τεχνολογίες που είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικής της θέση, «επιτρεπτικές» τεχνολογίες αναφορικά με την παραγωγή και συντήρηση προϊόντων και υπηρεσιών ή «στρατηγικές» τεχνολογίες, οι οποίες εισέρχονται τη δεδομένη χρονική στιγμή σε παραγωγική.

Η τεχνολογική αυτή αλλαγή είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας και των επενδύσεων ενός οργανισμού και καθορίζει το βαθμό ανάπτυξης εντός του κλάδου. Η δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προκύπτει συνήθως από τις τεχνολογικές αλλαγές, καθώς δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για νέες οικονομικές ευκαιρίες. Οι εταιρίες στηρίζονται στις ερευνητικές τους προσπάθειες προκειμένου να αξιοποιήσουν τις διαθέσιμες πληροφορίες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Έτσι, η καινοτομία έχει μεγάλη στρατηγική αξία ως μέσο επιβίωσης για τους οργανισμούς. Σε διεθνές επίπεδο, οι πάροχοι τηλεπικοινωνιών που δεν έχουν στην εταιρική τους κουλτούρα την καινοτομία, συχνά οδηγούνται εκτός αγοράς, παρωχημένα προϊόντα που δεν είναι πλέον ανταγωνιστικά. Επομένως, η σύμπλευση με τις τεχνολογικές αλλαγές και η καινοτομία αποτελούν την κινητήρια δύναμη στην ανταγωνιστική συμπεριφορά των παρόχων. Οι επιχειρήσεις αυτές βασίζονται κυρίως στην τεχνολογία και για να διασφαλίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα οφείλουν να διαχειριστούν τους τεχνολογικούς τους πόρους κατάλληλα. Η ανταγωνιστικότητα προσδιορίζεται από την ικανότητα παραγωγής και αξιοποίησης της νέας γνώσης και της διάχυσής της στο εσωτερικό περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού.

Επομένως, ο όρος «καινοτομία» περιγράφει τη μετατροπή μιας ιδέας σε ένα νέο ή ένα βελτιωμένο προϊόν, ακόμη και σε μια λειτουργική βιομηχανική ή εμπορική ενέργεια ή σε μια νέα μέθοδο οργάνωσης τα οποία ο εφευρέτης ή κάποιος άλλος είναι σε θέση να εφαρμόσει ή και να διακινήσει ως εμπορεύσιμο αγαθό. Οι καινοτομίες διαχωρίζονται σε διάφορους τύπους ανάλογα με το αντικείμενο, το εύρος, και την εμβέλεια. Ο τρόπος οργάνωσης της τεχνολογικής και καινοτομικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης οφείλει να ακολουθεί τις κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εμπορική της λειτουργία. Η σύγχρονη ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ουσιαστικά καθορίζεται από την ικανότητά τους να παράξουν νέα γνώση και να την αξιοποιήσουν. Άρα, η καινοτομική δραστηριότητα ενός οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένη με την απόφαση για επιχειρηματική δράση.

Η συμπόρευση με τις τεχνολογικές εξελίξεις αποτελεί βασικό μέλημα του μάνατζμεντ για την απόδοση μιας εταιρίας. Οι νέες τεχνολογίες έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και στην αγορά εργασίας και την οικονομία γενικότερα. Εμφανίζονται πλέον νέες επαγγελματικές ειδικότητες που σχετίζονται με την απόκτηση δεξιοτήτων χειρισμού μηχανημάτων υψηλής τεχνολογίας, ενώ παραδοσιακές επαγγελματικές δραστηριότητες δέχονται πίεση. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι οργανισμοί οφείλουν να δρουν με στόχο τον εκσυγχρονισμό, τόσο των τεχνολογικών τους υποδομών, όσο και της διοικητικής τους οργάνωσης (Ματθαίου, 2002; Ράπτης και Ράπτη, 2005).

Με τις νέες τεχνολογίες παρέχονται νέοι δρόμοι και δυνατότητες ανάπτυξης και των τηλεπικοινωνιακών παρόχων, σε μια δυναμική αγορά, που διαμορφώνει από μόνη της τους δικούς της κανόνες και «νόμους». Μέσα σε αυτές τις συνθήκες εξελίσσεται και ο ανταγωνισμός των εταιριών, ο οποίος είναι πλέον πιο άμεσος και περισσότερο έντονος, στηριζόμενος στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, καθώς και στην ικανότητά της να το διατηρεί. Για να παραμείνει ανταγωνιστική μια επιχείρηση θα πρέπει να προχωρά σε επενδύσεις που αφορούν την τεχνολογία, προκειμένου να δημιουργήσει και να είναι σε θέση να υποστηρίξει υπηρεσίες που συμβαδίζουν με την τρέχουσα τεχνολογική πραγματικότητα. Η αλματώδης τεχνολογική ανάπτυξη έχει οδηγήσει στη διεθνοποίηση των αγορών και απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τις εταιρίες στον τρόπο που θα τοποθετηθούν στην αγορά, ώστε η διεθνοποίηση αυτή να αποτελέσει ευκαιρία και όχι απειλή επιβίωσης.

## **Κεφάλαιο 2**

### **Παρουσίαση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα**

Σήμερα, οι τεχνολογικές εξελίξεις στις τηλεπικοινωνίες συνδράμουν σημαντικά στην ολοένα και πιο συχνή χρήση της πληροφορικής των ηλεκτρονικών συναλλαγών τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο όσο και σε επίπεδο καθημερινότητας του ιδιώτη, με οικονομικά προσιτές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Το μεγάλο πλεονέκτημα των νεοεισερχομένων παρόχων στον κλάδο είναι η δυνατότητα να προσφέρουν προνομιακές τιμές στα προϊόντα τους.

#### **2.1 Τι είναι οι τηλεπικοινωνίες – βασικοί ορισμοί**

Σύμφωνα με τον ορισμό της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunications Union-ITU), τηλεπικοινωνία είναι οποιαδήποτε εκπομπή, μετάδοση ή λήψη σημείων, σημάτων, γραπτών κειμένων, εικόνων, ήχων ή πληροφοριών οποιασδήποτε φύσης με ενσύρματα ή ασύρματα ή οπτικά ή άλλα ηλεκτρομαγνητικά συστήματα (Κ. Κιουλάφας, 1999). Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών καθορίζεται από την παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού και τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει. Τρεις είναι οι βασικές έννοιες που ορίζουν τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών: το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, μια εγκατάσταση δηλαδή για τη μετάδοση τηλεπικοινωνιακών σημάτων, τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες που παρέχουν τη δυνατότητα μετάδοσης των σημάτων σε ένα δίκτυο και τις τερματικές για την ορθή λειτουργία των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Οι νέοι πάροχοι είναι επίσης περισσότερο ευπροσάρμοστοι στα δεδομένα της αγοράς, ενώ οι σημαντικές επενδύσεις των δικτύων σε διεθνές επίπεδο, όπως η οπτική ίνα, αυξάνουν τη χωρητικότητα που είναι απαραίτητη για τη μεγάλη ταχύτητα που απαιτείται για τη μετάδοση τόσο των υπηρεσιών φωνής, το internet και την εικόνα. Από την άλλη προσφέρονται προγράμματα με απεριόριστο χρόνο ομιλίας σε κλήσεις προς εθνικά δίκτυα, τόσο κινητής όσο και σταθερής, ενώ η υπηρεσία περιαγωγής (Roaming) επιτρέπει τη χρήση του προσωπικού αριθμού κινητής σε μια άλλη χώρα, με χρήση ενός τοπικού δικτύου, με χαμηλό κόστος χονδρικής. Όλες οι προαναφερθείσες τεχνολογικές εξελίξεις, σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος τεχνολογιών, οδηγούν σε μια σημαντική μείωση του κόστους επικοινωνίας, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα την κατά 80% μείωση του κόστους των διεθνών κλήσεων. Σταδιακά, τα πακέτα προσφέρουν μεγαλύτερη ενσωματωμένη χρήση λεπτών ομιλίας και δεδομένων, οι βασικές χρεώσεις έχουν μειωθεί συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια, η δυνατότητα χρήσης πακέτων περιαγωγής και η επικοινωνία σε διεθνείς αριθμούς μέσω εφαρμογών του internet προδιαγράφουν μια νέα πραγματικότητα για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών, καθώς πλέον η κύρια πηγή εσόδων θα είναι οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (VAS-Value Added Services).

##### **2.1.1 Ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος**

Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν έναν αυτοτελή οικονομικό κλάδο που αναπτύσσεται διαρκώς και μπορεί να επηρεάσει διάφορες κοινωνικοοικονομικές δραστηριότητες. Οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών είναι

σημαντικές για τις εθνικές οικονομίες, καθώς αυξάνουν τη συνολική οικονομική δραστηριότητα, μετέχοντας στο ΑΕΠ. Σε διεθνές επίπεδο, ήδη από τη δεκαετία του '80 σημειώνεται ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών και τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Η άνθηση του κλάδου σταδιακά διαδραματίζει ένα καθοριστικό ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα των χωρών, κυρίως γιατί μπορεί να καθορίζει τα μακρο-οικονομικά μεγέθη και να διευρύνει τα βασικά χαρακτηριστικά του.

### **2.1.2 Ο ρόλος των τηλεπικοινωνιών στη λειτουργία μιας επιχείρησης**

Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι μείζονος σημασίας για την διεξαγωγή των εμπορικών δραστηριοτήτων, ανεξαρτήτως επιχειρηματικού κλάδου. Η πρόσφατη πανδημία COVID-19 ενέτεινε την ανάγκη της τηλεματικής στην εργασία, γνωστή ως τηλεργασία. Η τηλεργασία βοηθά τις εταιρίες στην ανταγωνιστικότητά τους, γιατί επιφέρει μείωση του κόστους παραγωγής. Η τηλεματική βοηθά, επίσης, στην αυτοματοποίηση και διαμόρφωση της παραγωγικής διαδικασίας. Αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα η χρήση της τηλεματικής για τις εταιρίες που την αξιοποιούν, καθώς συμβάλει θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

Η χρήση των τηλεπικοινωνιών ενισχύει τον τομέα των υπηρεσιών και οδηγεί μια Εθνική Οικονομία στη διεθνοποίηση. Αυτό αποδεικνύεται και από την οικονομική και κοινωνική ζωή των χωρών που έχουν σημαντική τηλεπικοινωνιακή ανάπτυξη, όπως οι ΗΠΑ, οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης και η Ιαπωνία. Η ευημερία και η αύξηση του εισοδήματος εντείνει την επιθυμία και την δυνατότητα για επικοινωνία και συμβάλλει στην αύξηση του εισοδήματος. Έτσι, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών είναι ταχύτατα αναπτυσσόμενος σε χώρες με οικονομική ευμάρεια και βοηθά στην οικονομική τους ανάπτυξη. Οι άρτιες τηλεπικοινωνίες συντείνουν σε αρτιότερη πραγμάτωση των αγορών, μεγαλώνουν το εισόδημα και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της αγοράς. Με τη σωστή χρήση των τηλεπικοινωνιακών μέσων μπορεί να επιτευχθεί πιο αποτελεσματικά η άσκηση διοίκησης κάθε οικονομικής μονάδας.

## **2.2 Ανάλυση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών**

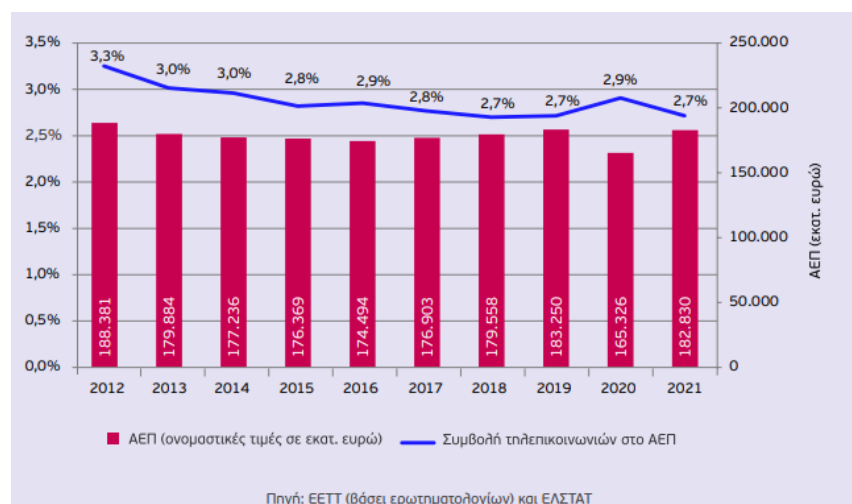
Οι μεγάλοι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι της χώρας είναι πλέον τρεις, Cosmote, Vodafone, Nova, μετά την πρόσφατη συγχώνευση των NOVA και Wind, οι οποίου προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητής, σταθερής και τηλεόρασης. Μετά τη μακροχρόνια περίοδο της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας, ο ελληνικός κλάδος των τηλεπικοινωνιών βρίσκεται σε ένα σημείο κορεσμού, καθώς η διείσδυση κινητής και σταθερής τηλεφωνίας είναι μεγάλη (46% διείσδυση στον πληθυσμό για τη σταθερή και 108% για την κινητή τηλεφωνία). Μόνη εξαίρεση είναι οι ευρυζωνικές συνδέσεις, των οποίων η ζήτησή είναι αυξημένη και άρα με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης λόγω των χαμηλών επιπέδων διείσδυσης.

### **2.2.1 Γενική περιγραφή του κλάδου τηλεπικοινωνιών**

Η αύξηση της ζήτησης τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε συνδυασμό με την απελευθέρωση οδήγησαν στην ανάπτυξη της αγοράς, όμως με χαμηλότερους ρυθμούς σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες. Η μεγάλη παραγωγική ικανότητα προϊόντων και υπηρεσιών και αντίστοιχα η μεγάλη προσφορά

συντείνουν σε μείωση της κερδοφορίας ίσως και ζημιολόγες χρήσεις των παρόχων. Σε κάθε περίπτωση, οι τηλεπικοινωνίες είναι ένας κλάδος που μετέχει στο ΑΕΠ, στο 2,7% με βάση τα στοιχεία που δίνει η ΕΕΤΤ για το 2021<sup>1</sup>, ενισχύοντας σημαντικά στην εθνική οικονομία και στο κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του πληθυσμού.

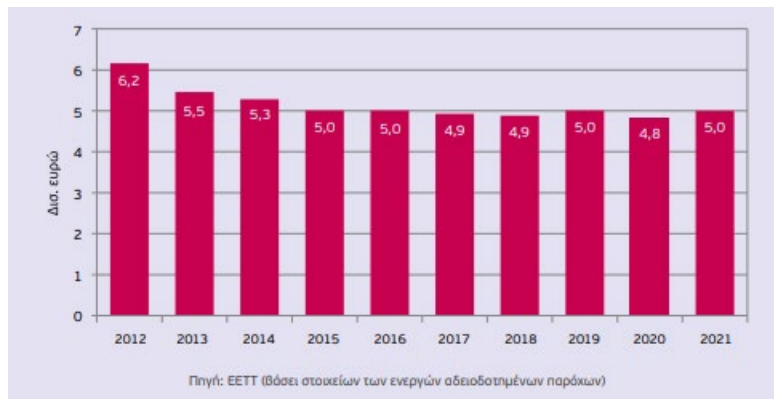
**Διάγραμμα 1.** Η συμβολή των τηλεπικοινωνιών στο ΑΕΠ



Σύμφωνα με τα τελευταία οικονομικά στοιχεία που παρατίθενται από την ΕΕΤΤ, όπως αποστέλλονται από τους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους, ο κύκλος εργασιών στο συγκεκριμένο κλάδο σημείωσε το 2021 μια αύξηση 3,3% σε σχέση με το 2020, φτάνοντας τα 5 δις ευρώ. Αναλυτικότερα, ο ΟΤΕ παρουσίασε πώση 1,2%, ενώ αντίθετα οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας σημείωσαν αύξηση 5,5% και οι εναλλακτικοί πάροχοι σταθερής εμφάνισαν +8,3%, οι τελευταίοι κυρίως λόγω της αύξησης ζήτησης των ευρυζωνικών υπηρεσιών. Συνολικά, τα έσοδα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών αποτελούν το 86,5% του κύκλου εργασιών και από αυτά το 53,5% είναι τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών των δικτύων σταθερής τηλεφωνίας. Τα τελευταία προκύπτουν τόσο από τη λιανική παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (φωνή, internet, μισθωμένα κυκλώματα κτλ.) όσο και τη χονδρική παροχή (αδεσμοποίητη πρόσβαση σε τοπικό βρόχο – ΑΠΤΒ κ.ά.). Το 43,9% είναι τα έσοδα των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, συνυπολογίζοντας τα κέρδη λιανικής σε φωνή και δεδομένα συν τη χονδρική από τη διασύνδεση, την περιαγωγή, κτλ. χονδρικά έσοδα διασύνδεσης, περιαγωγής κλπ. Χωρίς διακύμανση από το 2020 εμφανίζονται τα έσοδα των υπηρεσιών τηλεφωνίας και διαδικτύου, περίπου στο 60,9%.

