

ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

MANAGEMENT ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
COSMOTE HELLAS



Από τον σπουδαστή:  
ΚΟΥΦΩΛΙΑ ΝΙΚΟΛΑΟ Α.Μ. 14459

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
Κος ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 11/11/2012**

## Περίληψη

Στην εργασία αυτή θα εξετάσουμε τη μεγαλύτερη εταιρεία από άποψη μεριδίου αγοράς στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας. Στο πρώτο μέρος της πτυχιακής εργασίας θα αναφέρουμε βασικά στοιχεία όπως η ιστορία της, οι φάσεις ανά έτος της εταιρείας, το ανθρώπινο δυναμικό, το μάρκετινγκ και άλλα βασικά στοιχεία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλύσουμε το περιβάλλον στο οποίο κινείται η εταιρεία με τη βοήθεια των αναλύσεων SWOT, 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter και την αλυσίδα αξιών.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τον ανταγωνισμό μεταξύ των δύο μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου και θα αναφέρουμε τη στρατηγική της εταιρείας λόγω της κρίσης. Τέλος θα κλείσουμε τη πτυχιακή με τα σημαντικότερα ευρήματα από τη συγγραφή της παρούσας εργασίας και θα κάνουμε μερικές προτάσεις για την εταιρεία.

## Abstract

In this project, we examine the largest company in terms of market share in the mobile phone industry. In the first part of this study, basic data such as history, phases of the company, human resources, marketing and other key elements are reported.

In the second chapter we will analyze the company environment by applying SWOT analysis, 5 Forces of Competition according to Porter and the value chain.

The third chapter refers to the competition between the two largest companies of the industry and analyzes the company's strategy during the crisis. The project is concluded with the main findings and suggestions for upgrading the company operation.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	2
Περιεχόμενα.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ .....	8
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	9
ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ COSMOTE .....	13
Οι φάσεις τις εταιρείας από την ίδρυση της μέχρι σήμερα ανά έτος.....	16
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ.....	20
Γενικά.....	20
Οργανόγραμμα Vodafone .....	22
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ.....	24
ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	24
Διορισμός Δ.Σ. ....	24
Αρμοδιότητες Δ.Σ. ....	24
Θητεία μελών Δ.Σ.....	24
Διοικητικό συμβούλιο εταιρείας.....	25
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	26
Ανάπτυξη Εργαζομένων .....	26
Επιβράβευση Απόδοσης .....	27
Εργασιακό περιβάλλον .....	28
Υγεία και ασφάλεια στους χώρους εργασίας.....	30
Αμοιβές και παροχές.....	33
MARKETING COSMOTE .....	34
Γενικά.....	34
Marketing στην Cosmote.....	35
Διαφημίσεις -Σταθμός της εταιρείας .....	35
Χορηγίες .....	37
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	39
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ .....	40
Πιστοποίηση Ποιότητας .....	40
Διαχείριση Περιβάλλοντος .....	42
Διαχείριση Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία.....	43
Συστήματα Διαχείρισης για Εργαστήρια Δοκιμών και Διακριβώσεων.....	44
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	45
Γενικά.....	45
Περιβαλλοντικά προγράμματα .....	45
Αναδασώσεις .....	45
Πρόγραμμα Ανακύκλωσης .....	46
Πρόγραμμα Αλληλεγγύης.....	47
Πρόγραμμα υποτροφιών .....	48
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ .....	49
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ SWOT, 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ	
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ, ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΩΝ PORTER .....	50
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	51
SWOT Analysis Cosmote .....	54
ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	55
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ.....	58
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ.....	60

ΑΠΕΙΛΕΣ .....	62
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ PORTER .....	64
Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών .....	65
Απαιτήσεις σε κεφάλια .....	65
Πρόσβαση σε κανάλια διανομής .....	65
Αναμενόμενη αντίδραση σημερινών ανταγωνιστών .....	66
Ανταγωνισμός άμιλλας .....	66
ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ .....	68
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ .....	69
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	70
ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER .....	72
Βασικές δραστηριότητες .....	72
Δραστηριότητες υποστήριξης .....	74
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕ VODAFONE ΚΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΛΟΓΟ ΚΡΙΣΗΣ .....	76
Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΝΟΨΕΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ .....	77
Ανταγωνισμός Cosmote με Vodafone .....	79
Vodafone Hellas .....	79
Cosmote Vs Vodafone .....	83
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ .....	87
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	88
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	92
Συγγράμματα .....	92
Ιστοσελίδες .....	93

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η εταιρεία Cosmote Hellas A.E. Θα αναφερθούμε τόσο σε γενικά στοιχεία όπως η ιστορία της εταιρείας, το ανθρώπινο δυναμικό της, κ.ά, όμως θα γίνει και μελέτη αναφορικά με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία (μέσω της SWOT analysis), τον ανταγωνισμό στον κλάδο με τη βοήθεια των πέντε δυνάμεων του Porter και η ανάλυση θα ολοκληρωθεί με την αλυσίδα αξιών.

Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια, στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε γενικά στοιχεία για την εταιρεία. Θα ξεκινήσουμε με την ιστορία του κλάδου, της εταιρείας και τις σημαντικότερες φάσεις της ανά έτος, στη συνέχεια θα σχολιάσουμε το οργανόγραμμα αυτής και θα το συγκρίνουμε με το αντίστοιχο της μεγαλύτερης ανταγωνίστριας εταιρείας. Επίσης θα παρουσιάσουμε το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και το ανθρώπινο δυναμικό της που αποτελεί το σημαντικότερο «όπλο» για την εταιρεία.