**Διάγραμμα 2.** Ο κύκλος εργασιών παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών

<sup>1</sup> Τα στοιχεία που παρατίθενται αφορούν το έτος 2021 για την επισκόπηση των αγορών των ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών, όπως δημοσιεύτηκαν από την ΕΕΤΤ το Φεβρουάριο 2023: βλ. [https://www.eett.gr/deltia\\_tipou/episkopisi-agoron-ilektronikon-epikoinonion-kai-tachydromikon-ypiresion-gia-to-2021/](https://www.eett.gr/deltia_tipou/episkopisi-agoron-ilektronikon-epikoinonion-kai-tachydromikon-ypiresion-gia-to-2021/)



Οι επενδύσεις των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών φτάνει τα 758 εκατ. Ευρώ, μειωμένες κατά 31% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος, που εστιάστηκαν σε ποσοστό 60,3% στην τηλεπικοινωνιακή υποδομή και, σε μικρότερο βαθμό, στην έρευνα και ανάπτυξη (14,2%), αλλά και τις υπηρεσίες αδειοδότησης ή δικαιώματα χρήσης από την EETT. (13,4%) Οι επενδύσεις αυτές κινούνται γύρω στο 15,2% της αξίας των συνολικών εσόδων του κλάδου.

Ως απόρροια των ανωτέρω, το EBITDA, τα κέρδη δηλαδή πριν την απόδοση τόκων, φόρων και αποσβέσεων, δηλώνουν αύξηση. Η οικονομική δραστηριότητα με τη διασύνδεση του εμπορίου σε διεθνές επίπεδο αλλά και η νέα πραγματικότητα στην κοινωνική δικτύωση επιτείνουν την ανάγκη εξέλιξης των τηλεπικοινωνιακών δικτύων σταθερής θέσης και κινητής τηλεφωνίας, με στόχο την όσο το δυνατό ταχύτερη και αποτελεσματικότερη μεταφορά φωνητικών και ηλεκτρονικών δεδομένων.

Αναλυτικότερα, οι υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας παρουσιάζουν για το έτος 2021 αύξηση 1,1% στη διείσδυση επί του πληθυσμού, με τον ΟΤΕ να παρουσιάζει αύξηση γραμμών 1,2% σε σχέση με το 2020 και μερίδιο αγοράς 55,3% και τους λοιπούς παρόχους να αυξάνουν τις γραμμές κατά 1% και μερίδιο αγοράς 44,7%. Αποτέλεσμα αυτού να σημειωθεί μια αύξηση 2% στα λιανικά έσοδα συγκριτικά με το 2020, τα οποία φτάνουν συνολικά το 1,45 δις ευρώ. Ενώ τα έσοδα από τις υπηρεσίες φωνής σημειώνουν πώση 3,2% με απώλεια 30,6 εκατ. ευρώ, τα έσοδα από τις υπηρεσίες διαδικτύου αυξήθηκαν κατά 13,7% με συνολική αύξηση 59,3 εκατ. ευρώ. Για την κινητή τηλεφωνία έχει επίσης σημειωθεί αύξηση του αριθμού εγγεγραμμένων συνδέσεων με +1,2% με 13,8 εκατ. συνδέσεις κινητής έναντι 13,07% το 2020. Η κινητή αύξησε τη διείσδυσή της στον πληθυσμό κατά +2%, με αποτέλεσμα το 2021 να είναι πλέον στο 108% από 106% το 2020. Τα μερίδια της αγοράς μεταξύ των παρόχων δημιουργούνται ως εξής: η Cosmote κατέχει το 46%, το οποίο παραμένει σταθερό σε σχέση με το 2020, η Vodafone έχει το 30,2%, παρουσιάζοντας αύξηση έναντι του 2020 (29,2%) ενώ αντίθετα η Wind μείωσε το μερίδιό της το 2021 σε 23,8% από 24,8% το 2020.

Αποδεικνύεται, επομένως, ότι οι τηλεπικοινωνίες συνεχίζουν ένα γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης, ενώ οι εταιρίες του κλάδου χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια. Μετά την απελευθέρωση της συγκεκριμένης

αγοράς, τόσο η σταθερή, όσο και η κινητή τηλεφωνία σημείωσαν μια πτώση, με αποτέλεσμα να ανοίξουν νέοι δρόμοι ανάπτυξης του κλάδου. Οι προϊόντικές εξελίξεις που πρωτοεμφανίζονται σε τεχνολογικά προηγμένες χώρες του εξωτερικού σταδιακά επηρεάζουν τη δημιουργία νέων αναγκών και στην ελληνική πραγματικότητα και οδηγούν στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Χαρακτηριστικότερα παραδείγματα είναι η χρήση οπτικών ινών για πιο γρήγορες ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων αλλά και η συνδρομητική τηλεόραση.

Άλλωστε, οι νεοεισερχόμενοι πάροχοι, σύντομα επιτυγχάνουν να πάρουν μερίδιο αγοράς από τον ΟΤΕ ως προς τις κλήσεις προς κινητά και τις κλήσεις προς διεθνείς προορισμούς, τα οποία έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους. Τα τελευταία, όμως, χρόνια και παρά την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, υπάρχει πλέον μια ισορροπία στα έσοδα των υπηρεσιών της σταθερής, με την συνεχόμενη αύξηση ευρυζωνικών συνδέσεων. Η αυξημένη ζήτηση γρήγορων ταχυτήτων internet είναι εμφανής και στο ότι η Ελλάδα είναι αρκετά πάνω από το μέσο όρο της ΕΕ στη διείσδυση της σταθερής ευρυζωνικότητας στα ελληνικά νοικοκυριά και επιχειρήσεις<sup>2</sup>, με ρυθμό 2,2% έναντι 1,3% των υπόλοιπων ευρωπαϊκών κρατών. Αναφορικά με την πρόσβαση στο διαδίκτυο, η Ελλάδα παρουσίασε θετικά αποτελέσματα στην επίδοση της σε σχέση με την ΕΕ, έχοντας μειώσει το 2021 την απόσταση κατά 7,2 εκατοστιαίες μονάδες το 2021 από 10,9 εκατοστιαίων μονάδων το 2020. Με βάση τα ποσοστά, φαίνεται ότι για το 2021 το 85,1% των ελληνικών νοικοκυριών είχε πρόσβαση στο διαδίκτυο, ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος να φτάνει το 92,3%.

Αντίθετα, η διείσδυση της κινητής ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα είναι από τις χαμηλότερες στην ΕΕ με την απόσταση από τη μέση διείσδυση στην ΕΕ να μεγαλώνει με αύξηση κατά 3,7 εκατοστιαίες μονάδες αντί των 4,5 εκατοστιαίων μονάδων της ΕΕ. Πιο συγκεκριμένα, τον Ιούνιο του 2021 η ανοδική διείσδυση της κινητής ευρυζωνικότητας στην ΕΕ έφτασε το 108,4% από 103,8% τον Ιούνιο του 2020 με την Ελλάδα να βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις μεταξύ των υπολοίπων ευρωπαϊκών κρατών, με διείσδυση 89%. Υπάρχουν ακόμη μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, καθώς τα δίκτυα κινητής όλων των παρόχων ενισχύονται μετά τη σταδιακή διακοπή του δικτύου 3G, προς ενίσχυση του 4G και 5G, εγκαινιάζοντας μια εποχή με ακόμη μεγαλύτερες ταχύτητες.

## 2.2.2 Ιστορική Αναδρομή της σταθερής τηλεφωνίας

Οι σύγχρονες ελληνικές τηλεπικοινωνίες άρχισαν να αναπτύσσονται στα τέλη της δεκαετίας του 1950 με τη δημιουργία του ΟΤΕ, κρατικού οργανισμού που διατηρούσε το μονοπώλιο<sup>3</sup> της αγοράς. Σημαντικός

---

<sup>2</sup> Με βάση τα στοιχεία της ΕΕΤΤ για το 2021, τον Ιούνιο του ίδιου έτους η πληθυσμιακή διείσδυση των ευρυζωνικών συνδέσεων είναι στην Ελλάδα σε ποσοστό 41%, έναντι του 37,2% που αποτελεί το μέσο όρο των υπόλοιπων χωρών της ΕΕ.

<sup>3</sup> Με το Νομοθετικό Διάταγμα 1049/49' βλ. [http://www.et.gr/idoocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wH6SCddhZcagXdtvSoClrL8vnZOzRHI6VJ5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLcmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuYUGk4Os07fxJ2BEfwJOUSEgNuD-osGF3E09K5xtEa9x](http://www.et.gr/idoocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wH6SCddhZcagXdtvSoClrL8vnZOzRHI6VJ5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLcmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuYUGk4Os07fxJ2BEfwJOUSEgNuD-osGF3E09K5xtEa9x)

σταθμός η απελευθέρωση της αγοράς ψηφίστηκε το 1996, δίνοντας τη δυνατότητα σε εταιρίες άλλων κλάδων να εισέλθουν στην αγορά ή συμβάλλοντας στη δημιουργία νέων. Έτσι, από 1/1/2001, με βάση τη νέα νομοθεσία, όλοι οι πάροχοι έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν κάθε μορφής τηλεπικοινωνιακή υπηρεσία, καθώς και να δημιουργήσουν και να λειτουργήσουν το δικό τους ιδιόκτητο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο. Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών, όμως, δεν απέφερε άμεσα τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον κλάδο. Στην αρχή οι πάροχοι δε μπορούσαν να προσφέρουν υπηρεσίες Αδεσμοποίησης Πρόσβασης στον Τοπικό Βρόχο (ΑΠΤΒ), παρά λειτουργούσαν ως πάροχοι επιλογής και αργότερα προεπιλογής φορέα. Ουσιαστικά οι συνδρομητές εξακολουθούσαν να διατηρούν τη γραμμή στον ΟΤΕ, με μηνιαία πάγια συνδρομή και μπορούσαν να πραγματοποιήσουν εξερχόμενες κλήσεις σε προνομιακή τιμή μέσω του παρόχου της επιλογής τους. Η πλήρης απελευθέρωση, όμως, ελλόχευε και κινδύνους, καθώς οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις που είχαν βασικό στόχο την κερδοφορία, ίσως να αρνούταν την εξυπηρέτηση γεωγραφικών περιοχών ή κατηγοριών χρηστών που δεν συμβάλουν σε αυτή. Μετά από εισήγηση της ΕΕΤΤ και σχετική υπουργική απόφαση, καθορίστηκε το περιεχόμενο της Καθολικής Υπηρεσίας (ΚΥ), σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί ως δικλείδα ασφαλείας όταν η αγορά δε γινόταν να διαθέσει βασικές υπηρεσίες<sup>4</sup>.

Μετά την εισχώρηση νέων εταιριών στον κλάδο ο ανταγωνισμός άρχισε να αυξάνεται, γεγονός που γρήγορα οδήγησε σε σημαντική μείωση των τιμών, σε σημείο «πολέμου». Ήδη από το 2004 ο ΟΤΕ έχασε το 24% της κίνησής του. Λόγω της επιθετικότητας των τιμών, δεν ήταν λίγες η φορές που παρενέβη η ΕΕΤΤ, μετά από παραβιάσεις των αρχών του υγιούς ανταγωνισμού. Παρόλα αυτά, το μέσο μηνιαίο κόστος για τα ελληνικά νοικοκυριά υπερβαίνει τον αντίστοιχο μέσο όρο της υπόλοιπης Ευρώπης. Ουσιαστικά από το 2005 κι έπειτα άρχισε η ακμή, μετά τη διαμόρφωση ενός σαφούς πλαισίου ανταγωνισμού από την ΕΕΤΤ. Ένα πλήθος εταιριών εισήλθαν στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο τα πρώτα χρόνια της απελευθέρωσης της αγοράς, κυρίως λόγω της απλής διαδικασίας αδειοδότησης. Αν και από το πρώτο κιάλας έτος της απελευθέρωσης εμφανίστηκε στην ελληνική αγορά ένας σημαντικός αριθμός εναλλακτικών παρόχων, αυτοί δε διαθέτουν τα απαιτούμενα κεφάλαια για υψηλές επενδύσεις προς δημιουργία ιδιόκτητων δικτύων, αντίθετα με τον ΟΤΕ που εκμεταλλεύεται τη μπράντα του και το γεγονός ότι την πλειοψηφία των μετοχών διαθέτει ακόμη το κράτος. Για να αντιμετωπίσει τον εντεινόμενο ανταγωνισμό, ο ΟΤΕ επιδόθηκε στον εκσυγχρονισμό του δικτύου του, με επενδύσεις για την πλήρη ψηφιοποίησή του.

Ήδη από το 2009 η οικονομική κρίση αρχίζει να κάνει την εμφάνισή της και στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, με αποχωρήσεις παρόχων και συγχωνεύσεις εταιριών, οδηγώντας τα αποτελέσματα του κλάδου σε συρρίκνωση, με τα λιανικά έσοδα να μειώνονται χρόνο με το χρόνο. Ο μεγάλος αριθμός παρόχων γρήγορα προξένησε συνθήκες υπερπροσφοράς υπηρεσιών με αποτέλεσμα τη συμπίεση της κερδοφορίας ή ακόμη και ζημιογόνες χρήσεις για τις εταιρίες αυτές. Βέβαια, η κατά κεφαλή κατανάλωση

---

<sup>4</sup> <https://www.eett.gr/parochoi/ilektronikes-epikoinonies/katholiki-ypiresia/genikes-plierofories/>



έχει μια αυξητική τάση, ενισχύοντας έτσι τη βαρύτητα του κλάδου και δίνοντας αισιόδοξα μηνύματα για το μέλλον. Η επόμενη δεκαετία 2010-2020 βρίσκει αρκετούς παρόχους με υψηλές δανειακές υποχρεώσεις. Άλλα ζητήματα που δημιουργούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη των εταιριών του κλάδου είναι οι περικοπές στο κόστος, η εξασφάλιση χρηματικών ροών ή οι τραπεζικές διαπραγματεύσεις, καθώς δυσκολεύονται, ακόμη και ο ΟΤΕ, να καταβάλουν τα επιτόκια δανεισμού τους. Σε συνδυασμό με το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον της δεκαετίας 2010-2020, εξαιτίας της οικονομικής και του έντονου ανταγωνισμού οδήγησε σε αρκετές εξαγορές εταιριών ή συγχωνεύσεις από άλλες. Έτσι, ο υπερβολικός αριθμός παικτών, σε συνδυασμό με τον συνεχώς αυξανόμενο μεταξύ τους ανταγωνισμό, κατεύθυνε την αγορά σε υπηρεσίες κάτω του κόστους, σε μια προσπάθεια απόκτησης μεριδίου από τον ΟΤΕ. Αυτά όμως τα δεδομένα της αγοράς λειτουργούν αποτρεπτικά για την ύπαρξη σοβαρών επενδύσεων σε δίκτυα πρόσβασης.

Η είσοδος στην αγορά των εναλλακτικών παρόχων έφερε ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς του ΟΤΕ, σε 79.2 % ως το τέλος του 2009, ποσοστό ακόμη σημαντικά υψηλό. Την ίδια χρονική στιγμή, από τις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει η Forthnet, νυν Nova, με μερίδιο αγοράς 5,4%, η HOL με 4,4% και η Wind με 3,6%. Η Vodafone έχει μόλις εισάγει υπηρεσίες σταθερής και απευθύνεται μόνο σε οικιακούς πελάτες, αποκτώντας ένα πολύ μικρό μερίδιο. Ένα μεγάλο μέρος των εταιριών που εμφανίστηκαν στην αγορά σύντομα οδηγήθηκαν σε πτώχευση και παύση εργασιών, καθώς η εξαιρετικά μικρή συνδρομητική βάση προκάλεσε μεγάλα οικονομικά προβλήματα. Τέτοιες εταιρίες ήταν η Altec Telecoms, η Lannet, η Teledome, η On Telecoms κτλ. Άλλες τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις με τα ίδια προβλήματα είχαν καλύτερη τύχη, γιατί απορρίφθηκαν από μεγαλύτερες, όπως η Cyta Hellas και η Hellas Online που συγχωνεύθηκαν με τη Vodafone, η Q-Telecom και η Tellas που απορρίφθηκε από τη Wind και η VoiceNet που πέρασε στην κατοχή του ΟΤΕ.

### **2.2.3 Ιστορική Αναδρομή της κινητής τηλεφωνίας**

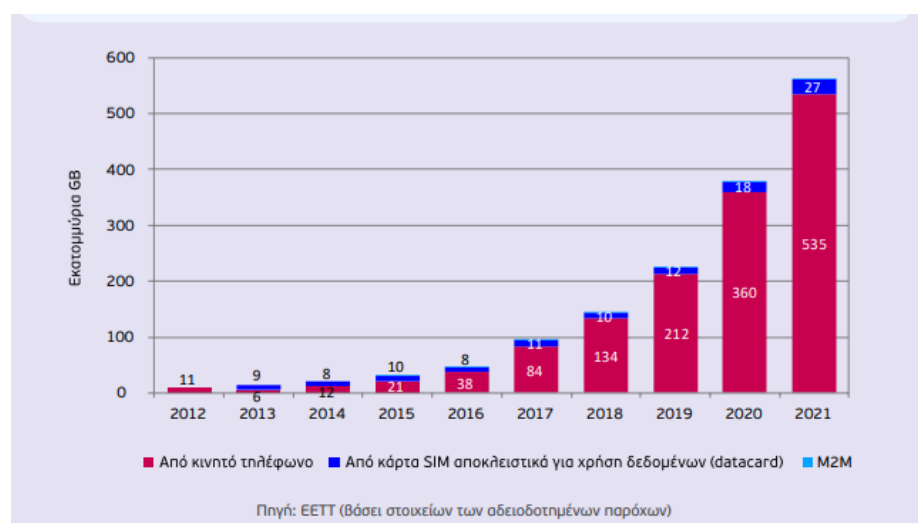
Η ιστορία της κινητής στην Ελλάδα ξεκινά ουσιαστικά την 1<sup>η</sup> Ιουλίου 1993, με την έναρξη της εμπορικής λειτουργίας των Telestet, σημερινή εμπορική ονομασία Nova, και Panafone, νυν Vodafone. Η Cosmote εμφανίστηκε το 1995 ως θυγατρική του ΟΤΕ, με την έναρξη παροχής υπηρεσιών το 1998. Η τελευταία, εκμεταλλευόμενη το κύρος του ονόματος του ΟΤΕ, απέκτησε το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους, το οποίο διατηρεί έως και σήμερα. Είναι το πρώτο παράδειγμα ευρωπαϊκού παρόχου, που αν και νεοεισερχόμενος αποκτά γρήγορα το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Πλέον οι συνδρομητές απολαμβάνουν τις υπηρεσίες 2G, ενώ το 2002 κάνει την εμφάνισή της και η Q-Telecom, θυγατρική του ομίλου InfoQuest, ως κανονικός πάροχος κινητής τηλεφωνίας μόνο στην Αθήνα και ως ιδεατός στην υπόλοιπη Ελλάδα, χρησιμοποιώντας το δίκτυο της Vodafone, μέσω εθνικής περιαγωγής.

Η ανάπτυξη της κινητής στην Ελλάδα υπήρξε ραγδαία από την εμφάνισή της μέχρι και τα επόμενα χρόνια, φέρνοντας μια επανάσταση στις τηλεπικοινωνίες και συνδράμοντας στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας. Τα πρώτα χρόνια της κινητής το κόστος κλήσεων ήταν αρκετά μεγάλο και τα

δίκτυα μπορούσαν να υποστηρίξουν την κάλυψη μόνο ενός μικρού γεωγραφικού μέρους της χώρας, κυρίως στην Απική και στα νησιά του Αργοσαρωνικού. Το 1995 εμφανίζεται η υπηρεσία γραπτών μηνυμάτων, γνωστή ως σήμερα με τον όρο SMS, με εξαιρετική απήχηση στον πληθυσμό. Σε σύντομο χρονικό διάστημα, το κινητό εξελίχθηκε σε ένα αναγκαίο αγαθό για όλους τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Σημαντικός σταθμός στην τεχνολογική ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα είναι η παροχή υπηρεσιών ασύρματου internet με την εγκατάσταση δικτύου GPRS (General Packet Radio Service) το 2001. Από το 2003 κι έπειτα οι πάροχοι προσφέρουν για πρώτη φορά ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών όπως τα Cosmote i-mode, Vodafone Live και Wind Plus. Χαρακτηριστικό της ανταπόκρισης των συνδρομητών στις νέες τεχνολογίες είναι ότι στο τέλος του 2004 το 2,7% της συνδρομητικής βάσης της Cosmote διέθεταν ενεργή τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Το 2004 εκχωρείται νέο φάσμα προκειμένου να αναπτυχθούν τα δίκτυα 3ης γενιάς με την τεχνολογία UMTS (Universal Mobile Telecommunication System). Οι γρήγορες ταχύτητες του 3G δημιουργούν γρήγορα και την ανάγκη απόκτησης συσκευών ανάλογης τεχνολογίας, έτσι το 2007 η πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω κινητού αρχίζει να είναι ο κυριότερος παράγοντας ανάπτυξης της αγοράς με τη δημιουργία αντίστοιχων υπηρεσιών για τη χρήση δεδομένων κινητής, όπως το iPhone και τα λοιπά smartphones με android λογισμικό. Ήδη, τα αυξημένα έσοδα έδωσαν τη δυνατότητα εξαγοράς και απορρόφησης άλλων εταιριών σταθερής, καθιστώντας πλέον τις τρεις εταιρίες τηλεπικοινωνιών ως ολοκληρωμένους παρόχους σταθερής, κινητής και internet. Το 2012 τα δίκτυα περνούν στην επόμενη γενιά με ταχύτητες 4G και τα επόμενα χρόνια, η χρήση δεδομένων από το κινητό είναι ευρεία και η επιλογή προγραμμάτων κινητής είτε με μηνιαία συνδρομή, είτε με αγορά πακέτων καρτοκινητής γίνεται με βασικό κριτήριο επιλογής. Από το τέλος του 2020 έως και σήμερα οι εταιρίες αναβαθμίζουν τα δίκτυά τους σε δίκτυα 5ης γενιάς, ενώ παράλληλα έχουν προχωρήσει σε κλείσιμο των κεραιών που σερβίρουν 3G ώστε να απελευθερώσουν φάσμα, προς ενίσχυση του 5G.

Διάγραμμα 3. Χρήση δεδομένων κινητής τηλεφωνίας



Ήδη προς το τέλος της δεκαετίας του 2021, η κινητή τηλεφωνία αρχίζει να υποκαθιστά τη σταθερή. Στις μέρες μας, μετά και την εμφάνιση των δικτύων 4G και 5G η κινητή τηλεφωνία από ένα απλό μέσο επικοινωνίας έχει μετασχηματιστεί σε ένα πλήρως λειτουργικό φορητό υπολογιστή, που επιτρέπει στο σύγχρονο χρήστη να έχει πρόσβαση σε κρατικές υπηρεσίες, τράπεζες, σελίδες ειδησεογραφικής ενημέρωσης, να ενημερώνεται για τα καιρικά φαινόμενα, σελίδες και εφαρμογές με εμπορικό περιεχόμενο, μέσω των οποίων πραγματοποιεί αγορές σε ηλεκτρονικά καταστήματα, τα λεγόμενα e-shop, σε περιεχόμενο ψυχαγωγίας κ.ά.

## **2.3 Οι εταιρίες του κλάδου τηλεπικοινωνιών**

Ακολουθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή της λειτουργίας των τριών μεγάλων τηλεπικοινωνιακών παρόχων της χώρας, Cosmote, Vodafone & Nova.

### **1.3.1 Παρουσίαση του Ομίλου ΟΤΕ (Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος Α.Ε.) / Cosmote Μονοπρόσωπη Α.Ε.**



Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) είναι χρονολογικά η παλιότερη και από τις μεγαλύτερες τηλεπικοινωνιακές στην Ελλάδα. Όπως προαναφέρθηκε, εγκαινιάστηκε επίσημα στις 10 Νοεμβρίου 1949, παίρνοντας τη θέση της Ανώνυμης Ελληνικής Τηλεφωνικής Εταιρείας (ΑΕΤΕ). Από τότε έως το 2001, διατηρούσε το μονοπώλιο των τηλεπικοινωνιών σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Με την απελευθέρωση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, άρχισε η σταδιακή ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ. Το Ελληνικό Δημόσιο, που κατείχε τον πλήρη έλεγχο μέχρι το 1998, το 2008 διατηρεί το 25% του μετοχικού κεφαλαίου του Οργανισμού, αντίστοιχο ποσοστό με εκείνο της Deutsche Telecom, που σήμερα αποτελεί τον κυριότερο μέτοχο, διατηρώντας το πλειοψηφικό πακέτο σε ποσοστό 50,9%. Το Ελληνικό Δημόσιο διατηρεί πλέον το 7,2%.

Ο όμιλος απασχολεί συνολικά περίπου 10.500 εργαζόμενους, ενώ σύμφωνα με τα στοιχεία του 2021 ο κύκλος εργασιών ανέρχεται στα 3.368,3 εκατ. ευρώ, αυξημένος κατά 3,4%, με προσαρμοσμένο EBITDA 1.295,9 εκατ. ευρώ<sup>5</sup> (περιθώριο 38,5%). Αναφορικά με τη συνδρομητική του βάση, έχει συνολικά πάνω από 2,7 εκατ. συνδέσεις σταθερής, 2,25 εκατ. ευρυζωνικές συνδέσεις σταθερής λιανικής, 0,62 εκατ. συνδέσεις συνδρομητικής τηλεόρασης και 7 εκατ. συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας. Με στόχο την περαιτέρω βελτίωση του brand name, ο ΟΤΕ προχωρεί στο τέλος του 2015 στην καθιέρωση της Cosmote

<sup>5</sup> [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/omilos\\_ote.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/omilos_ote.html)

ως ενιαίας εμπορικής ονομασίας για όλα τα προϊόντα του Ομίλου, κινητής, σταθερής, internet και τηλεόρασης.

Όπως προαναφέρθηκε, διαθέτει μια ευρεία κλίμακα υπηρεσιών για την κινητή τηλεφωνία, τη σταθερή με ευρυζωνικές υπηρεσίες, συνδρομητική τηλεόραση αλλά και ολοκληρωμένες λύσεις ICT, ενώ εμπλέκεται και στον τομέα των δορυφορικών επικοινωνιών. Διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο οπτικών ινών της χώρας έχοντας ένα επενδυτικό πλάνο ύψους 3 δις ευρώ μέχρι και το 2027. Το 2005 εμφανίζονται στην Ελλάδα οι πρώτες συνδέσεις ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line), παρέχοντας για πρώτη φορά τη δυνατότητα για πιο γρήγορες ταχύτητες στο internet. Τα επόμενα δέκα χρόνια (2006-2015) η υπηρεσία LLU (Τοπικός Βρόχος), με καλώδια χαλκού, γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη με τον ΟΤΕ μόνο πάροχο χονδρικής. Για πρώτη φορά έχουμε ταχύτητες έως 24Mbps, ενώ η τεχνολογία αυτή συνεχίζει ακόμη και σήμερα να εξυπηρετεί πολλά νοικοκυριά κι επιχειρήσεις. Μετά το 2010 ο Οργανισμός ξεκινά την αναβάθμιση των δικτύων σε VDSL (Very High-speed Asymmetric Digital Subscriber Line), αντικαθιστώντας σταδιακά τη σύνδεση των καλωδίων του χαλκού με οπτικές ίνες. Ήδη από το 2013 οι συνδρομητές μπορούν να επιλέξουν ταχύτητες έως 50Mbps, ενώ τους επόμενους χρόνους οι υπηρεσίες FTTC (Fiber to the Cabinet) επέτρεψαν ταχύτητες έως 100 και 200Mbps. Η σημαντικότερη όμως τεχνολογική αναβάθμιση των δικτύων συντελέστηκε με την εμφάνιση του FTTH (Fiber to the Home) το οποίο λανσαρίστηκε για πρώτη φορά και πάλι από τον ΟΤΕ. Για την τετραετία 2017-2020 ο Όμιλος είχε ανακοινώσει επενδύσεις ύψους 1,5 δις ευρώ με σκοπό την επέκταση του Fiber σε όλες τις περιοχές της Ελλάδας, προσφέροντας πραγματικές ταχύτητες 100 και 200 Mbps. Το φθινόπωρο του 2022 διατέθηκαν από την εταιρία εμπορικά πακέτα σταθερής με ταχύτητες 1Gbps. Η Cosmote, αντίστοιχα, αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία κινητής στην Ελλάδα, η οποία παρέχει υπηρεσίες κινητής σε περισσότερα από 7 εκατ. πελάτες, αξιοποιώντας τεχνολογίες αιχμής, παρέχει κάλυψη δικτύων 5G και (4G, 4G+). Η εταιρεία εδρεύει στην Αθήνα και είναι 100% θυγατρική του ΟΤΕ.

Η Cosmote έχει αναπτύξει θυγατρικές στην Αλβανία, με παρουσία ως το 2019 τη Ρουμανία, όπου ήδη γίνονται συζητήσεις εξαγοράς και τη Βουλγαρία, ως το 2013. Περί τα μέσα της δεκαετίας του 2020 για τις τέσσερις αυτές χώρες η Cosmote εξυπηρετεί συνολικά περίπου 20,4 εκατ. πελάτες. Είναι πρωτοπόρος σε επενδύσεις αναβάθμισης και επέκτασης των δικτυακών υποδομών.

### 1.3.2 Παρουσίαση της εταιρίας Vodafone-ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ.



Η Vodafone – ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ είναι η ελληνική θυγατρική εταιρία του Vodafone Group, που δραστηριοποιείται σε 20 χώρες. Ιδρύθηκε το 1992 υπό την επωνυμία της Panafon. Η νέα εταιρία

συστήθηκε από την ελληνικών συμφερόντων Intracom, τη Γαλλική France Telecom (σήμερα η γαλλική Orange), τη βρετανική Vodafone Group plc και την αμερικάνικη Databank. Η αλλαγή επωνυμίας πραγματοποιήθηκε στις αρχές του 2002. Ο όμιλος Vodafone είναι πλέον ο βασικός μέτοχος με ποσοστό σχεδόν 99,88%. θυγατρική εταιρία από το 2001 είναι και η Vodafone Αλβανίας.

Με βάση την ετήσια χρηματοοικονομική έκθεση για το διάστημα Απριλίου 2021- Μαρτίου 2022, η επιχείρηση απασχολεί συνολικά 1.721 εργαζόμενους, ενώ ο κύκλος εργασιών ανέρχεται στα 925,1 εκατ. ευρώ, αυξημένος κατά 2% συγκριτικά με την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο, με προσαρμοσμένο EBITDA 377,6 εκατ. ευρώ<sup>6</sup> (περιθώριο 27.4%), μειωμένο σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αναφορικά με τη συνδρομητική του βάση, έχει περίπου 0,98 εκατ. συνδέσεις σταθερής, με μερίδιο αγοράς σταθερής ευρυζωνικότητας 15%-25% και συνδρομητικής τηλεόρασης 10%-15% και περίπου 4,1 εκατ. συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας.

Αντίθετα από τον ΟΤΕ, η Vodafone ξεκίνησε ως πάροχος κινητής τηλεφωνίας. Σήμερα αποτελεί το δεύτερο, μετά τον ΟΤΕ, πάροχο σε συνδρομητική βάση και έσοδα. Στην πρώτη φάση της εμπορικής λειτουργίας της<sup>7</sup> ακολούθησε το μοντέλο των Service Providers, με λύσεις και υπηρεσίες IT, που αποδείχθηκε ασυναγώνιστο τα πρώτα χρόνια της κινητής τηλεφωνίας. Μέχρι και το τέλος του 1998 η εταιρία είχε ισχυροποιηθεί αρκετά στον κλάδο, κατέχοντας ήδη 1.000.000 συνδρομητές κινητής. Η εμπορική μετονομασία σε Vodafone έδωσε νέα ώθηση σε επενδύσεις, όπως χρόνια αργότερα του δικτύου 3ης γενιάς, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της συνδρομητικής της βάσης για γρήγορων ταχυτήτων δεδομένα κινητής. Στρατηγικής σημασίας είναι και η από κοινού με τη Wind ίδρυση της εταιρίας Victus Networks το Μάρτιο του 2014, για τη μερική κοινή χρήση των δικτύων κινητής επικοινωνίας 2G/3G, κυρίως στην περιφέρεια και περιορισμένα σε μερικές αστικές περιοχές, ώστε αν ο ένας πάροχος δε διαθέτει ποιοτική κάλυψη σε ένα συγκεκριμένο σημείο, να μπορεί να χρησιμοποιεί τις κεραίες του άλλου.

Αναφορικά με τη σταθερή τηλεφωνία, η Vodafone δε διέθετε για αρκετά χρόνια τη δυνατότητα για απευθείας παροχή υπηρεσιών και λειτουργούσε μέσω συνεργασιών άλλων παρόχων. Από το 2014 ήρθε σε συμφωνία με την Intracom για τη μεταβίβαση της Hellas on Line (HOL), η οποία συγχωνεύθηκε στη Vodafone, ως απόρροια της ήδη επιτυχημένης εμπορικής τους συνεργασίας από το 2009. Κατόρθωσε να δημιουργήσει το μεγαλύτερο δίκτυο, μετά τον ΟΤΕ, με ιδιόκτητο δίκτυο οπτικής ίνας πάνω από 5.200χλμ. και 11% μερίδιο αγοράς στο τέλος του 2013 (519.000 LLU συνδρομητές). Με τη συγκεκριμένη

---

<sup>6</sup> <https://www.vodafone.gr/files/1490795362113-oikonomiki-ekthesi-2022-2022.pdf>

<sup>7</sup> <https://www.vodafone.gr/vodafone-ellados/digital-press-room/deltia-typou/20030701-1993-2003-deka-chronia-vodafone-deka-chronia-protoporias-stin-kiniti-epikoinonia/>

εξαγορά η Vodafone Ελλάδα, θα μπορεί πλέον να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις επικοινωνίας μέσα από ένα από τα πιο ανεπτυγμένα δίκτυα στη χώρα.

### 2.3.3 Παρουσίαση της εταιρίας Nova Telecommunications & Media Μονοπρόσωπη Α.Ε.



Η Nova είναι ο τρίτος παίκτης στην αγορά των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και μέλος της United Group, που δραστηριοποιείται στην ΝΑ Ευρώπη. Η νέα εταιρία προέκυψε από τις 11 Ιανουαρίου 2023 μετά την ενοποίηση των εταιριών Nova με την Wind Ελλάς. Παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, ευρυζωνικού internet και συνδρομητικής τηλεόρασης. Το κόστος εξαγοράς της Wind, που ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2022, ήταν ιδιαίτερα υψηλό, αγγίζοντας το 1 δις ευρώ. Σχεδόν ένα χρόνο νωρίτερα, το Μάρτιο του 2021 ολοκληρώθηκε η μεταφορά της πλειοψηφίας των μετοχών της Forthnet (96,83%) στον ίδιο Όμιλο<sup>8</sup>, με το δικαίωμα εξαγοράς και του υπόλοιπου ποσοστού δεν της ανήκει. Πρόκειται συνολικά για 332.668.582 μετοχές προς 0,3 ευρώ εκάστη. Η Forthnet μετονομάστηκε την ίδια χρονιά σε Nova, εμπορική ονομασία που διατηρήθηκε και μετά τη συγχώνευση των δύο εταιριών.