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τη λειτουργία του μάρκετινγκ, θα αναφερθούμε σε κάποιες διαφημίσεις που έχουν γίνει κομμάτι της καθημερινής μας ομιλίας και θα αναφερθούμε επίσης σε μερικές σπουδαίες χορηγίες και προγράμματα που έλαβε μέρος η εταιρεία. Επιπλέον θα μελετήσουμε τις σχέσεις της με τους προμηθευτές της αλλά και με τη κοινωνία μέσα από τις διάφορες πιστοποιήσεις που χει λάβει. Θα κλείσουμε το πρώτο κεφάλαιο με τη διαγραμματική παρουσίαση των κερδών της εταιρείας για πέντε συνεχή έτη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση και ο σχολιασμός των τριών μελετών που θέλουμε να παρουσιάσουμε και εννοούμε την ανάλυση SWOT, τον ανταγωνισμό των πέντε δυνάμεων σύμφωνα με τον Porter αλλά και την αλυσίδα αξιών του ιδίου.

Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τον ανταγωνισμό της εταιρείας με τη Vodafone η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη ανταγωνίστρια εταιρεία και εν συνεχεία θα δώσουμε το υπόβαθρο για το στρατηγικό σχεδιασμό της Cosmote εν μέσω της κρίσης που βιώνει η χώρα μας.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρουμε τα σημαντικότερα ευρήματα μας και θα κάνουμε τις προτάσεις μας για το μέλλον της εταιρείας.

Η μεγάλη ανάπτυξη των κινητών τηλεφώνων σε συνδυασμό με την προσφορά νέων υπηρεσιών και προσφορών ήταν ένας από τους σπουδαιότερους λόγους για τους

οποίους έγινε η επιλογή για το παρών θέμα της πτυχιακής. Εκτός αυτού τα νέα προγράμματα προπληρωμένου χρόνου καρτοκινητής και η κοινωνική ευαισθησία της εταιρείας μέσω των διάφορων κοινωνικών προγραμμάτων όπως το πρόγραμμα αλληλεγγύης στην οικογένεια ήταν ακόμα μερικοί λόγοι για τους οποίους επέλεξα το θέμα αυτό και τη συγκεκριμένη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας.

Επιπλέον ο μεγάλος ανταγωνισμός με τις παρόμοιες προσφορές ανά εταιρεία με έκανε να δουλέψω πάνω στον κλάδο αυτό και να δω από άλλη οπτική γωνία τον ανταγωνισμό στον κλάδο αυτό.

Από την άλλη μεριά κατά την εύρεση πληροφοριών υπήρξαν μερικές δυσκολίες διότι δεν κατέστη δυνατή η ανεύρεση οικονομικών πληροφοριών (ισολογισμούς, καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως και ταμειακή ροή) για την τρίτη εταιρεία του κλάδου (Wind) στα έτη που θέλαμε να δουλέψουμε (2007-2011).

Από τα σημαντικότερα ευρήματα και συμπεράσματα της πτυχιακής είναι η ηγετική θέση που έχει η εταιρεία στον κλάδο της. Επίσης η θυγατρική εταιρεία του ΟΤΕ στο κλάδο της κινητής έρχεται «κοντά» με τους ενδιαφερόμενους πελάτες μέσω της εταιρείας Γερμανός ο οποίος αποτελεί ένα πολύ ισχυρό σύμμαχο διότι έχει στη διάθεση του τα περισσότερα καταστήματα του είδους του στη χώρα μας.

Εκτός των άλλων βλέπουμε πως υπάρχει σε ένα σημαντικό βαθμό επιρροή από τη Γερμανική εταιρεία Deutsche Telekom στην εταιρεία και το διοικητικό συμβούλιο αυτής δεδομένου πως υπάρχει μέλος το οποίο προέρχεται από τη Γερμανική εταιρεία. Επιπλέον παρατηρούμε πως η εταιρεία προσπαθεί να δίνει ίσες ευκαιρίες προς όλους τους εργαζομένους της χωρίς να κάνει διακρίσεις στο φύλλο, την εθνικότητα, τα άτομα με ειδικές ανάγκες κλπ. Στην εταιρεία δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην εκπαίδευση, ανάπτυξη και τους κανόνες υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας για τους ανθρώπους της.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε το έργο του τμήματος μάρκετινγκ, που δίνει ιδιαίτερη σημασία στο τρόπο με τον οποίο επιδιώκει να προωθήσει αποτελεσματικά μια νέα υπηρεσία ή προϊόν. Πράγμα που πετυχαίνει μέσα από πρωτοποριακές και πρωτότυπες διαφημίσεις που εισέρχονται στη καθημερινή μας ζωή και επικοινωνία.

Ακόμη ένα σημαντικό εύρημα είναι το γεγονός πως για να συνεργαστεί η εταιρεία με ένα νέο προμηθευτή εκείνος θα πρέπει να υιοθετήσει τον κώδικα προμηθευτών που έχει φτιάξει η εταιρεία.

Πέρα των ανώτερων ένα ακόμα εύρημα είναι το γεγονός πως η μητρική εταιρεία πρόκειται να απολύσει από την εταιρεία που αναλύουμε ένα αριθμό υπαλλήλων και να προσλάβει λιγότερα άτομα με γνωστικό αντικείμενο τη νέα τεχνολογία.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα μας θα δούμε στο δεύτερο κεφάλαιο και μέσω της ανάλυσης του Porter πως η εταιρεία έχει βάλει μαζί με τις υπόλοιπες εμπόδια εισόδου για κάθε νέα εταιρεία που θα προσπαθήσει να εισέλθει στον κλάδο. Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής που έχει η εταιρεία μέσω της θυγατρικής της Γερμανός αποτελεί το σημαντικότερο εμπόδιο εισόδου.

Εκτός αυτού θα δούμε πως οι εταιρείες του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας δέχονται σημαντική απειλή από υποκατάστατα προϊόντα αλλά και από ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών του κλάδου. Από το συγκεκριμένο ανταγωνισμό θα διαβάσετε παρακάτω πως οι εταιρείες οδηγούνται συχνά σε δικαστικές συγκρούσεις μεταξύ τους ή ακόμη και σε ακροάσεις από την ΕΕΤΤ.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

---

## **Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**



## **ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Η ιστορία της κινητής τηλεφωνίας ξεκίνησε αμέσως μετά το τέλος του Β' παγκόσμιου πολέμου όπου Σουηδοί, Φιλανδοί και Αμερικάνοι επιστήμονες προσπάθησαν να δημιουργήσουν τη πρώτη κινητή συσκευή στο κόσμο έχοντας σαν σημείο εφαρμογής τη τεχνολογία του ραδιοφώνου. Το 1946 η αστυνομία της Σουηδίας χρησιμοποίησε τα ραδιόφωνα δύο οχημάτων της προκειμένου να επικοινωνήσουν μεταξύ τους. Με τον τρόπο αυτό μπορούσαν τα δύο οχήματα να πραγματοποιήσουν μέχρι έξι τηλεφωνήματα και κατά τη διάρκεια του τελευταίου έχανε την ισχύ κ τη δύναμη της η μπαταρία. Έτσι λοιπόν έγινε το πρώτο βήμα για την ανακάλυψη των κινητών τηλεφώνων.

Μετά από ένα χρόνο επιστήμονες της American Telephone & Telegraph ( A T & T) καταλαβαίνουν πως ένας πομπός μικρής εμβελείας μπορεί να εξελιχθεί σε έναν μεγάλης με τη προσθήκη πολλών «κυψελών» τοπικού δικτύου. Με το γεγονός αυτό ξεκίνησε η ιδέα για το κινητό τηλέφωνο. Έχοντας στο μυαλό τους τη παραπάνω ιδέα τον επόμενο χρόνο τα τηλέφωνα στο αυτοκίνητα είναι όλο και περισσότερα, αλλά ακόμα θεωρείται είδος πολυτελείας.

Το 1967 ένα είδος κινητής συσκευής ήταν πλέον διαθέσιμη άλλα είχε ένα σημαντικό μειονέκτημα, ο χρήστης της τηλεφωνικής συσκευής θα έπρεπε να έμενε στην ίδια περιοχή διαφορετικά η κλήση που έκανε θα «έπεφτε». Τη λύση του προβλήματος την έδωσε ο Amos Edward Joel (μηχανικός της εταιρείας Bell Labs) χρησιμοποιώντας το σύστημα handoff. Το σύστημα αυτό βοηθούσε το χρήστη ώστε όταν απομακρυνόταν από τη περιοχή που κάλυπτε μια κυψέλη ένα σύστημα υπολογιστών επικοινωνεί με το τηλέφωνο και στέλνει το σήμα από μια άλλη κυψέλη με στόχο τη συνέχεια της κλήσης χωρίς διακοπή.<sup>1</sup>

Το σύστημα που αναφέραμε προ ολίγου έπρεπε να χε ένα ευρύ φάσμα κυψελών προκειμένου να δουλέψει αποτελεσματικά. Δεδομένου ότι τη περίοδο εκείνη δεν υπήρχαν πολλές τέτοιες η εταιρεία AT & T το 1971 με αίτηση της προς την FCC (Federal Communications Commission όπως είναι το πλήρες όνομα της ή αλλιώς Επιτροπή Ομοσπονδίας Επικοινωνιών η οποία είναι ανεξάρτητη

---

<sup>1</sup> <http://lyk-esp-kastor.kas.sch.gr/ekdiloseis0809/tilepikoinonies/mobile.html>

αντιπροσωπία της κυβέρνησης των ΗΠΑ) ζήτησε να της δοθεί άδεια για ανάπτυξη υπηρεσιών κυψέλης. Χρειάστηκαν ούτε λίγο ούτε πολύ περισσότερο από δέκα χρόνια (1982) μέχρι η FCC να χορηγήσει την άδεια αυτή.