#### WIND ΕΛΛΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.Β.Ε.

Το 1993 ιδρύεται η πρώτη εταιρία που θέτει σε λειτουργία δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα υπό την επωνυμία Telestet, ενώ το 1997 εισάγει για πρώτη φορά στην αγορά των τηλεπικοινωνιών την καρτοκινητή τηλεφωνία. Ο επόμενος σημαντικός σταθμός στην πορεία της επιχείρησης είναι ο Φεβρουάριος του 2004, οπότε και αλλάζει την επωνυμία της σε TIM Hellas, από τη μητρική εταιρία TIM S.p.A. (Telecom Italia Mobile) και μέλος της Freemove. Τον επόμενο χρόνο, η TIM S.p.A. πουλά το 80,87% στην TIM Hellas μέσω κεφαλαίων που έχουν εγκριθεί από την Βρετανική Arax Partners και την Αμερικανική TPG Capital - Texas Pacific Group. Το 2006 η TIM Hellas εξαγοράζει την Q-Telecom για 350 εκατ. ευρώ.

Το 2007 η εταιρία, φορτωμένη πλέον με χρέη περίπου 1,3 δις ευρώ, πωλείται εκ νέου στη Weather Investments με καταβολή 500 εκατ. ευρώ σε μετρητά συν 2,9 δις ευρώ για τα καθαρά χρέη της. Λίγους μήνες μετά πραγματοποιείται ακόμη μια αλλαγή επωνυμίας, αυτή τη φορά σε Wind Ελλάς<sup>9</sup>. Από αυτό το

<sup>8</sup> <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3529693/me-96-83-sti-forthnet-i-united-group-meta-ti-dimosia-protasi/>

<sup>9</sup> <https://www.capital.gr/epixeiriseis/1003638/wind-to-story-ton-agorapolision/>

χρονικό σημείο κι έπειτα η διοίκηση της Wind οδηγήθηκε σε εξορθολογισμό των λειτουργιών και του κόστους, προκειμένου να διατηρήσει τη βιωσιμότητά της, με αναδιάρθρωση του δανεισμού. Παράλληλα, η Weather Investments που κατείχε ήδη το 50% της Tellas, δρομολόγησε το 2009 την εξαγορά και του άλλου μισού από την ΔΕΗ, με ποσό 175 εκατ. ευρώ, πράξη που οδήγησε στη συγχώνευση της εταιρίας στη Wind και εφεξής προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας. Στα τέλη του 2010, η WIND Hellas περνά και πάλι σε νέα χέρια, καθώς εξαγοράζεται από έξι διεθνή επενδυτικά κεφάλαια. Για την εξαγορά της εταιρείας εισφέρουν 420 εκατ. ευρώ, ποσό που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα εκείνης της περιόδου.

Παρά τα οικονομικά προβλήματα, το 2011-2014 πραγματοποιείται πανελλαδικά ο εκσυγχρονισμός του δικτύου κινητής, ενώ το 2015 ξεκινά η προσφορά υπηρεσιών 4G από το δίκτυο της. Το 2020 ξεκινά η λειτουργία του 5G σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Αναφορικά με τη σταθερή τηλεφωνία, για το διάστημα 2013-2020 κατέχει το 33% του μετοχικού κεφαλαίου της Forthnet. Το 2021 Ιδρύεται η Hellenic Open Fiber με στόχο την επιτάχυνση της ανάπτυξης των δικτύων σταθερής νέας γενιάς, θυγατρική του Ομίλου της Crystal, η οποία αποτελεί πάροχο χονδρικής για δίκτυα Fiber.

Ο όμιλος απασχολεί συνολικά περίπου 877 εργαζόμενους, ενώ σύμφωνα με τα στοιχεία του 2021 ο κύκλος εργασιών ανέρχεται στα 532 εκατ. 521,96 εκατ. το 2020, με την εταιρεία να παραμένει ζημιολόγος. Οι καθαρές ζημιές του 2021 έφτασαν τα 48,23 εκατ., έναντι ζημιών 42,56 εκατ. το 2020. Αναφορικά με τη συνδρομητική της βάση, έχει περίπου με μερίδιο αγοράς σταθερής ευρυζωνικότητας 10%-15% και συνδρομητικής τηλεόρασης 5%-10% και 3,3 εκατ. συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας.

#### **FORTHNET A.E.**

Η Forthnet ξεκινά την εμπορική της δραστηριότητα το 1995 παρέχοντας υπηρεσίες σταθερής σε επιλεγμένους χρήστες, όπως πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, σύνδεση τα πλέον διαδεδομένα δίκτυα της εποχής. Το 2008 η Forthnet εξαγοράζει την Multichoice , θυγατρική της αντίστοιχης νοτιοαφρικανικής, που κατέχει τη συνδρομητική πλατφόρμα της NOVA. Την ίδια χρονιά εξαγοράζει και την ελληνική θυγατρική του FilmNet. Το Μάρτιο του 2021 ολοκληρώνεται η εξαγορά και συγχώνευση της από τη United Group και μετονομάζεται σε Nova. Μετά τη συγχώνευση με τη Wind, θα γίνει πλέον ο δεύτερος μεγαλύτερος πάροχος σταθερής στην Ελλάδα.

Είχε ήδη αναπτύξει ιδιόκτητο Δίκτυο Ασύρματης Τοπικής Πρόσβασης (Wireless Local Access Network), για την παροχή υπηρεσιών βασισμένων στην τεχνολογία του ΟΤΕ. Στην προηγούμενη δεκαετία, η Forthnet είχε, επίσης, την κατοχή της ενσύρματα κυκλώματα μέσω υποθαλάσσιας οπτικής ίνας. Διαθέτει, 16 ιδιόκτητα ενσύρματα κυκλώματα για τη διασύνδεσή της με το διεθνές Internet, με τον Κόμβο Διασύνδεσης Δικτύων Internet στην Αθήνα γνωστό με την αγγλική ονομασία A.I.X. (Athens Internet eXchange), με το οποίο αντάλλασε κίνηση με το ΕΔΕΤ, την ΟΤΕnet, την Hellas On Line, την Tellas, την Vivodi Telecom και την Altec Telecoms. Το 2004 απορρόφησε τις θυγατρικές της εταιρείες HellasNet και

Internet Hellas. Το 2008, εξαγόρασε την Netmed N.V. και Intervision (services) B.V., αποκτώντας πλέον συνδρομητική τηλεόραση, ενώ το 2010, προχώρησε σε συγχώνευση των λειτουργιών της Nova.

Σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις του 2021, η Nova παρουσίασε έσοδα 243,5 εκατ. ευρώ και EBITDAα 69,6 εκατ. ευρώ. Για την ίδια χρονική περίοδο κατέχει 10%-15% μερίδιο αγοράς σταθερής ευρυζωνικής πρόσβασης και 25-35% μερίδιο συνδρομητικής τηλεόρασης. Συνολικά, το ίδιο έτος φαίνεται ότι απασχολεί περί τους 950 εργαζόμενους.



### Κεφάλαιο 3

#### Η συμβολή της χρήσης των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη και την κερδοφορία των εταιριών του κλάδου των τηλεπικοινωνιών

Η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και η διαρκής προσθήκη νέων δυνατοτήτων καθορίζουν την πορεία του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, τόσο σε εθνικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι υπηρεσίες που στηρίζονται στις νέες τεχνολογίες συμβάλουν στην ανάπτυξη των εταιριών αυτών, ενώ παράλληλα επηρεάζουν τη ζήτηση. Το πόσο ανταγωνιστική μπορεί να γίνει μια επιχείρηση καθορίζεται κυρίως από την ικανότητά της να διαχειρίζεται με το σωστό τρόπο μια πληροφορία και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις. Στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων, που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η απόκτηση των εργαλείων εκείνων, μέσω των σύγχρονων συστημάτων και εφαρμογών. (Πολλάλης και Βοζίκη, 2012).

#### 3.1 Έννοια και εξέλιξη των νέων τεχνολογιών

Με τον όρο τεχνολογία ορίζουμε το σύνολο των γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση για να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της. Με βάση την προσέγγιση αυτή, η τεχνολογία ως έννοια αφορά και σε διαχειριστικές λειτουργίες ενός οργανισμού, όπως παραγωγικές λειτουργίες, ανθρώπινους πόρους, χρηματοοικονομικούς όρους και το μάρκετινγκ. Σε μια επιχείρηση η τεχνολογία χρειάζεται στα προϊόντα, στις διεργασίες παραγωγής, και στη διακίνηση των πληροφοριών εντός του οργανισμού. Η τεχνολογία γίνεται ο ενδιάμεσος μεταξύ των επιστημονικών αποκαλύψεων, αλλά και των εμπορικών προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών που προκύπτουν από αυτές τις επιστημονικές αποκαλύψεις.

Ως νέες τεχνολογίες θεωρείται ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών, τα οποία βασίζονται στα ψηφιακά ηλεκτρονικά μέσα, συνδυάζοντας εικόνα, ήχο, κίνηση, κείμενο, δισδιάστατα ή τρισδιάστατα γραφικά που συνδέονται με υπερμεσικούς συνδέσμους σε μια εφαρμογή (Γκαζή και Νικηφορίδου, 2008). Η διαχείριση της τεχνολογίας συμπεριλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση την καταλληλότερη χρήση των επιτευγμάτων της επιστήμης και της τεχνολογίας, ανεξάρτητα αν τα επιτεύγματα αυτά έχουν παραχθεί εντός ή εκτός οργανισμού. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να διακρίνουμε τις νέες τεχνολογίες σε τέσσερις κατηγορίες (Laudon, 2015):

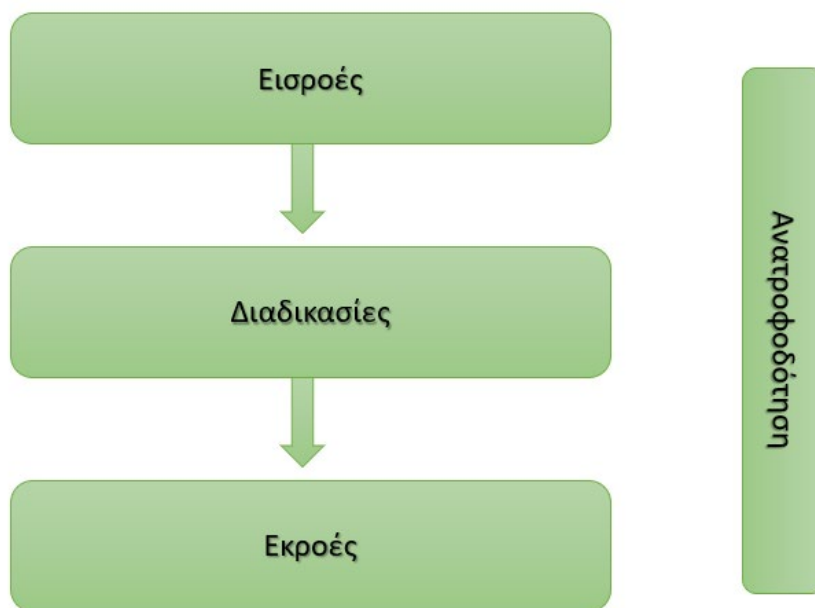
*Τεχνολογίες επικοινωνιών:* Επιτρέπουν την επικοινωνία και τη μετάδοση της πληροφορίας. Χαρακτηριστικότερα είδη αυτής της κατηγορίας είναι τα κινητά τηλέφωνα, το διαδίκτυο, τα τοπικά δίκτυα και οποιαδήποτε διασύνδεση δύο ή περισσότερων σημείων για τη μετάδοση δεδομένων.

*Τεχνολογίες ανίχνευσης:* χρησιμοποιούνται κατά τη συλλογή πληροφοριών από το εκάστοτε περιβάλλον και συμβάλλουν στη μετατροπή τους στην κατάλληλη μορφή, ώστε να γίνονται κατανοητές από τον υπολογιστή.

Τεχνολογίες ανάλυσης: επεξεργάζονται την πληροφορία ως προς το υλικό και λογισμικό του υπολογιστή.

Τεχνολογίες απεικόνισης: μέσω αυτών πραγματοποιείται η εμφάνιση της πληροφορίας στο χρήστη, όπως π.χ. οι οθόνες υψηλής ευκρίνειας τηλεοράσεων και υπολογιστών ή οι συσκευές εικονικής πραγματικότητας.

Η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών είναι θεαματική και πλέον μετρούν αρκετά χρόνια ζωής. Η τεχνολογία συστήνεται από διάφορα στοιχεία που έχουν σχέση μεταξύ τους. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται ο τρόπος λειτουργίας των νέων τεχνολογιών.



**Διάγραμμα 4.** Μοντέλο τεχνολογικού συστήματος (Ηλιάδης και Βουτσινός, 1998)

Οι εισροές είναι οι εργαζόμενοι, τα υλικά, εργαλεία, η ενέργεια, η πληροφόρηση, η χρηματοδότηση και ο χρόνος εργασίας. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν τις ενέργειες εκείνες που χρειάζονται για να μετατραπούν οι εισροές σε εκροές και ακολουθούνται από τον εργαζόμενο με τη χρήση αυτοματισμών. Οι υπολογιστές επεξεργάζονται τις πληροφορίες και τις διαμοιράζουν, ενώ ελέγχουν τα τεχνολογικά συστήματα που κατέχουν την επεξεργασία υλικών και παραγωγής ενέργειας. Οι εκροές οφείλουν να κατευθύνονται με τέτοιο τρόπο στα ενδιάμεσα στάδια, ώστε να εξασφαλίζουν ότι θα επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Σε όλα τα προαναφερθέντα στάδια, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η έρευνα. Έτσι, η ουσία του παραπάνω μοντέλου δεν είναι άλλη από την ανατροφοδότηση. Η πληροφόρηση που λαμβάνει ένας οργανισμός από τις εκροές θα καθορίσει την αναπροσαρμογή της όλης διαδικασίας. Η έρευνα διαμορφώνει, ουσιαστικά τα τεχνολογικά συστήματα, με γνώμονα την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και επιθυμιών. Άρα, τα συστήματα ελέγχου χρησιμοποιούνται προκειμένου να

διασφαλιστεί ότι οι εκροές θα φέρουν όσο το δυνατό το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνήθως, αντικείμενο της έρευνας είναι να προσδιορίζονται οι ανθρώπινες ανάγκες, στη συνέχεια να σχεδιάζεται το τεχνολογικό σύστημα που θα είναι σε θέση να τις καλύψει και, τέλος, ο σχεδιασμός και η λειτουργία των συστημάτων ελέγχου.

Απαραίτητο εργαλείο για τους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους είναι τα πληροφοριακά συστήματα, που αποτελούν ένα σύνολο από αλληλένδετα στοιχεία, με σκοπό τη συλλογή, επεξεργασία, την αποθήκευση και τη διανομή των πληροφοριών. Αυτού του είδους τα συστήματα συνήθως περιλαμβάνουν το λογισμικό, το υλικό και, φυσικά, το τηλεπικοινωνιακό σκέλος. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη και το προσωπικό μιας επιχείρησης να αναλύσουν τα διάφορα προβλήματα (Laudon και Laudon, 2015).

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει τη δύναμη να ανανεώνει ένα κλάδο, μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των προϊόντων και τη μείωση του κόστους παραγωγής. Όταν η ζήτηση είναι ελαστική, το μειωμένο κόστος εμφανίζεται στις τιμές των προϊόντων και συχνά οδηγεί στην αύξηση των πωλήσεων. Η τεχνολογική αλλαγή έχει τη δυνατότητα να τροποποιεί τη δομή του κόστους σε προϊόντα ή δραστηριότητες, καθώς και να αυξήσει ή μειώσει το μερίδιο μιας εισροής στο συγκεκριμένο προϊόν. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να γίνει το έναυσμα για τη δημιουργία μιας νέας οικονομικής δραστηριότητας.

Το πόσο η τεχνολογία και η τεχνολογική αλλαγή επηρεάζουν τα όρια του κλάδου και το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον των τηλεπικοινωνιών φαίνεται και από το γεγονός ότι η τεχνολογία από μόνη της έχει τη δυνατότητα να είναι σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που οι εταιρίες οφείλουν να παρακολουθούν και να ενημερώνονται για τις τεχνολογικές εξελίξεις. Μόνος δρόμος για την επιχειρηματική ωφέλεια της τεχνολογίας είναι να αναπτύσσουν την καινοτομική τους δραστηριότητα και να παράγουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Η πλέον σημαντική πηγή καινοτομίας για μια επιχείρηση είναι η προσπάθεια που καταβάλλει η ίδια για να βελτιώσει το γνωσιακό της υπόβαθρο μέσω των τεχνολογικών και επιστημονικών της δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι οι συστηματικές εργασίες που σχετίζονται με την παραγωγή, διάδοση και εφαρμογή των τεχνολογικών γνώσεων, μέσω της έρευνας, της εκπαίδευσης και της παροχής υπηρεσιών. Η καινοτομία αναφέρεται στη δημιουργία και ακολούθως στη διάθεση προς πώληση, τη χρήση ή την εφαρμογή ενός νέου προϊόντος, υλικού ή άυλου. Με τη βοήθεια της καινοτομικής τεχνολογίας οι οργανισμοί γίνονται περισσότερο ευέλικτοι, εισέρχονται πιο ανταγωνιστικά στην αγορά, ενώ παράλληλα ανεβαίνει η ποιότητα τόσο των προϊόντων, όσο και της παροχής υπηρεσιών.

Η ανταγωνιστικότητα του κλάδου τηλεπικοινωνιών προσδιορίζεται από την ικανότητά τους να παράξουν νέα γνώση και να την αξιοποιήσουν μέσα από συνεργασίες με άλλους οργανισμούς ή φορείς του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος. Από αυτές ακριβώς τις συνεργασίες οι εταιρίες μπορούν να εξασφαλίσουν την πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες, να επιμερίζονται τα κόστη και τους κινδύνους που

ενδέχεται να προκύψουν από την έρευνα, καθώς και να έχουν πρόσβαση σε δεξιότητες που θα συμπληρώσουν τις υφιστάμενες, τις οποίες δε μπορούν να αναπτύξουν.

### **3.2 Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη και την κερδοφορία των εταιριών του κλάδου τηλεπικοινωνιών**

Η ανταγωνιστικότητα ως έννοια είναι ένας όρος αρκετά πολύπλοκος και πολυδιάστατος, που αφορά μια διαρκή, ακόμη και σύνθετη, διαδικασία. Περιέχει στοιχεία της παραγωγικότητας ή της αποδοτικότητας για την επίτευξη των στόχων με το όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, της αποτελεσματικότητας που προκύπτει από την επιλογή των καταλληλότερων στόχων και, τέλος, στοιχεία κερδοφορίας. Ένας πρώτος ορισμός που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα κάποιου, προκειμένου να αποκτήσει αυτό που διεκδικεί (Μπουραντάς, 2001). Το αποτέλεσμα που διεκδικούν είναι συνήθως η μεγιστοποίηση του κέρδους, η αύξηση της συνδρομητικής βάσης και κατά συνέπεια η αύξηση του μεριδίου αγοράς, κλπ. Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα ισούται με την ικανότητα κάθε πλευράς να αποκτήσει όσα διεκδικεί. Πρόκειται για μια έννοια που δεν ταυτίζεται αποκλειστικά με το απλό συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους και έχει σχέση με τις εμπορικές επιδόσεις μιας οικονομίας. Εμπεριέχει συγκεκριμένους στόχους βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, του επιπέδου της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής.

Σε επίπεδο επιχείρησης η ανταγωνιστικότητα ταυτίζεται με την ικανότητα ενός οργανισμού να επιβιώνει και να αναπτύσσεται, παράλληλα με τον ανταγωνισμό των υπόλοιπων. Οι εταιρίες μάχονται να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από καινοτόμα προϊόντα ή διαδικασίες. Ένας οργανισμός θεωρείται ανταγωνιστικός όταν μπορεί να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και σε χαμηλό κόστος, συγκριτικά με τους υπόλοιπους ανταγωνιστικούς οργανισμούς στο εσωτερικό της χώρας ή σε διεθνές επίπεδο, ενώ παράλληλα να έχει τη δυνατότητα να το διατηρεί σε βάθος χρόνου. Άρα, η ανταγωνιστικότητα μιας εταιρίας είναι συνώνυμο της υψηλής κερδοφορίας και της δυνατότητάς της να αμείβει το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί και παράλληλα να φέρνει υψηλές αποδόσεις τους μετόχους. Η ανταγωνιστικότητα είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση, καθώς πάντα προσπαθεί να μαθαίνει πώς λειτουργούν οι άλλες ανταγωνιστικές προς αυτήν εταιρίες. Συνηθέστερα, αναζητά διαφημιστικά έντυπα, κάνει έρευνα τιμών (competition mapping), επικοινωνία με την εξυπηρέτηση πελατών (mystery client method), κ.ά.

Για τις μεγάλες εταιρίες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, η συλλογή πληροφοριών για τον τρόπο δράσης και τη λειτουργία των ανταγωνιστών γίνεται σε καθημερινή βάση, όπως ο ετήσιος προϋπολογισμός, οι τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων, η τακτική της πώλησης, η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, τα κέρδη, κ.ά. Εν κατακλείδι, η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού είναι, από τη μια πλευρά, άμεσα συνδεδεμένη με τους εσωτερικούς παράγοντες που διέπουν την ίδια και από την άλλη από το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον.

### 3.2.1 Παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά στην ανταγωνιστικότητα

Η ανάπτυξη ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων επιφέρει ορισμένες φορές και εμπόδια, τα οποία λειτουργούν ως ανασταλτικοί παράγοντες της δραστηριότητας. Συγκεκριμένα, για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών οι ανασταλτικοί αυτοί παράγοντες ορίζονται ως εξής:

- Το μέγεθος κάθε επιχείρησης στην ελληνική πραγματικότητα περιορίζει σημαντικά την αύξησή της.
- Το ελληνικό μάνατζμεντ ακόμη δεν καταφέρνει να φτάσει τα επίπεδα των αντίστοιχων κλάδων της Δύσης, κυρίως για τον εκσυγχρονισμό ή την εφαρμογή των επιστημονικών μεθόδων.
- Η τεχνολογία και η καινοτομία σε αρκετές περιπτώσεις είναι κοστοβόρες.
- Η αδυναμία των παρόχων να αξιοποιήσουν τη μοναδικότητα ενός προϊόντος, είτε λόγω έλλειψης ανθρώπων να προωθήσουν την πώληση, είτε λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης.
- Η ανταγωνιστική στρατηγική μπορεί να λειτουργήσει θετικά μόνο όταν κατευθύνεται σε διαφοροποίηση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο.

### 3.2.2 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και ρευστότητα, καθώς σε μια οικονομία που έχει μετασχηματιστεί σε άκρως ανταγωνιστική με τα όρια να επεκτείνονται συνεχώς από το καθεστώς της παγκοσμιοποίησης, οι ανταγωνιστές κάθε κλάδου προσπαθούν να επιβιώσουν, διατηρώντας και βελτιώνοντας το μερίδιό τους στην αγορά, προκειμένου να διασφαλίσουν την κερδοφορία των παρόχων τηλεπικοινωνιών. Ωστόσο, η εμπορική δραστηριοποίηση μέσα σε συνθήκες ρευστότητας και αβεβαιότητας ελλοχεύει πολλούς κινδύνους που υπονομεύουν την πορεία του κλάδου. Έτσι, μέσα στο κλίμα αυτό ο κάθε πάροχος προσπαθεί να αποκτήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων, το οποίο θα είναι μοναδικό, δε θα μπορεί να αντιγραφεί και θα μπορεί να τον οδηγήσει σε μια ηγετική θέση στην αγορά (Porter, 1985). Κάθε οργανισμός ενδιαφέρεται να έχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία της.

Στις εταιρίες τηλεπικοινωνιών είναι δύσκολο να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί για καιρό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς και όταν βγαίνει ένα πρωτοποριακό προϊόν ή υπηρεσία σύντομα ακολουθούν. Το περιθώριο διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών έχει στενέψει, καθώς αυτά είναι εύκολο να αντιγραφούν. Χρειάζεται να υπάρξουν πολυπλοκότεροι συνδυασμοί για να δημιουργηθεί η μοναδικότητα, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή καινοτομιών. Οι ελληνικοί πάροχοι προσπαθούν κυρίως να αποκτήσουν πλεονέκτημα κόστους ή πλεονέκτημα διαφοροποίησης, που δίνει αξία στους πελάτες και κέρδη για τον οργανισμό.

Απαραίτητη γνώση για μια επιχείρηση που θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος συγκριτικά με την εσωτερικής της δυναμική.

Πρωτίστως, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί ως προς το μερίδιο αγοράς που κατέχει μια εταιρία. Ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς δημιουργεί πρόβλημα στους ανταγωνιστές του κλάδου, όπως για παράδειγμα η Cosmote, που κατέχει αυτή τη στιγμή τη μεγαλύτερη συνδρομητική βάση, τόσο σε γραμμές κινητής όσο και σταθερής, έναντι των άλλων δύο παρόχων. Στόχος Vodafone και Nova είναι να αποσπάσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τον πρώτο πάροχο. Εξίσου σημαντικό για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το ισχυρό εμπορικό σήμα (brand name), που έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει την επιτυχία μιας εταιρίας σε βάθος χρόνου και να αυξήσει την κερδοφορία της, καθώς επιτρέπει την διατήρηση υψηλότερων τιμών στην αγορά, που τυγχάνουν και της αποδοχής του καταναλωτή. Π.χ. πολλοί συνδρομητές επιλέγουν να ενεργοποιήσουν μια ευρυζωνική σύνδεση σταθερής στον ΟΤΕ, εμπιστευόμενοι τη μπράντα του, παρά το γεγονός ότι ένα αντίστοιχο υποκατάστατο προϊόν του ανταγωνισμού μπορεί να τους προσφερθεί σε χαμηλότερη τιμή.

### **3.3 Οι νέες τεχνολογίες και η δημιουργία ανταγωνιστικών αγαθών**

Οι τεχνολογικές λύσεις μπορούν να τύχουν ευρείας αποδοχής, τόσο από πολύ μεγάλες εταιρίες, όσο και από απλούς ελεύθερους επαγγελματίες και αντίστοιχα μια υπηρεσία, φυσικά με τις απαραίτητες τροποποιήσεις, μπορεί να απευθυνθεί σε ένα πολύ μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό.

#### **3.3.1 Οφέλη των νέων τεχνολογιών**

Η χρήση των νέων τεχνολογιών στην επικοινωνία προσφέρουν μεγάλα οφέλη στις επιχειρήσεις και στο σημείο αυτό θα γίνει μια προσπάθεια κατηγοριοποίησής τους, σε οφέλη στη λειτουργία ενός οργανισμού, στην απασχόληση, στους προμηθευτές, την παραγωγή και στους πελάτες (Diaz-Chao et al., 2015). Ξεκινώντας από τα οφέλη στη λειτουργία μιας επιχείρησης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι εταιρίες που κάνουν συνεχώς χρήση των νέων τεχνολογιών είναι πιο ευέλικτες και αποδοτικές, ενώ κατορθώνουν να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι πάροχοι τηλεπικοινωνιών που καλούνται να καλύψουν τις ανάγκες αυτές των υπολοίπων επιχειρήσεων, στα πλαίσια των B2B (business to business) πωλήσεων, επιβάλλεται να ακολουθούν τις εξελίξεις της τεχνολογίας σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Η αντίληψη αυτή για τα σημεία που στρέφεται η αγορά των τηλεπικοινωνιών οδηγεί και στη σωστή εκμετάλλευση των νέων ευκαιριών. Με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, μπορούν ακόμη τα υπερκεραστούν και τα εμπόδια που προκύπτουν από τον περιορισμό μεγέθους μιας εταιρίας.

Ο πελάτης βιώνει μια πολύ καλύτερη εμπειρία συγκριτικά με το παρελθόν και ιδιαίτερα για τις τηλεφωνίες, όπως π.χ. οι χρόνοι σύνδεσης σταθερής τηλεφωνίας έχουν γίνει πολύ μικρότεροι τα τελευταία χρόνια ή η ανανέωση ενός συμβολαίου γίνεται ακόμη και μέσω το e-care από τον ίδιο, χωρίς να χρειαστεί να επισκεφτεί κάποιο κατάστημα ή να καλέσει σε κάποιο τηλεφωνικό κέντρο. Τα συστήματα διαχείρισης πελατών βοηθούν τον εκάστοτε πάροχο να εντοπίζει την αξία κάθε πελάτη, την πιστότητά του στην εταιρία και να προβλέπει τις μελλοντικές του ανάγκες για επικοινωνία, με σκοπό την στοχευμένη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο για το εσωτερικό των εταιριών

είναι η παρακολούθηση της αλυσίδας αξίας, ώστε να μειώσουν τα κόστη και να μπορούν να παραδίδουν το προϊόν γρηγορότερα στον πελάτη.

### **3.3.2 Νέες τεχνολογίες και συστήματα λειτουργίας των επιχειρήσεων**

Τα συστήματα εσωτερικής διαχείρισης και λειτουργίας μιας εταιρίας που έχουν εφαρμογή και στους οργανισμούς των ελληνικών τηλεπικοινωνιών. Τα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων με απώτερο σκοπό την εύρυθμη λειτουργία τους, γνωστά ως ERP (Enterprise Resource Planning) είναι συστήματα λογισμικού διαχειρίζονται το σύνολο των λειτουργιών μιας επιχείρησης ώστε να αυξήσει την απόδοσή της (Πολλάλης και Βοζίκης, 2012). Ο βασικός στόχος ενός τέτοιου συστήματος είναι να εξυπηρετεί όλες τις εταιρικές διαδικασίες για την αύξηση των πωλήσεων με παράλληλη μείωση του κόστους. Ως παράδειγμα, οι χρόνοι ενεργοποίησης μιας νέας σύνδεσης σταθερής τηλεφωνίας έχουν μικρύνει σημαντικά, ενώ στις περιπτώσεις φορητότητας γραμμής ο πελάτης δε μένει στιγμή χωρίς υπηρεσία κατά τη μετάβαση από τον ένα στον άλλο πάροχο. Η χρήση τους παρέχει στα στελέχη όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για πιο ουσιώδεις αναλύσεις και, άρα, καλύτερα συμπεράσματα που οδηγούν σε ορθότερες αποφάσεις. (Πολλάλης και Βοζίκης, 2012).

Χρήσιμα, επίσης, για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών είναι και τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων CRM (Customer Relationship Management). Πρόκειται για λογισμικά που διευκολύνουν έναν οργανισμό να αλληλοεπιδρά με επιτυχία με τους πελάτες του, μελλοντικούς και υφιστάμενους (Turban et al., 2008). Τα συστήματα αυτά διαχειρίζονται προσωπικά στοιχεία, πωλήσεις και γενικότερα τη ροή των διεργασιών που αφορούν τους συνδρομητές, ξεκινώντας ήδη πριν την πώληση και συνεχίζουν και μετά από αυτή. Για τις τηλεπικοινωνίες, εκτός από την αύξηση της συνδρομητικής βάσης, μεγάλο στοιχείο είναι και η διατήρηση του υφιστάμενου πελατολογίου το οποίο μπορεί και να αναπτυχθεί ευκολότερα με πωλήσεις cross sell. Τα συστήματα αυτά επιτρέπουν τη διαχείριση των leads και αυξάνουν τις πιθανότητες να καταλήξουν αυτά σε νέα συνδρομή, την παρακολούθηση της δραστηριότητας των πωλητών, την αυτοματοποιημένη εκτέλεση πολλαπλών τύπων προωθητικών ενεργειών, την αναλυτική παρακολούθηση κάθε επικοινωνίας με τον πελάτη από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας και, γενικότερα, την ευέλικτη αξιοποίηση όλων των στοιχείων για τη διαχείριση της ευκαιρίας πώλησης, όπως τους συνεργάτες, τον εκτιμώμενο χρόνο και τα έσοδα, τα στάδια της πώλησης και τον ανταγωνισμό (Πολλάλης και Βοζίκης, 2012).

Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικά είναι και τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης MIS (Management Information Systems). Τα συστήματα αυτά επιτρέπουν την αποθήκευση μεγάλου όγκου δεδομένων σε «γρήγορες συσκευές», οι οποίες επίσης μπορούν να αξιοποιηθούν με γρήγορο τρόπο. Πλέον αποθηκεύονται ταχύτατα στις βάσεις δεδομένων μιας εταιρίας νέες πληροφορίες που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού. Τα διοικητικά στελέχη έχουν την υποχρέωση να αναλύσουν προσεκτικά αυτό τον όγκο της πληροφορίας προκειμένου

να κατανοήσουν τις τάσεις της αγοράς και να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους για να λάβουν και τις βέλτιστες αποφάσεις για τον οργανισμό.



## **Κεφάλαιο 4**

### **Ο ρόλος των οικονομικών δυνατοτήτων των εταιριών του κλάδου στο βαθμό αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών**

Η συνεισφορά του κλάδου τηλεπικοινωνιών εκτιμάται ότι θα προκύψει κυρίως μέσω της βελτίωσης της παραγωγικότητας των χρηστών σε επιχειρηματικές δραστηριότητες στο σύνολο της οικονομίας, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα ευρυζωνικά δίκτυα κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, καθώς και με την αύξηση της χρήσης του internet.

#### **4.1 Η στρατηγική και το στρατηγικό μάντζμεντ**

Η στρατηγική είναι η γενική πορεία που ακολουθεί μια επιχείρηση για να ανταποκριθεί στην αποστολή της και να πραγματοποιήσει το όραμά της. Ορίζεται ως οι θεμελιώδεις επιλογές για την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, υπό την έννοια ότι εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα, η ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης (Ansoff, 1965). Ένας πιο σύγχρονος ορισμός θεωρεί ότι η εταιρική στρατηγική καθορίζει με ακρίβεια το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θέτει ως στόχο ανάπτυξης ένας οργανισμός και τι θέλει να επιτύχει μέσω αυτών (Robbins και άλλοι, 2017).