Στις 3 Απριλίου 1973 ο δρ. Μάρτιν Κούπερ ήταν ο πρώτος άνθρωπος ο οποίος κατάφερε να συνομιλήσει από κινητό τηλέφωνο γράφοντας ιστορία για το επίτευγμα του. Η ημερομηνία αυτή θεωρείται σταθμός για τη δημιουργία του πρώτου κινητού τηλεφώνου, πολύ διαφορετικού απ' ό,τι το γνωρίζουμε σήμερα, καθώς είχε μέγεθος ασυρμάτου (25 εκατοστά) και είχε σημαντικό βάρος (900 γραμμάρια). Το πρώτο κινητό τηλέφωνο ήταν πλέον γεγονός και είχε την ονομασία Motorola Dyna TAC. Για τη δοκιμαστική κλίση ο Δρ. Κούπερ τηλεφώνησε στον κύριο ανταγωνιστή (Τζόελ Ενγκελ που δούλευε στην εταιρεία Bell Labs) της εταιρείας όπου δούλευε προκειμένου να του μεταφέρει τη σπουδαία του τεχνολογική ανακάλυψη.

<sup>2</sup>5 χρόνια αργότερα η εταιρεία Bell ήταν η πρώτη που κατασκεύασε δίκτυο κινητής τηλεφωνίας (έστω και δοκιμαστικό), που ήταν απαραίτητο για τη λειτουργία του κινητού τηλεφώνου. Το 1979 πρώτο το Τόκιο ξεκίνησε την λειτουργία του πρώτου εμπορικού δικτύου κινητής τηλεφωνίας. Αξίζει να σημειωθεί πως το πρώτο αυτοματοποιημένο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας λειτούργησε στις αρχές της δεκαετίας του '80 στη Σκανδιναβία. Ως τα τέλη της δεκαετίας του '80 τα κινητά ήταν αρκετά ογκώδη και βαριά για να μεταφέρονται στη τσέπη και για το λόγο αυτό ήταν τοποθετημένα σε αυτοκίνητα κατά κύριο λόγο. Η πρώτη κινητή συσκευή που έλαβε άδεια έγκρισης ήταν της εταιρείας Μοτορόλα.



Οι κινητές συσκευές άρχισαν να εξελίσσονται όπως της ξέρουμε σήμερα σε μέγεθος και όγκο στην αρχή της δεκαετίας του '90 με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τη ψηφιοποίηση δικτύων και συσκευών. Έτσι τα κινητά τηλέφωνα σε σχέση με το πρώτο είναι πιο ελαφριά κατά το 85-90% αφού έχουν βάρος μόλις 100-200 γραμμάρια και εμφανώς μικρότερα αφού έχουν μέγεθος παλάμης. Πλέον τα κινητά δεύτερης γενιάς είναι γεγονός με μεγαλύτερες ευκολίες αφού δίνουν δυνατότητα στο χρήστη να στέλνει σύντομα μηνύματα (sms), αποστολή και λήψη φωτογραφιών αλλά και διάφορους ήχους κλήσης (στα τραγούδια που επιθυμεί ο καθένας). Στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα έκαναν την εμφάνισή τους τα κινητά τρίτης γενιάς (γνωστά στο ευρύ

---

<sup>2</sup> Ο Μάρτιν Κούπερ με τη πρώτη κινητή συσκευή Μοτορόλα

<http://www.retrobrick.com/moto8000.html>

κοινό ως 3G) με τις άπειρες δυνατότητες που παρέχουν στους χρήστες όπως πρόσβαση στο διαδίκτυο, έλεγχο του ηλεκτρονικού τους ταχυδρομείου ενώ είναι στο δρόμο, στο γραφείο ή σε μέρη που δεν έχουν υπολογιστή, τη δυνατότητα να ακούνε ραδιόφωνο, τηλεόρασης και τέλος εικονοκλίσης (έχοντας τη δυνατότητα να υπάρχει και εικόνα στη συνομιλία πέρα από την ομιλία).

Στη χώρα μας η κινητή τηλεφωνία έκανε την εμφάνισή της το 1992 έπειτα από προκήρυξη διαγωνισμού της κυβέρνησης της χώρας για τη χορήγηση δύο άδειων. Στο διαγωνισμό αυτών έλαβαν συμμετοχή 3 μεγάλες εταιρίες, την Panafon πολυμετοχική εταιρεία με επικεφαλής την αγγλική Vodafone, την Ιταλική Telestet και του ΟΤΕ. Η τελευταία εταιρεία λόγω αφερεγγυότητας αλλά και μικρότερης προσφοράς εν τέλει ήταν η μόνη χαμένη εταιρεία και έτσι οι άλλες δύο εταιρίες απέκτησαν εκατέρωθεν από μία άδεια.<sup>3</sup>

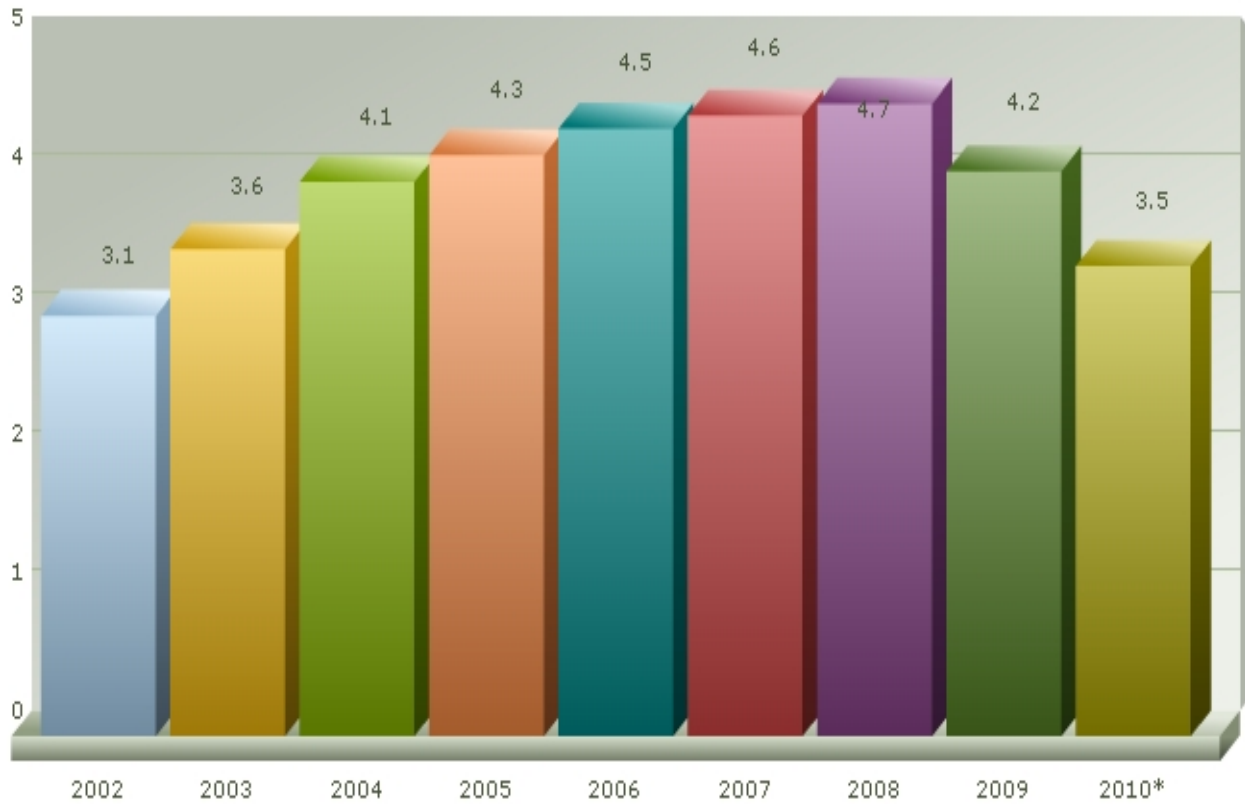
Η πρώτη εταιρεία που ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας ήταν η Telestet (νυν Wind) στις 29 Ιουνίου 1993 και ακολούθησε η Panafone. Τους πρώτους μήνες λειτουργίας του δικτύου κινητής τηλεφωνίας τα κινητά τηλέφωνα λειτουργούσαν μόνο στην Αττική και τα νησιά του Σαρωνικού. Το κόστος για την απόκτηση κινητού ήταν αρκετά υψηλό και στοίχιζαν από 700-1400 € με σκοπό να υπάρχουν μόλις 1000 πελάτες. Έπειτα από 5 χρόνια ο ΟΤΕ με τη θυγατρική του εταιρεία Cosmote μπαίνει δυναμικά στο παιχνίδι της κινητής τηλεφωνίας και εξασφαλίζει σημαντικό ποσοστό του μεριδίου αγοράς από τις δύο ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις.

Τη περίοδο εκείνη οι ειδικοί στο τομέα των τηλεπικοινωνιών και ειδικά στη κινητή τηλεφωνία προέβλεπαν πως σε μία δεκαετία οι χρήστες θα έφταναν τις 200.000. Η πρόβλεψη τους όμως με βεβαιότητα πλέον μπορούμε να πούμε πως δεν ήταν πολύ ρεαλιστική καθώς το 2006, 13 χρόνια μετά λειτούργησαν 13.551.000 συσκευές ποσό που αντιστοιχεί στο 120,5% του πληθυσμού. Η αναλογία αυτή κατατάσσει τη χώρα μας από τις πρώτες σε αντιστοιχία πληθυσμού και κινητών τηλεφώνων.

---

<sup>3</sup> <http://www.sansimera.gr/articles/241>

## Έσοδα κινητής τηλεφωνίας (σε δις. €) από το 2002 ως 2010



\*3,5-3,7 δις €

Πηγή : ICAP , ΕΕΚΤ, εκτιμήσεις αγοράς,  
<http://www.3comma14.gr/pi/?survey=4044>

## **ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ COSMOTE**

Η COSMOTE ως τρίτη εταιρεία στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία τον Απρίλιο του 1998 με την επωνυμία COSMOTE- ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ και με το διακριτικό τίτλο Cosmote ( όπως ορίζει το άρθρο 1 του



καταστατικού της εταιρείας). Η εταιρεία ξεκίνησε και είναι μέχρι σήμερα 100% θυγατρική εταιρεία του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) και έχει την έδρα της στο Δήμο Αμαρουσίου του νομού Αττικής ( άρθρο 3 καταστατικού) .<sup>4</sup>

Σε σημαντικά μικρό χρονικό διάστημα αποκτά πολύ σημαντικό μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές της από τη σωστή καθοδήγηση των ικανών στελεχών που είχε (και έχει) στο δυναμικό της. Έτσι μόλις 3 χρόνια μετά την έναρξη λειτουργίας της γίνεται η πρώτη εταιρεία στο τομέα των τηλεπικοινωνιών, θέση την οποία διατηρεί ακόμα και σήμερα καθώς θεωρείται ηγέτιδα επιχείρηση στο κλάδο της.