Η στρατηγική έχει τρία στάδια, τη διαμόρφωση, την υλοποίησή της και την αξιολόγηση.. Συμβάλει, καθοριστικά στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, αλλά η ύπαρξή της και μόνο δεν αποτελεί παράγοντα επιτυχίας. Οι στρατηγικές επιλογές διακρίνονται κατά τον σχεδιασμό σε κατάλληλες και λιγότερο κατάλληλες. Η καταλληλότητα μίας στρατηγικής κρίνεται τελικά από το αποτέλεσμά της. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις για τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων, καθώς και τα προγράμματα που χρειάζονται για την υλοποίησή τους. Όταν η στρατηγική είναι κατανοητή και ξεκάθαρη από όλους, οι αποφάσεις που λαμβάνονται με γνώμονα την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και η εφαρμογή της είναι εκείνη που τοποθετεί τον οργανισμό στην αγορά. Η στρατηγική τοποθέτηση προσφέρει τη διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές και επιτρέπει σε κάθε ενδιαφερόμενο να σχηματίσει μία ξεκάθαρη εικόνα για την εκάστοτε επιχείρηση. Επιπλέον, βοηθά να γίνουν διακριτές οι ευκαιρίες και οι απειλές για ένα οργανισμό. Χωρίς σαφή στρατηγική, το ίδιο γεγονός ή μια κατάσταση εκλαμβάνεται από ορισμένους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Τέλος, συνδράμει κάθε επιχείρηση να αποκτήσει ένα βιώσιμο και μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του ίδιου κλάδου. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι κυρίως αποτέλεσμα της ολοκληρωμένης κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το στρατηγικό μάντζμεντ θεωρείται ως ένα σύνολο αποφάσεων της διοίκησης, το οποίο ορίζει τη μακροχρόνια επίδοση ενός οργανισμού. Περικλείει την κατανόηση της λειτουργίας του περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού, τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Βοηθά τους σύγχρονους μάντζερ να αποφεύγουν τους αυξημένους κινδύνους και τα σφάλματα που κοστίζουν ή ακόμη και την οικονομική καταστροφή, κρατώντας τους οργανισμούς μέσα στον

ανταγωνισμό παρά το ρευστό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, ο στρατηγικός σχεδιασμός εξελίσσεται ακολουθώντας τις τέσσερις διαδοχικές φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ, α) τη φάση του βασικού οικονομικού σχεδιασμού, μέσω του οποίου επιδιώκουν το βέλτιστο λειτουργικό έλεγχο, με την πιστή εφαρμογή των ετήσιων προϋπολογισμών, β) ο σχεδιασμός που στηρίζεται σε προβλέψεις, δηλαδή η επιδίωξη ενός πιο αποτελεσματικού σχεδιασμού ανάπτυξης, με πρόβλεψη του μέλλοντος πέρα από τον επόμενο χρόνο, γ) η φάση του σχεδιασμού που είναι προσανατολισμένος στο εξωτερικό περιβάλλον και δ) το στρατηγικό μάνατζμεντ, με το οποίο επιδιώκεται η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## 4.2 Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον

Ακολουθεί ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου τηλεπικοινωνιών.

### 4.2.1 Το εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον, που επιδρά στην επιχείρηση όπως και σε όλες τις υπόλοιπες της χώρας και το μικρο – περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον, το οποίο είναι το άμεσο κλαδικό περιβάλλον.

Το μάκρο – περιβάλλον επιδρά στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις διαστάσεις, α) το πολιτικό, β) το οικονομικό, γ) το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον και δ) το τεχνολογικό. Η καλύτερη μέθοδος μελέτης των τεσσάρων αυτών διαστάσεων είναι η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological), που μπορεί να καλύψει το ενδιαφέρον των στελεχών για τις τάσεις του περιβάλλοντος καθώς και να διακρίνει τα γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική της εταιρίας. Ας δούμε αναλυτικότερα τις διαστάσεις αυτές:

- *Πολιτική Διάσταση.* Αναφέρεται κυρίως στο πολιτικό περιβάλλον, που επιδρά στο σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Όταν η κυβέρνηση προσθέτει ή αποσύρει ένα νόμο ή μια ρύθμιση, τότε η ενέργεια αυτή μπορεί να επιφέρει σημαντικές στρατηγικές απειλές ή μεγάλες.
- *Οικονομική Διάσταση.* Αυτή η διάσταση αφορά την κατάσταση όπου βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας και γενικότερα τις οικονομικές εξελίξεις που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία ενός οργανισμού. Κατά την προηγούμενη δεκαετία το ασταθές οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας οδήγησε τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών σε μια συγκρατημένη επενδυτική πολιτική.
- *Κοινωνικό-πολιτική διάσταση.* Η κοινωνικό – πολιτική διάσταση σχετίζεται με το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Τέτοιοι παράγοντες είναι η κατανομή του εισοδήματος, το μορφωτικό επίπεδο και οι συνήθειες του καταναλωτή, ο τρόπος ζωής του, η θέση της γυναίκας στην εργασία κ.ά.

- *Τεχνολογική Διάσταση.* Εδώ αναλύονται εκείνοι οι τεχνολογικοί παράγοντες, όπως οι δαπάνες για έρευνα, οι δυνατότητες των δικτύων των τηλεπικοινωνιών, η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμών, κ.α.

Για να αναλύσουμε το κλαδικό περιβάλλον (μίκρο-περιβάλλον), θα χρησιμοποιήσουμε το πασίγνωστο υπόδειγμα Porter, μέσω του οποίου μπορεί να προσδιοριστεί κατάλληλα η φύση του ανταγωνισμού, όπως εφαρμόζεται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

- *Απειλή νεοεισερχομένων.* Οι επιχειρήσεις αυτές στην πλειοψηφία τους έχουν την ικανότητα και την επιθυμία για εξασφάλιση μεριδίου αγοράς και αρκετούς πόρους, στοιχεία που τις καθιστούν απειλή για μια καθιερωμένη εταιρεία. Τέτοιου είδους εμπόδια είναι συνήθως οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, το κόστος αλλαγής και τα γενικότερα τα μειονεκτήματα του κόστους ανεξαρτήτων μεγέθους, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, αλλά και οι κυβερνητικές πολιτικές.
- *Απειλή από υποκατάστατα.* Οι πάροχοι του κλάδου ανταγωνίζονται με άλλους, που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα έχουν βασικό στόχο να μειώνουν την ελκυστικότητα του κλάδου και να βάζουν ένα ανώτατο όριο στα επίπεδα των τιμών. Η παρουσία των υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων και οι επιχειρήσεις αυτές θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αν όχι άμεσοι, σίγουρα έμμεσοι ανταγωνιστές. Ο βαθμός της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες και η σημασία τους για τον καθορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κυρίως από την επίδραση της τιμής, από την τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα και την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.
- *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.* Ένα μεγάλο μέρος από το συνολικό λειτουργικό κόστος μιας επιχείρησης προκύπτει από το κόστος των προμηθευτών, δηλαδή το κόστος που καλείται να πληρώσει η κάθε εταιρία στους προμηθευτές της. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, ο κλάδος τείνει να γίνεται λιγότερο ελκυστικός.
- *Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.* Οι αγοραστές είναι αυτοί που δημιουργούν τη ζήτηση για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Με τον όρο «αγοραστής» εννοούμε τους ιδιώτες, τα νοικοκυριά και στις επιχειρήσεις ή τους ελεύθερους επαγγελματίες. Ενδέχεται να θεωρηθούν ως ανταγωνιστική απειλή και η δύναμη τους είναι μεγάλη.
- *Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.* Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και απεικονίζει κατά πόσο οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, όπως την τιμή, την ποιότητα και ποικιλία των προϊόντων, την καινοτομία, την εξυπηρέτηση, τη διαφήμιση ή τη διανομή, με σκοπό να βελτιώσουν τη θέση τους εντός του κλάδου.

- **Ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων.** Στην ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνονται ομάδες όπως οι τοπικές κοινωνίες, τα σωματεία, οι πιστωτές, κ.ά.

#### 4.2.2 Το εσωτερικό περιβάλλον

Ο όρος «εσωτερικό περιβάλλον» μιας επιχείρησης αναφέρεται σε παράγοντες που βρίσκονται στην ουσία εντός του οργανισμού και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της, οι οποίοι είναι κυρίως χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι (Στειακάκης και Καντζός, 2002). Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε αναλυτικότερα τους παράγοντες που ορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον:

- οι χρηματοοικονομικοί πόροι, όπως το μετοχικό κεφάλαιο και μάλιστα οι ίδιοι πόροι, και από την άλλη το δανειακό κεφάλαιο και ιδίως οι εξωτερικοί πόροι. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική τότε τα ένα μεγάλο μέρος των χρημάτων επενδύεται ξανά για την ανάπτυξή της. Κύριο μέλημα της Διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση των χρηματοοικονομικών πόρων και η σωστή κατανομή αυτών στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.
- οι φυσικοί πόροι, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τα οχήματα, τις υπάρχουσες πρώτες ύλες κ.ά. Η Διοίκηση, εκτός από το σωστό επιμερισμό των χρηματοοικονομικών πόρων, καλείται να χρησιμοποιεί σωστά και αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους.
- Οι ανθρώπινοι πόροι θα πρέπει να διασφαλιστούν από τη διοίκηση ώστε να υπάρχει επαρκής αριθμός εργαζομένων για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Είναι αναγκαίο να εντοπίζει τις ικανότητες των εργαζομένων της έτσι προκειμένου να τοποθετήσει τον σωστό εργαζόμενο στη σωστή θέση, με βάση τις ικανότητές και τις γνώσεις του.

Ένας άλλος τρόπος, επίσης σημαντικός, για να εντοπίσουμε και να προσδιορίσουμε έναν πολύτιμο πόρο ή μια σημαντική ικανότητα που κατέχει ένας οργανισμός προέρχεται από τη μελέτη της αλυσίδας αξίας (value chain). Η αλυσίδα αξίας δημιουργεί τις συνολικές της δραστηριότητες μέσω των πρώτων υλών, της παραγωγής και της πώλησης του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας.

**Διάγραμμα 5.** Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας.



Παρατηρείται όμως και το φαινόμενο ότι υπάρχουν επιχειρήσεις, ακόμη και εντός του ίδιου κλάδου, που δε δραστηριοποιούνται πάντα σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας. Υπάρχουν και οι περιπτώσεις που κάθε οργανισμός μπορεί να διαθέτει και τη δική του, εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τον Porter, δύο είναι τα είδη δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας, οι κύριες (Primary Activities) και οι υποστηρικτικές (Support Activities). Οι κύριες δραστηριότητες συνδέονται με τη παραγωγή και διανομή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, ενώ οι υποστηρικτικές εξασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των κύριων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας. Όλες οι γραμμές παραγωγής μιας επιχείρησης έχουν τη δική τους διακριτή αλυσίδα αξίας, που είναι σημαντική γιατί η συστηματική εξέταση των επιμέρους δραστηριοτήτων αξίας βοηθά σε καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών δυνάμεων και αδυναμιών.

### **4.3 Οι προοπτικές του κλάδου τηλεπικοινωνιών**

Μέχρι και σήμερα ο κλάδος έχει πετύχει ποσοστό διείσδυσης της σταθερής ευρυζωνικότητας στον πληθυσμό να φτάνει στο 41,5% και το αντίστοιχο της κινητής στο 89%, ποσοστά με συνεχή αυξητική τάση χρόνο με το χρόνο. Επίσης, σύμφωνα με σχετικές μελέτες, για κάθε διπλασιασμό της χρήσης δεδομένων ανά συνδρομητή, το Α.Ε.Π. αυξάνεται κατά 0.5%. Πιο συγκεκριμένα, η διείσδυση των κινητών επικοινωνιών, και ιδίως της κινητής ευρυζωνικότητας, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου κλάδου, αυτού των κινητών εφαρμογών. Με την έκρηξη της χρήσης δεδομένων κινητής τηλεφωνίας την τελευταία πενταετία είναι πλέον επιτακτική η ανάγκη για αναβάθμιση των κεραιών σε πέμπτης γενιάς (5G), για να υπάρχει σύγκλιση της ελληνικής αγοράς με την υπόλοιπη Ευρώπη και πλέον εκεί επικεντρώνεται η ανάπτυξη του δικτύου.

Ο συγκεκριμένος κλάδος οδηγεί στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού και την καινοτομία, με τις δυνατότητες που παρέχει για την άνθηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων, επαγγελματών, ακόμη και νέων αγορών. Παράλληλα, επενδύονται μεγάλα χρηματικά ποσά σε τεχνολογίες και δίκτυα νέας γενιάς, γνωστά υπό τον όρο Next Generation Networks. Τα δίκτυα αυτά παρέχουν τη δυνατότητα στις εταιρίες-πελάτες των παρόχων τηλεπικοινωνιών να μπορούν, χρησιμοποιώντας τις καινοτόμες υπηρεσίες των τηλεπικοινωνιών, να αναπτύσσονται. Για να δημιουργούνται και να διατίθενται στην αγορά τέτοιου είδους καινοτόμα προϊόντα, θα πρέπει να επενδυθούν από πλευράς των παρόχων τηλεπικοινωνιών σημαντικά κεφάλαια, τα οποία μόνο οι μεγάλοι του κλάδου θα είναι σε θέση να καλύψουν.

Η σύγκλιση σταθερής, κινητής και τηλεόρασης είναι μια τάση που έχει δημιουργηθεί και διαρκώς κερδίζει έδαφος στην επιλογή του πελάτη. Η προσθήκη άλλων συνδυαστικών υπηρεσιών, όπως το ρεύμα ή οι συσκευές IoT, για ένα ολοκληρωμένο πακέτο επικοινωνίας και ψυχαγωγίας. Στόχος των εταιριών είναι να μπορούν να πάρουν το σύνολο των υπηρεσιών που σχετίζονται με τις τηλεπικοινωνίες του πελάτη.

Η πρόσφατη συγχώνευση Nova και Wind έφερε μια πρόσκαιρη αύξηση του ανταγωνισμού των εταιριών του κλάδου, καθώς έγινε προσπάθεια να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τιμής, με αρκετά

δελεαστικές προσφορές σε κινητή και σταθερή τηλεφωνία συγκριτικά με το παρελθόν. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον και με πιθανή την ανάπτυξη υποδομών, για να υπάρξει ανταπόκριση στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις, να ορίζεται σε βάθος χρόνου η προσφορά υπηρεσιών με μοναδικό άξονα ανταγωνισμού την τιμή, θα πιεστούν ακόμη περισσότερο τα περιθώρια των βασικών παικτών του κλάδου, προκαλώντας ενδεχομένως συνθήκες ελεύθερης πτώσης στα αποτελέσματα.

#### **4.3.1 Ανάλυση του περιβάλλοντος του κλάδου τηλεπικοινωνιών μέσω SWOT**

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη στρατηγική που ακολουθούν σήμερα οι εταιρίες του κλάδου θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τη γνώση του ανταγωνιστή, για το νομοθετικό πλαίσιο και σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει τον οργανισμό ή η δυναμική της προσφοράς του εργατικού δυναμικού ανάλογα με τον τόπο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Επίσης, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τους πόρους και τις ικανότητες κάθε οργανισμού. (Robbins και άλλοι, 2017)

Στο εσωτερικό περιβάλλον, οι δυνάμεις που διαθέτουν οι επιχειρήσεις του κλάδου τηλεπικοινωνιών εντάσσονται το αξιόπιστο δίκτυο και η συνδρομητική βάση, η βελτίωση των αποδόσεων από έτος σε έτος, οι υψηλές αποδόσεις στους μετόχους, η επίτευξη των στόχων σε όλα τα επίπεδα, οι ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου που κατατάσσεται σε καλή θέση στην Ευρώπη, η ικανοποιητική κάλυψη του τηλεπικοινωνιακού δικτύου στον ελλαδικό χώρο, με χρήση των τελευταίων τεχνολογικών επιτευγμάτων, το δυνατό Brand Name με έντονη προβολή και το κοινωνικό πρόσωπο με συμμετοχή σε διάφορες κοινωνικές δράσεις. Από την άλλη πλευρά, ως αδυναμίες μιας εταιρίας τηλεπικοινωνιών θεωρούνται η ανεπαρκής πυκνότητα δικτύου κινητής σε περιοχές με πυκνή αστική συγκέντρωση, ενώ για τη σταθερή τηλεφωνία η εξάρτηση της υποδομής των δικτύων από τον Ο.Τ.Ε. για την παροχή σύνδεσης επιφέρει στη Vodafone και Nova αυξημένα κόστη κατασκευή (Wholesale costs).

Ως προς το εξωτερικό περιβάλλον, επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από ευκαιρίες, όπως η αύξηση των προσδοκώμενων εσόδων, η βελτίωση περιθωρίων κέρδους και οι σημαντικές μειώσεις του κόστους, σε προμήθειες αερόχρονου και connection fees, αλλά και η αποφυγή κεφαλαιουχικών επενδύσεων για την ανάπτυξη ιδιόκτητου δικτύου. Σημαντικές ευκαιρίες προς αξιοποίηση είναι η μείωση του επενδυτικού κινδύνου, του κόστους των προμηθειών. Αντίθετα ως απειλές θεωρούνται η παρατεταμένη οικονομική κρίση στην χώρα, με την παράλληλη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, η αυξημένη οικονομική αβεβαιότητα που περιορίζει την απόδοση των επενδύσεων το πολύπλοκο νομικό πλαίσιο αδειοδότησης σταθμών βάσης, οι συνεχείς αυξήσεις έμμεσων φόρων στον κλάδο και επιβολή ειδικού τέλους, το ελλιπές νομικό πλαίσιο για την πρόληψη απάτης και τη δίωξη του ηλεκτρονικού εγκλήματος. Οι εταιρίες δε διαθέτουν ακόμη την ικανότητα να προβλέψουν τη βιωσιμότητα ή την ανταγωνιστικότητα των νέων τεχνολογιών, οπότε πάντα υπάρχει το ενδεχόμενο οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σήμερα, στο μέλλον να απαξιωθούν. Πρόβλημα μπορεί να προκαλέσει και η χωρητικότητα και δομή του δικτύου

καθώς μπορεί να αποτελέσει περιοριστικό παράγοντα στον αριθμό των πελατών που μπορεί να εξυπηρετήσει το δίκτυο κινητής κάθε παρόχου, ανάλογα με το φάσμα συχνοτήτων που έχει αποκτήσει.

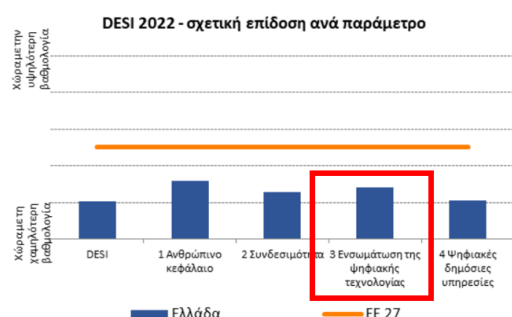
#### 4.4 Οι διεθνείς τάσεις στις τηλεπικοινωνίες

Παρακάτω θα αναλυθεί η θέση των ελληνικών τηλεπικοινωνιών σε διεθνές επίπεδο.

##### 4.4.1 Η σύγκριση του ελληνικού κλάδου με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές αγορές

Η Ε.Ε. είναι σταθερά προσανατολισμένη προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως αποτυπώνεται για το προηγούμενο έτος, το 2022, στο δείκτη DESI (Digital Economy and Society Index)<sup>10</sup>. Η Ελλάδα βρίσκεται στη 22η θέση μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. αναφορικά με την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και υπολείπεται σημαντικά του ευρωπαϊκού μέσου όρου, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα. Μόνο το ποσοστό των επιχειρήσεων που αξιοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ανέρχεται στο 29% συμπίπτει με τον μέσο όρο της Ε.Ε.

##### Διάγραμμα 6. Βαθμός ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας



Η χώρα μας κατατάσσεται στους ψηφιακούς ουραγούς, ξεπερνώντας μόνο τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Στις ευρυζωνικές συνδέσεις σταθερής τηλεφωνίας η Ελλάδα παρουσιάζει καλύτερη εικόνα στην κάλυψη ευρυζωνικών επικοινωνιών υψηλής ταχύτητας, η οποία έφτασε το 2021 στο 92%, ποσοστό που είναι υψηλότερο από το μέσο όρο της Ε.Ε. Η διείσδυση όμως στα ελληνικά νοικοκυριά είναι εξαιρετικά μικρή, μόλις 9% έναντι 41% του ευρωπαϊκού δείκτη. Βελτιωμένη εμφανίζεται η εικόνα της διείσδυσης της κινητής ευρυζωνικότητας στο 76% των χρηστών της κινητής τηλεφωνίας, ενώ ο αντίστοιχος ευρωπαϊκός μέσος όρος κυμαίνεται το 2021 γύρω από το 87%. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι για την κινητή τηλεφωνία η κάλυψη 5G σε κατοικημένες περιοχές ανέρχεται στο 66% και ταυτίζεται με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Επίσης, αναφορικά με το φάσμα του 5G, η Ελλάδα έχει σημειώσει ικανοποιητική πρόοδο και βαθμολογείται με 99% στον αντίστοιχο δείκτη. Η Ελλάδα διοχετεύει τις περισσότερες επενδύσεις σε δίκτυα υψηλών ταχυτήτων. Χαρακτηριστικό των τελευταίων χρόνων υπήρξε η στήριξη μέσω βιώσιμων επενδύσεων από τα πέντε Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά

<sup>10</sup> <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88764>

Ταμεία (ΕΔΕΤ 2014-2020), ύψους 304 εκατ. ευρώ για την ανάπτυξη ευρυζωνικών υποδομών υψηλών ταχυτήτων<sup>11</sup>.

#### 4.4.2 Over the Top πάροχοι και η ελληνική πραγματικότητα

Σε διεθνές επίπεδο, η τάση των παρόχων τηλεπικοινωνιών είναι να αναζητούν λύσεις μέσω OTT (Over The Top), μέσω δηλαδή μιας πλατφόρμας που διευκολύνει τους παρόχους υπηρεσιών να προσφέρουν βίντεο, ήχο και άλλα μέσα μέσω ενός δικτύου IP, χωρίς καμία άλλη τεχνολογική συνεργασία με φορείς εκμετάλλευσης δικτύου. Καθώς οι πάροχοι OTT προσφέρουν ένα στενό υποκατάστατο των τηλεπικοινωνιών με πολύ μικρότερο κόστος, η προσαρμοστικότητα και η χρήση των εφαρμογών OTT παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις. Ο όρος αφορά κυρίως τους παρόχους που επιτυγχάνουν την προώθηση μίας ή περισσότερων από τις υπηρεσίες τους με τη βοήθεια όλων των δικτύων, και κυριότερα μέσω internet. Πασίγνωστα παραδείγματα OTT είναι το YouTube, το Netflix, το Facebook, το Twitter, το Viber, το WhatsApp, κ.ά. Οι οργανισμοί αυτοί χρησιμοποιούν σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό τα δίκτυα κινητών επικοινωνιών. Το 63% του χρόνου παρακολούθησης του YouTube προέρχεται από κινητές συσκευές (Statista, 2021).

#### 4.4.3 Υπηρεσίες Cloud & Big Data

Πριν από λίγα μόλις χρόνια, οι κινητές συσκευές και εφαρμογές, τα social media, τα big data και το cloud θεωρούνταν ως εξαιρετικές καινοτομίες με αδιάγνωστα αποτελέσματα για την επιχειρηματικότητα. Η συλλογή και ανάλυση των big data έχει βοηθήσει αρκετά στη διεξαγωγή καλύτερων συμπερασμάτων, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν σε πολλούς τομείς, όπως στη διοίκηση, το μάρκετινγκ, την πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες. Για τις εταιρίες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, η χρήση των big data συντείνει στην αύξηση των εσόδων και στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, στη διατήρηση και αύξηση της συνδρομητικής βάσης και στη βελτίωση των δεικτών της ικανοποίησης πελατών. Οι πάροχοι εκείνοι που θα είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τα big data με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, θα είναι σε θέση να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να αποκτήσουν ακόμη μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς μέσα από τη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών, αυξάνοντας παράλληλα τα έσοδα και το καθαρό κέρδος. Ακολουθούν οι προοπτικές από τη χρήση των big data:

- *Proactive call centers.* Οι τηλεπικοινωνιακές ανάγκες έχουν δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των ελληνικών παρόχων τηλεπικοινωνιών, μέσα στο οποίο σημαντικό ρόλο έχει η ικανότητα να προσελκύουν, να συγκρατούν και να αυξάνουν τον αριθμό των συνδρομών. Ένα proactive call center που θα έχει πρόσβαση στην πληροφορία με τη βοήθεια των big data μπορεί να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και να κατορθώσει τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών, να μειώσει το ποσοστό των δυσαρεστημένων πελατών, να

---

<sup>11</sup> [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds\\_el](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds_el)



διακρίνει τις επιθυμίες των συνδρομητών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα αυξήσουν την πιστότητα και να βελτιώσουν την εικόνα της εταιρίας προς τον πελάτη.

- *Εξυπνότερες καμπάνιες.* Οι δυνατότητες που παρέχουν τα big data δίνουν την ευκαιρία στους παρόχους να δημιουργούν στοχευμένες προσφορές σε πραγματικό χρόνο που θα έχουν μεγαλύτερη αποδοχή από τους συνδρομητές και θα φέρουν έσοδα στα ταμεία, θα αυξήσουν την πιστότητα και την ικανοποίηση του πελάτη, τη μείωση του κόστους και του χρόνου και φυσικά τη μείωση του ποσοστού ακύρωσης συνδέσεων (Churn).
- *Αναλύσεις δικτύων.* Ανέκαθεν οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών συντόνιζαν τις προσπάθειές τους στη διαχείριση του δικτύου, χωρίς παράλληλα να ενδιαφέρονται το ίδιο για την επίδρασή του στην εμπειρία των καταναλωτών.. Μέσα από τα big data, ο κάθε πάροχος μπορεί να λάβει συγκεκριμένες μετρήσεις, προκειμένου να βοηθήσουν στη διαχείριση ολόκληρου του δικτύου του.
- *Υπηρεσίες σύμφωνα με την τοποθεσία.* Μέσω των big data, οι πάροχοι έχουν τη δυνατότητα να αναλύουν την πραγματική τοποθεσία των καταναλωτών με σκοπό να καταλάβουν τον τρόπο ζωής και τις απαιτήσεις τους. Ο συνδυασμός του τρόπου ζωής με τις καταναλωτικές συνήθειες ωθεί τους παρόχους να δημιουργούν στοχευμένες και περισσότερο εξατομικευμένες προσφορές.

Εάν η διαδικασία της διαχείρισης των δεδομένων πραγματοποιηθεί με τρόπο σωστό, τότε οι πάροχοι θα ορίσουν τη βάση πάνω στην οποία θα χτίσουν αποδοτικότερες διαδικασίες και δραστηριότητες και αποτελεσματικότερο μάρκετινγκ. Πρόκειται για μια bottom-up προσέγγιση που θα έχει τη δύναμη να δώσει μια πλήρη άποψη για το πελατολόγιο και θα κάνει πιο εύκολη την ανάπτυξη πιο κερδοφόρων τρόπων για την διατήρηση των παλιών και την προσέλκυση νέων συνδρομητών.

## Κεφάλαιο 5

### Συνέντευξη με στελέχη του κλάδου των τηλεπικοινωνιών

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στην εικόνα που μπορούν να μας δώσουν τα ίδια τα στελέχη των εταιριών του ελληνικού κλάδου τηλεπικοινωνιών. Ακολουθούν οι απαντήσεις των Νίκου Σαμαρά, Customer Base & Value Management Senior Manager και ex-Household Marketing Senior Manager στη Nona και του Παναγιώτη Λύκουρα, Customer Experience Senior Manager, επίσης στη Nona. Διαθέτοντας παράλληλα αντίστοιχη εργασιακή εμπειρία και σε άλλες ανταγωνίστριες εταιρίες του κλάδου τηλεπικοινωνιών μοιράστηκαν τις απόψεις τους για τα παρακάτω ερωτήματα που έχουν απασχολήσει την παρούσα εργασία.

**Σε ποιο βαθμό είναι αναγκαία η χρήση των νέων τεχνολογιών για την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων, νέων επιχειρηματικών μοντέλων, καθώς και τη βελτίωση των εταιρικών διαδικασιών;**

Ν.Σ: Ειδικά στον κλάδο της επικοινωνίας οι πελάτες θέλουν ουσιαστικά αρκετά data, τα οποία εξυπηρετούν την πρόσβασή τους σε όλες τις νέες τεχνολογίες, οπότε η εταιρία επιλογής τους γίνεται ο πάροχος που επιτρέπει στους πελάτες του να έχουν πολύ καλή και απρόσκοπτη πρόσβαση σε αυτές, είτε αφορά λύσεις IOT, είτε αφορά καλύτερο speeding gaming, είτε καλύτερο streaming όσον αφορά το Netflix ή ακόμη και την υποστήριξη της τηλεργασίας. Οπότε καταλαβαίνουμε ότι εφόσον ένας πάροχος προσφέρει τη βασική υποδομή για να λειτουργήσουν όλες οι προαναφερθείσες τεχνολογίες, ο πάροχος αυτός οφείλει να είναι αρκετά ανταγωνιστικός στις τεχνολογίες και τα προϊόντα που διαθέτει εμπορικά στην αγορά, οπότε θα πρέπει να προχωρήσει και σε εσωτερικό ανασχεδιασμό ως οργανισμός με καλύτερα συστήματα, περισσότερο προσωποποιημένες προσφορές, να παρέχει τις νέες τεχνολογίες για καλύτερο customer experience, αναφορικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ εταιρίας και πελάτη, με το digital app και το digital self-care. Επομένως είναι ιδιαίτερα μεγάλος ο βαθμός αναγκαιότητας της χρήσης νέων τεχνολογιών στους παρόχους τηλεπικοινωνιών.

Π.Λ: Οι νέες τεχνολογίες και η τεχνητή νοημοσύνη αλλάζουν εντελώς την εμπειρία πελάτη. Η υλοποίηση τεχνολογικών λύσεων υψηλής ποιότητας, όπως AI, Internet of Things, chatbots και ανάλυση δεδομένων, αλλάζουν το μοντέλο εξυπηρέτησης πελατών, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των εκπροσώπων υποστήριξης, παρέχοντάς τους όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και προτεινόμενες λύσεις, ενώ παράλληλα αποδεδειγμένα χρονο και πόρους εντός του οργανισμού, αυτοματοποιώντας εργασίες και διαδικασίες.

**Πώς επηρεάζεται η χρήση των νέων τεχνολογιών από τις οικονομικές δυνατότητες του εκάστοτε παρόχου;**

Ν.Σ: Προφανώς ανάλογα με το πόσα χρήματα έχει να επενδύσει, ποιο είναι το κεφάλαιό του και ποιος είναι ο βραχυπρόθεσμος και ποιος ο μακροπρόθεσμος στόχος ενός παρόχου τόσο καλύτερα μπορεί να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, είτε αυτό αφορά την “core” χρήση του προϊόντος είτε αφορά σε κάποιες περιπτώσεις που υπάρχουν αρκετά χρήματα και “vertical” πλάνο για να δημιουργούνται “vertical” προϊόντα, όπως π.χ. το BOX ή marketplaces που συμπληρώνουν την εικόνα του ως τηλεπικοινωνιακός πάροχος. Οπότε όσο μεγαλύτερο κεφάλαιο έχει να επενδύσει, τόσο καλύτερα θα αναπτυχθεί. Ωστόσο δεν είναι μόνο οι οικονομικές δυνατότητες γιατί μπορεί να επενδύσεις σε κάτι που να μην ακολουθούνται από όραμα, να μην έχει δυνατότητες ούτε να έχεις διαβάσει σωστά την αγορά.

**Μπορούν οι νέες τεχνολογίες να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην ανάπτυξη και την κερδοφορία; Υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας;**

Ν.Σ: Προφανώς και μπορούν. Όσον αφορά στην ανάπτυξη και στην κερδοφορία, σίγουρα οι νέες τεχνολογίες μπορεί να είναι βοηθούν στην αυτοματοποίηση και βελτίωση κάποιων διαδικασιών, που σημαίνει πιο γρήγορο go-to-market, επίσης αποτελεσματικότερη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, είτε να χρησιμοποιείς κάποιους ανθρώπους σε εργασίες που δεν είναι μονοδιάστατες, ακόμη και να μειωθούν θέσεις εργασίας γιατί ορισμένα πράγματα πλέον θα γίνονται αυτόματα. Υπάρχουν όμως και συστήματα που δεν είναι απαραίτητο ότι θα οδηγήσουν σε ένα σωστό τελικό αποτέλεσμα διότι η εταιρία ή ο κόσμος της μπορεί να μην είναι έτοιμος να χρησιμοποιήσει τις νέες δομές. Πρέπει να φροντίσει η εταιρία να προετοιμάσει και να εκπαιδεύσει τους ανθρώπους της γι' αυτό.

Π.Λ: Στη σύγχρονη εποχή, δεν υφίσταται αναπτυσσόμενη εταιρία που να προβάλλει οικονομική αύξηση, χωρίς μία σταδιακά αυξανόμενη τεχνολογική επένδυση. Αυτό σημαίνει πως όταν μια εταιρία αδυνατεί να προχωρήσει σε κάποια επένδυση, η οικονομική ανάπτυξη είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί.

**Πόσο σημαντική είναι η χρήση των νέων τεχνολογιών για τη δημιουργία των Big Data και κατ' επέκταση για τη διαχείριση του πελατολογίου;**

Ν.Σ.: Είναι πολύ σημαντική η χρήση των big data, γιατί όσο πιο σωστά δομημένη είναι η διαδικασία τόσο πιο στοχευμένες και γρήγορες μπορούν να γίνουν οι προτάσεις και αντίστοιχα επίκαιρες, οπότε αυτό θα ανεβάσει το “success rate” και μπορεί με τους καλύτερους αναλυτές και τις κατάλληλες προϊοντικές ομάδες άνετα να οδηγήσει σε καλύτερο διάβασμα της πελατειακής βάσης και μια καλύτερη διάγνωση των ευκαιριών και των κινδύνων.

Π.Λ: Τα Big Data είναι δεδομένα που υπερβαίνουν την επεξεργαστική δυνατότητα τυπικών συστημάτων βάσεων δεδομένων. Τα δεδομένα είναι υπερβολικά πολλά, κινούνται υπερβολικά γρήγορα και παράγονται από τα ψηφιακά αποτυπώματα των χρηστών, ως αποτέλεσμα των νέων τεχνολογιών που έχουν εισβάλει στη ζωή μας. Συμβάλουν σημαντικά στη καλύτερη κατανόηση και «στοχοποίηση» των πελατών και στη βελτιστοποίηση των εταιρικών διαδικασιών, πχ τα εμπορικά καταστήματα μπορούν

να βελτιστοποιήσουν την διαχείριση των αποθεμάτων τους χρησιμοποιώντας μοντέλα πρόβλεψης που προκύπτουν από δεδομένα Social media, τάσεις αναζητήσεων στο web, πρόβλεψη καιρού.

### **Η χρήση των νέων τεχνολογιών έχει συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των εταιριών του κλάδου;**

Ν.Σ.: Έχει συμβάλλει, είναι άλλο κομμάτι στο οποίο ανταγωνίζονται θα μπορούσε να πει κανείς. Δεν ανταγωνίζονται λόγω της νέας τεχνολογίας αλλά πάνω στις νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούν. Π.χ. δε μπορεί ένας από τους τρεις παρόχους δε μπορεί να μείνει πίσω στο κομμάτι των big data ή στο κομμάτι της διαχείρισης, γιατί οι υπόλοιποι θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς θα γίνουν πολύ πιο γρήγοροι, πολύ πιο έξυπνοι. Ουσιαστικά, ισχύουν και τα δύο, δηλαδή η τεχνολογία έχει δημιουργήσει την ανταγωνιστικότητα, αλλά και οι εταιρίες του κλάδου έχουν δημιουργήσει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό στο κομμάτι της τεχνολογίας.