Η Cosmote σήμερα δραστηριοποιείται στη κινητή τηλεφωνία, το mobile internet και τη σταθερή τηλεφωνία έτσι λοιπόν από το αντικείμενο δραστηριότητας της και συγκεκριμένα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η εταιρεία εντάσσεται στον τριτογενή τομέα παραγωγής<sup>5</sup> διότι κύριος σκοπός της είναι η παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον από νομικής μορφής η εταιρεία είναι κεφαλαιουχική και πιο συγκεκριμένα ανώνυμη εταιρεία διότι το κεφάλαιο της διαιρείται σε μετοχές ονομαστικής αξίας από 0.30-100€<sup>6</sup>.

Στα πλαίσια ανάπτυξης της τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στα Βαλκάνια η εταιρεία μέσω θυγατρικών προσπαθεί να αναπτυχθεί. Τον χορό των θυγατρικών ανοίγει η αλβανική εταιρεία AMC από την οποία εξαγοράζει το 85% των μετοχών της και κάνει δυναμικά τη παρουσία της σε μία πολύ ανταγωνιστική αγορά. Λίγους μήνες αργότερα ξεκινάει η διαπραγμάτευση των μετοχών της Cosmote στο Χρηματιστήριο Αθηνών αλλά και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> [http://www.cosmote.gr/content/el/attached\\_files/Company/COSMOTEKatastatiko.pdf](http://www.cosmote.gr/content/el/attached_files/Company/COSMOTEKatastatiko.pdf)

<sup>5</sup> Μάνατζμεντ Στρατηγική προσέγγιση Κωνσταντίνος Π. Τερζίδης σελ 51

<sup>6</sup> Εισαγωγή στην οικονομική των επιχειρήσεων Άγγελος Α. Τσακλάγκανος σελ.74

<sup>7</sup> [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedEtaireikoProfil/section/Group\\_COSMOTE](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedEtaireikoProfil/section/Group_COSMOTE)

Έπειτα μετά από λίγα χρόνια επεκτείνει τη δραστηριότητα της στη βαλκανική αγορά και αναλαμβάνει τη διαχείριση της εταιρείας GLOBUL (εταιρεία κινητής τηλεφωνίας του ομίλου ΟΤΕ) στην ιδιαίτερη ανταγωνιστική αγορά της Βουλγαρίας για να αποκτήσει 2 χρόνια αργότερα το 100% των μετοχών της. Μαζί με την παραπάνω εταιρεία αναλαμβάνει τη διαχείριση της COSMOFONE στην πΓΔΜ για να αποκτήσει έπειτα από δύο χρόνια όλες της μετοχές της εταιρείας. Από το 2009 η εταιρεία αυτή ανήκει στη Telecom Slovenije από την οποία αποκτήθηκε και η Germanos Telecom AD Skop AE.

Προκειμένου να αυξήσει κι άλλο τη δύναμη της στη περιοχή των Βαλκανίων αποκτά την ίδια χρονική περίοδο με την εξαγορά της GLOBUL την Ρουμανική COSMOROM (σημερινής Cosmote Romania) η οποία αποτελούσε το βασικό πάροχο εκείνη τη περίοδο στη χώρα. Τέλος έπειτα από ένα έτος απέκτησε την Γερμανός ABEE μια μεγάλη πολυεθνική αλυσίδα λιανικής πώλησης τηλεπικοινωνιακών προϊόντων από την οποία εξαγοράζει το 99%. Η τελευταία θυγατρική εξαπλώνεται και στις άλλες 3 αγορές όπου υπήρχαν εταιρίες της μητρικής εταιρείας ενώ σήμερα δραστηριοποιείται σε όλη τη ΝΑ Ευρώπη όπου μετρά πάνω από 1000 σημεία παρουσίας .

Την ίδια εποχή ο ΟΤΕ υπέβαλε προαιρετική δημόσια πρόταση για την απόκτηση του συνόλου των κοινών ονομαστικών μετοχών της COSMOTE. Οκτώ περίπου χρόνια μετά την είσοδό της στο Χρηματιστήριο Αθηνών, η διαπραγμάτευση της μετοχής της COSMOTE έπαυσε από την 1η Απριλίου 2008.

Η εταιρεία που αναλύεται στη παρούσα εργασία έχει σημαντικές διακρίσεις όπως την παρουσία της στον κατάλογο FT500 Top Companies των FINANCIAL TIMES, αλλά και στην λίστα Information Technology 100 του περιοδικού BusinessWeek που καταγράφει τις 100 κορυφαίες εταιρείες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στον κόσμο.

Το ανθρώπινο δυναμικό της φτάνει τα 9.130 άτομα στις 4 χώρες όπου δραστηριοποιείται.<sup>8</sup> Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως η εταιρεία προσελκύει του εργαζόμενους της τόσο από την επίσημη σελίδα της στο διαδίκτυο όσο και από αγγελίες στον τύπο. Για τα ανώτερα στελέχη διοίκησης η εταιρεία αναθέτει τη

---

8

[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_\\_articleadvancedFactSheet/section/Group\\_COSMOTE](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced__articleadvancedFactSheet/section/Group_COSMOTE)

προσέλκυση σε εταιρίες ευρέσεως στελεχών ή αλλιώς κυνηγών κεφαλών , όμως πολύ συχνά οι θέσεις καλύπτονται από εργαζόμενους που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση.