Π.Α.: Τη σημερινή εποχή την χαρακτηρίζουν οι ταχύτερες τεχνολογικές αλλαγές, η ανάγκη για δημιουργία καινοτόμων ιδεών και η εφαρμογή αυτών, μέσω των κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων. Η ύπαρξη και η εξέλιξη των επιχειρήσεων εξαρτάται κατά κύριο λόγο, από το πόσο ανταγωνιστικές μπορούν να είναι, στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιούνται. Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι πλέον συνδεδεμένη με τις επενδύσεις που κάνουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες. Γι αυτόν τον λόγο πρέπει να θέσουν ως κεντρικό, στρατηγικό τους στόχο, την έρευνα σε νέες Τεχνολογίες και την καινοτομία, ώστε το προϊόν τους να είναι πιο ανταγωνιστικό και αυτές με την σειρά τους να καταφέρουν να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά ή ακόμα και να το αυξήσουν.

### **Σε ποιο βαθμό ακολουθεί ο ελληνικός κλάδος των τηλεπικοινωνιών τις διεθνείς εξελίξεις στον τομέα χρήσης των νέων τεχνολογιών;**

Ν.Σ.: Πάντα στην Ελλάδα, σε όλους τους κλάδους είμαστε λίγο πιο πίσω και λόγω του μεγέθους της αγοράς στο κομμάτι της τεχνολογίας, ωστόσο και οι τρεις εταιρίες των του ελληνικού κλάδου τηλεπικοινωνιών είναι τμήμα διεθνών group έχουν ήδη υιοθετήσει νέες τεχνολογικές λύσεις και κατέχουν την τεχνογνωσία. Παρόλα αυτά δεν είναι οι “first adapters”.

### **Πόσο σημαντική είναι η χρήση των νέων τεχνολογιών στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη;**

Ν.Σ.: Πολύ σημαντική, κυρίως σε επίπεδο self-care, χωρίς ο πελάτης να περιμένει στο τηλέφωνο και να μπορεί να λύσει το ζήτημά του οποιαδήποτε ώρα της ημέρας, χωρίς κάποια αλληλεπίδραση με εκπρόσωπο της εταιρίας. Αν και ο πελάτης δεν το βλέπει, όταν χρησιμοποιείς αρκετά εξελιγμένα συστήματα είναι πολύ μικρότερα τα περιθώρια λάθους και είναι πολύ μεγαλύτερη η ευκαιρία για τις ενέργειες του τελικού αποδέκτη που είναι ο πελάτης.

Π.Α.: Οι νέες τεχνολογίες και η τεχνητή νοημοσύνη αλλάζουν εντελώς την εμπειρία πελάτη. Η υλοποίηση τεχνολογικών λύσεων υψηλής ποιότητας, όπως AI, Internet of Things, chatbots και ανάλυση δεδομένων,

αλλάζουν το μοντέλο εξυπηρέτησης πελατών, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των εκπροσώπων υποστήριξης, παρέχοντάς τους όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και προτεινόμενες λύσεις, ενώ παράλληλα αποδεσμεύουν χρόνο και πόρους εντός του οργανισμού, αυτοματοποιώντας εργασίες και διαδικασίες.

### **Πόσο συμβάλλει η χρήση των νέων τεχνολογιών στη λήψη και αποτίμηση της άποψης του πελάτη για την εταιρία;**

Ν.Σ.: Όσο βελτιώνεται η εμπειρία και όσο πιο digital γίνεται η εταιρία θεωρητικά δίνει ένα θετικό πρόσημο. Ίσως όμως κάποιες μεγαλύτερες ηλικίες να μην είναι σε θέση να υιοθετούν γρήγορα το αυτό το digital transformation. Από την άλλη δηλαδή, η τελική αλληλεπίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού με τον πελάτη να γίνεται με πολύ σωστά και δομημένα βήματα. Για άλλους κλάδους που έγιναν πολύ γρήγορα κάποιες αυτοματοποιήσεις, είχαν οδηγηθεί σε κάποιες περικοπές προσωπικού, εκεί θα πρέπει να υπάρξει μια ισορροπία για να μη φανεί ότι επιλέγεις την τεχνολογία πάνω από τον άνθρωπο.

Π.Λ.: Η τεχνολογία είναι αυτή που θα μεταμορφώσει την εμπειρία πελάτη και οι εταιρείες πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τις διαδικασίες τους σε αυτό το κομμάτι, ώστε να μπορούν να συμβαδίζουν με τους σύγχρονους καταναλωτές και να εξελίσσουν τις παρεχόμενες τεχνολογίες τους. Η ευελιξία και ο πλήρης αυτοματισμός θα ηγούνται της εμπειρίας εξυπηρέτησης. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι, μέχρι το 2030, θα υπάρξει μια πολύ μεγάλη στροφή προς την πλήρη αυτοματοποίηση της καταναλωτικής εμπειρίας. Η έρευνα προβλέπει ότι οι έξυπνες μηχανές θα αντικαταστήσουν τους ανθρώπους και θα χειρίζονται περίπου τα 2/3 της καταναλωτικής εμπειρίας, τις αποφάσεις που γίνονται σε πραγματικό χρόνο και αφορούν την εμπειρία, αλλά και τις αποφάσεις γύρω από το μάρκετινγκ και τις προωθητικές ενέργειες.

## Κεφάλαιο 6

### Συμπεράσματα

Έχοντας πλέον ολοκληρώσει την ανάλυσή μας σχετικά με την επίδραση των νέων τεχνολογιών στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων και, γενικότερα, την εξέλιξη του κλάδου στην Ελλάδα μπορούμε να καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα.

Ως προς τον όρο «ανταγωνιστικότητα» αυτός αποτελεί μια πολύπλοκη έννοια που δεν είναι εύκολο να ταυτιστεί με το απλό συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους ή να αναλυθεί με ένα ή δύο παράγοντες. Ο όρος αφορά είτε επιχειρήσεις, είτε βιομηχανίες ακόμη και εθνικές οικονομίες. Η ανταγωνιστικότητα είναι περισσότερο συνηθισμένη σε επίπεδο επιχειρήσεων και σχετίζεται με τη δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος συγκριτικά με τους εγχώριους ή τους διεθνείς ανταγωνιστές διατηρώντας το πλεονέκτημα αυτό επί μακρό χρονικό διάστημα.

Η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εταιριών τηλεπικοινωνιών καθορίζεται από την επιτυχημένη προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα. Κύριο ρόλο διαδραματίζει η στρατηγική που θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο θα προσφέρουν ελκυστικές και παράλληλα ποιοτικές προσφορές στους συνδρομητές, με χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Το ζητούμενο είναι να είναι η ανταγωνιστικότητα συνυφασμένη με τη δημιουργία και ανάπτυξη εντός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται από το συνδυασμό των τριών ακόλουθων παραγόντων: να είναι διατηρήσιμο, βιώσιμο και διαφοροποιημένο. Αυτές οι ανάγκες μπορούν να καλυφθούν από την εμφάνιση και ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, που συμβάλλουν στην επίτευξη καινοτομιών.

Οι νέες τεχνολογίες εξελίσσονται ταχύτατα τις τελευταίες δεκαετίες, με αποτέλεσμα να έχουν θετική επίδραση σε όλους τους τομείς και κυρίως στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Η ανάπτυξη της πληροφορικής στα επίπεδα του υλικού και του λογισμικού, η ανάπτυξη των νέων τεχνολογικών της πληροφορίας και επικοινωνίας, οι νέοι δρόμοι που ανοίγει το διαδίκτυο και το μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον θέτουν σε άλλη βάση τη διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων. Η επανάσταση που φέρνουν τα big data δημιουργεί καλύτερες συνθήκες εργασίας και επιτρέπει στα στελέχη τη λήψη σωστότερων αποφάσεων. Οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν διάφορους τομείς της παραδοσιακής οικονομίας, ενώ η ταχύτητα μετάδοσης της πληροφορίας είναι καθοριστικές για τις συνθήκες λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Παράλληλα, συμβάλλουν στη διαφοροποίηση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των λοιπών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στις εταιρίες τηλεπικοινωνιών.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποτελεί και την επιτυχία της εταιρίας επιτυγχάνεται με τη μείωση του χρόνου παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών, τη βελτίωση της ποιότητας αυτών αλλά και της χρονικής απόκρισης στον πελάτη και, φυσικά, με την ανάπτυξη νέων τρόπων προώθησης των προϊόντων και εξυπηρέτησης των συνδρομητών. Η υιοθέτηση, δηλαδή, και η

εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στις τηλεπικοινωνίες είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωσή τους, καθώς και για την απόκτηση και διατήρηση μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η διείσδυση της κινητής και σταθερής ευρυζωνικότητας στα ελληνικά νοικοκυριά και επιχειρήσεις έχει αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια και εκτιμάται ότι η αύξηση αυτή θα συνεχιστεί και τα επόμενα. Γενικότερα, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών συνεισφέρει στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού και στην καινοτομία, όχι μόνο μεταξύ των εταιριών που ανήκουν σε αυτόν, αλλά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει μπορεί να αποτελέσουν τεχνολογίες που θα οδηγήσουν τους πελάτες τους σε δικά τους τεχνολογικά επιτεύγματα και στην παραγωγή άλλων προϊόντων που θα αυξήσουν τον ανταγωνισμό στο δικό τους κλάδο δραστηριοποίησης.

Από την άλλη πλευρά, χρειάζονται μεγάλα επενδυτικά κονδύλια για τα δίκτυα νέας γενιάς που ενδεχομένως μόνο οι μεγάλες εταιρίες του κλάδου μπορούν να καλύψουν, ενώ οι μικρότερες ίσως να μη μπορούν να ακολουθήσουν δεχόμενες μεγαλύτερη οικονομική πίεση. Το μικρό μέγεθος αγοράς και ο μικρός αριθμός παρόχων σε συνδυασμό με τα αυξημένα κόστη έχουν ήδη προκαλέσει τη συγχώνευση ή την εξαγορά εταιριών. Η σύγκλιση, κινητής, σταθερής και TV είναι μια ακόμη τάση που αρχίζει και αναπτύσσεται σημαντικά. Επίσης, σύγκλιση προϊόντων κινητής, σταθερής, mobile broadband, κ.ά. πραγματοποιείται σε όλα τα επίπεδα κυρίως μέσω των συμμαχιών που έχουν συναφθεί και το επόμενο βήμα είναι να μεταβούμε στην προσθήκη περαιτέρω συνδυαστικών υπηρεσιών όπως οι υπηρεσίες IOT ή το ρεύμα, ως μια προσπάθεια των παρόχων να δώσουν ολοκληρωμένες λύσεις επικοινωνίας και ψυχαγωγίας.

Μέσα από μια δύσκολη περίοδο διακυμάνσεων ή προστριβών για την απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών μετά και από τις δύσκολες συνθήκες που προκάλεσε η μακροχρόνια οικονομική κρίση στην Ελλάδα, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η ύφεση ορίζουν έως σήμερα το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί. Οι τεχνολογικές εξελίξεις διαμορφώνουν, επίσης, και τις αντίστοιχες προοπτικές του ελληνικού κλάδου τηλεπικοινωνιών ως προς τη μετατόπιση του ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών με υψηλή προστιθέμενη αξία και την εμπορική διάθεση καινοτόμων προϊόντων σε πολύ δελεαστικές τιμές. Η στροφή προς τις τεχνολογικά προηγμένες υπηρεσίες αναμένεται να γίνει εντονότερη από τη στιγμή που όλο και μεγαλύτερος αριθμός χρηστών, είτε είναι ιδιώτες και επιχειρήσεις, είτε φορείς του δημοσίου, θα αγοράζουν με τη λογική της υπηρεσίας καθώς η παροχή εξοπλισμού αρχίζει να είναι δευτερεύουσας σημασίας ζήτημα. Για να πραγματοποιηθεί αυτή η στροφή στην προτίμηση προς τις υπηρεσίες έναντι του εξοπλισμού χρειάζεται να ενεργοποιηθεί η στρατηγική της γνώσης και εξειδίκευσης. Πιθανώς η εγχώρια αγορά των τηλεπικοινωνιών να είναι μικρή για το εγχείρημα αυτό, επομένως οι εταιρίες που θα επιλέξουν να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική θα ήταν καλό να ενισχύσουν την εξαγωγική τους βάση ώστε να αποκτήσουν εμπειρία και ικανή συνδρομητική βάση και να αναζητήσουν τη βοήθεια σε συμμαχίες ή να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις, με πιο πρόσφατη τη συγχώνευση Nova και Wind.

Με βάση την παρούσα μελέτη, θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές για περαιτέρω ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια: α) οι ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, μέσω σύγκλισης του διαδικτύου και της πληροφορικής, β) οι λύσεις cloud που μπορούν να προσφέρουν νέες δυνατότητες στη δημιουργία και κυκλοφορία των δεδομένων και γ) η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, που σχετίζονται με το εμπόριο (e-commerce), η ηλεκτρονική τιμολόγηση, το self-care (e-care), αλλά και εφαρμογών ασύρματης σύνδεσης μεταξύ δύο σημείων, οι οποίες προσφέρουν στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα διάφορα οφέλη που μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη.

Κλείνοντας, η ανταγωνιστικότητα είναι έννοια άμεσα συνδεδεμένη με τη χρήση των νέων τεχνολογιών από τις ελληνικές εταιρίες τηλεπικοινωνιών, οι οποίες για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, μέσα στο ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας όπως έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια από την οικονομική κρίση, προσπαθούν να αποκτήσουν τα απαραίτητα εργαλεία και να χαράξουν τις κατάλληλες εταιρικές στρατηγικές, προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα εξασφαλίσει την κερδοφορία.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Αυλωνίτης Γ., Παπασταθοπούλου Π., (2010), *Marketing Plans. Πώς να Σχεδιάζετε Αποτελεσματικά Προγράμματα Μάρκετινγκ*. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.

Chaffey D (2008), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό εμπόριο: Στρατηγική και Υλοποίηση*. Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Γκαζή Α., Νικηφορίδου Α., (2008), *Η Χρήση των Νέων Τεχνολογιών στις Εκθέσεις Μουσείων: Ένα Μέσον Ερμηνείας*. Αθήνα, εκδόσεις Καλειδοσκόπιο.

Δερβιτσιώτης Κ. (2003), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα, εκδόσεις Interbooks

Δημητριάδης Α., Κοίλιας Χ., Κώστας Α., (2002), *Η Τεχνολογία Πληροφορίας και Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση*. Αθήνα, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Κοσμάτος Δ. (2004), *CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, Η Στρατηγική Επιλογή*. Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Kotler P., Keller K.L., (2006), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Laudon K, Laudon J. (2015), *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης*. Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Λιούκας Σ. (2006), *Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα*. Αθήνα. ΤΕΕ

Μπουραντάς Δ. (2001), *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, εκδόσεις Γ. Μπένου

Παπακωνσταντίνου Γ., Ανδρουτσόπουλος Θ., (2011), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Πολλάλης Γ., Βοζίκης Α. (2012), *Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων: Στρατηγικές και Εφαρμογές*. Αθήνα, εκδόσεις Utopia

Πολλάλης Γ., Βοζίκης Α. (2009), *Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων*. Αθήνα, εκδόσεις Utopia

Πολλάλης Γ., (2007), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: Τεχνολογίες και Στρατηγικές Ψηφιακής Οικονομίας*. Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη

Ράπτης Α., Ράπτη Α. (2005), *Μάθηση και Διδασκαλία στην Εποχή της Πληροφορίας, Ολική Προσέγγιση, Τομος Α΄*, Αθήνα, εκδόσεις Ράπτη

Robbins. S., Coulter M., DeCenzo D.A., (2017), *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

## Ξενόγλωσση

- Ansoff. H.I., (1965), *Corporate Strategy*. New York, John Wiley & Sons
- Bourreau M, Feasey R., Nicolle A. (2020). "Assessing fifteen years of State Aid for broadband in the European Union: A quantitative analysis". *Telecommunications Policy* 44
- Castells M., (1998), "The Information Age: Economy, Society and Culture", *Vol 1: The Rise of the Network Society*. Oxford, Blackwell editions
- European Parliament. (2019). *Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies. 5G Deployment, State of Play in Europe, USA and Asia: Directorate- General for Internal Policies*
- Frieden R, (2020),. "The evolving 5G case study in United States unilateral spectrum planning and policy". *Telecommunications Policy* 44
- Gunasekaran A., Subramanian N., Papadopoulos T., (2017), "Information Technology for Competitive Advantage within Logistics and Supply Chains: A Review", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. Vol. 99, p. 14-33
- Hunger T. L., (2012), *Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability*. Pearson.
- David Hunger T. L., (2010) *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- ICAP (2011). *Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον*. International Telecommunications Union. (2019)
- Maneejuk P, Yamaka W. (2020). "An analysis of the impacts of telecommunications technology and innovation on economic growth". *Telecommunications Policy* 44
- Neirotti P., Raguseo E., (2017), "On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and Empirical Evidence", *Information & Management*. Vol. 2, p. 139-153
- Porter M., (2008), *The Five Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review
- Porter M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press
- Turban E, Leidner D., McLean E., Wetherbe J., (2008), *Information Technology for Management – Transforming Organizations in the Digital Economy*, 5<sup>th</sup> edition, Wiley

Συνολικός Αριθμός Λέξεων **14.811**