## ***Οι φάσεις τις εταιρείας από την ίδρυση της μέχρι σήμερα ανά έτος***

Τον Απρίλιο του **1998** η εταιρεία ξεκινάει την εμπορική της λειτουργία στη χώρα μας και μόλις 8 μήνες μετά αποκτάει το 14,5% μεριδίου αγοράς που αντιστοιχεί σε τριακόσιες χιλιάδες πελάτες.

Το **1999** από τα οικονομικά αποτελέσματα τις εταιρείας προκύπτει κέρδος μόλις ένα χρόνο από τη λειτουργία. Το Νοέμβριο του ίδιου έτους αυξάνει τη πληθυσμιακή του κάλυψη σε 97% και ένα μήνα αργότερα αυξάνει τους πελάτες της κατά 233% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Τον Αύγουστο του **2000** πραγματοποιεί τη πρώτη της εξαγορά και συγκεκριμένα το 85% του μετοχικού κεφαλαίου της αλβανικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας AMC από την COSMO-HOLDING ALBANIA, θυγατρική της COSMOTE. Δύο μήνες αργότερα ξεκινάει η διαπραγμάτευση των μετοχών της COSMOTE στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου και στα τέλη του έτους οι πελάτες της εταιρείας φτάνουν τα 2 εκατομμύρια με αποτέλεσμα να εξασφαλίσει μερίδιο αγοράς στο 35%.

Στις αρχές του **2001** αναλαμβάνει μαζί με τη μητρική της επιχείρηση και την ΟΤΕnet τη χορηγία των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004, στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, ως Μεγάλος Εθνικός Χορηγός σύμφωνα με την εταιρική κοινωνική ευθύνη της εταιρείας. Δύο μήνες αργότερα γίνεται μία από τις πρώτες εταιρίες στην Ευρώπη που εγκαθιστά σε όλη τη χώρα δίκτυο GPRS και προσφέρει υπηρεσίες δυόμισης γενιάς. Τον Ιούνιο του ίδιου έτους με περισσότερους από 2,5 εκατομμύρια πελάτες και με μερίδιο αγοράς 36,5% κερδίζει τη πρώτη θέση στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας. Ένα μήνα αργότερα γίνεται η πρώτη εταιρεία του κλάδου της που εξασφαλίζει άδεια για υπηρεσίες τρίτης γενιάς στη χώρα μας.

Σχεδόν δύο χρόνια από την εξαγορά της AMC οι πελάτες της εταιρείας στην Αλβανία ανέρχονται στο μισό εκατομμύρια και την ίδια χρονική στιγμή το τελευταίο μήνα του **2002** οι πελάτες στην εγχώρια αγορά ξεπερνούν τα 3,5 εκατομμύρια διατηρώντας σταθερά τη πρωτιά στον κλάδο της.

Τον πρώτο μήνα του **2003** αναλαμβάνει τη διαχείριση των εταιριών κινητής του ΟΤΕ στη Βουλγαρία και τη πΓΔΜ τη GLOBUL και τη COSMOFONE αντίστοιχα. Η δεύτερη εταιρεία ξεκινάει την εμπορική της δραστηριότητα κάτω από τη διαχείριση της cosmote τον Ιούνιο του ίδιου έτους και επιπλέον στη χώρα μας αναπτύσσει δίκτυο τρίτης γενιάς.



Τον Μάιο του **2004** ξεκινάει την εμπορική διάθεση τρίτης γενιάς ενώ τον Αύγουστο συμβάλλει στη τηλεπικοινωνιακή κάλυψη των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας με μεγάλη επιτυχία.

Τον Ιούλιο του **2005** συνεχίζει την ανάπτυξη της με την απόκτηση του 70% του μετοχικού κεφαλαίου της COSMOROM εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στη Ρουμανία. Τον αμέσως επόμενο μήνα εξαγοράζει το 100% των μετοχών της Globul της Βουλγαρίας και της Cosmofon της πΓΔΜ (υπενθυμίζουμε πως το 2003 είχε αναλάβει τη διαχείριση των δύο προαναφερόμενων εταιριών). Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους γίνεται εκτός από εγχώριος πάροχος ένας από τους ισχυρότερους παρόχους κινητής τηλεφωνίας στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Έτσι παρουσιάζει τη νέα εταιρική της ταυτότητα που σφραγίζει τη προηγούμενη εξέλιξη της. Τέλος το Δεκέμβριο του 2005 η cosmote Ρουμανίας ξεκινάει την εμπορική της λειτουργία.

Το **2006** αποτελεί σταθμός για την πορεία της εταιρείας καθώς τον Μάιο ανακοινώνει την εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ της πιο πετυχημένης τηλεπικοινωνιακής αλυσίδας λιανικής στη ΝΑ Ευρώπη <sup>9</sup>. Τον Ιούνιο του ίδιου έτους είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα και από τις πρώτες στην Ευρώπη που έχει στο δυναμικό της ευρυζωνικές υπηρεσίες HSDPA. Επιπλέον γίνεται η μοναδική ελληνική εταιρεία που συμπεριλαμβάνεται στη λίστα Information Technology 100 του περιοδικού BusinessWeek με τις κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως.

Το **2007** γίνεται η πρώτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που παρέχει πακέτα ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθερού internet (ADSL) συνδυάζοντας και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Τον Ιούνιο διακρίνεται ξανά για δεύτερη συνεχή χρονιά και αποτελεί τη μοναδική ελληνική εταιρεία που συγκαταλέγεται στη λίστα IT 100 του περιοδικού BusinessWeek, ανεβαίνοντας στην 26η θέση της λίστας από την 80ή που βρισκόταν το προηγούμενο χρόνο. Τον Οκτώβριο οι πελάτες της Cosmote Ρουμανίας ανέρχονται πάνω από 3 εκατομμύρια. Ένα μήνα μετά η μητρική (OTE) υποβάλλει προαιρετική δημόσια πρόταση για την απόκτηση των κοινών μετοχών της Cosmote. Ενώ το τελευταίο μήνα του έτους οι πελάτες του ομίλου έχουν ξεπεράσει τα 15,5 εκατομμύρια.

Τον τέταρτο μήνα του **2008** η διαπραγμάτευση της μετοχής στο χρηματιστήριο πάει να διαπραγματευτεί από τη πρώτη ημέρα του μήνα, κλείνοντας

---

<sup>9</sup> <http://el.wikipedia.org/wiki/Cosmote>

έτσι ένα κύκλο διαπραγμάτευσης περίπου 8 ετών. Αξιοσημείωτο είναι ότι η τιμή της μετοχής έχει μία ιδιαίτερη αύξησης 179% περίπου σε σχέση με την άνοδο 2,6% του Γενικού Δείκτη την ίδια περίοδο. Στις 6 Απριλίου η εταιρεία συμπληρώνει 10 χρόνια λειτουργίας στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του ίδιου έτους κλείνει οριστικά από το Ελληνικό Κοινοβούλιο η Συμφωνία Μετόχων μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Deutsche Telekom A.G. για πώληση μέρους του ομίλου. Το Δεκέμβριο οι πελάτες του ομίλου αυξάνονται κι άλλο και ξεπερνάνε τα 20 εκατομμύρια.

Το Φεβρουάριο του **2009** η εταιρεία αποφασίζει να βλέπει τον κόσμο της μέσα από τα μάτια των πελατών της και με κεντρική ιδέα «Ο κόσμος μας, εσύ» παρουσιάζει την πετυχημένη της εταιρική ταυτότητα. Το Μάρτιο έρχεται σε συμφωνία με το Αλβανικό δημόσιο για να εξαγοράσει το 12,6% της AMC και έτσι να κατέχει στα χέρια της ποσοστό συμμετοχής 95%. Το Μαΐ ολοκληρώνεται η μεταβίβαση στην Telekom Slovenije του 100% της COSMOFON, καθώς και της GERMANOS TELECOM AD SKOPJE. Τον Ιούνιο η Cosmote υπογράφει συμφωνία με την Telemobil S.A. (Zapp) της Ρουμανίας για την εξαγορά της δεύτερης από τη πρώτη. Τον επόμενο μήνα η Cosmote επεκτείνει κι άλλο τη πληθυσμιακή της κάλυψη η οποία αγγίζει το 99,8% ενώ τον Οκτώβριο του 2009 οι αρχές της Ρουμανίας δίνουν το «πράσινο φώς» για την εξαγορά της Zapp. Τον τελευταίο μήνα του ημερολογιακού έτους το πελατολόγιο της εταιρείας Cosmote ξεπερνά τα 9,2 εκατομμύρια πελάτες.

Το Μάρτιο του **2010** πρώτη η Cosmote φέρνει στη χώρα μας πακέτα κινητού ευρυζωνικού διαδικτύου με τις υψηλότερες ταχύτητες λήψης στην αγορά. Η θυγατρική της εταιρείας στη Ρουμανία «ρίχνει» στην αγορά ευρυζωνικές υπηρεσίες τρίτης γενιάς με μεγάλη ταχύτητα τον Απρίλιο. Ένα μήνα αργότερα σε δοκιμαστικό στάδιο η εταιρεία (πρώτη στη χώρα μας και μια από τις πρώτες δέκα στον κόσμο) καταγράφει μεγάλες ταχύτητες λήψης δεδομένων. Τον Ιούνιο η Clobul προκειμένου να επεκτείνει και να ενισχύσει περισσότερο το δίκτυο τρίτης γενιάς που χει αναπτύξει στη Βουλγαρία αποκτά επιπλέον φάσμα για να υλοποιήσει το προαναφερόμενο στόχο της. Τον μήνα Οκτώβριο ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας κύριος Μιχάλης Τσαμάζ, ανακηρύσσεται "Manager of the Year" στο πλαίσιο του 12<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου Τηλεπικοινωνιών Info-ComWorld, μία από τις σημαντικότερες διακρίσεις που μπορεί να πετύχει κανείς με το ίδιο αξίωμα. Μετά από τη σημαντική αυτή διάκριση η εταιρεία τον επόμενο μήνα ορίζει τον κ. Τσαμάζ πρόεδρο του ΔΣ της εταιρείας, διατηρώντας και τη θέση του CEO.

Το Φεβρουάριο του **2011** η εταιρεία αυξάνει τη μέση ταχύτητα του mobile internet στη χώρα μας στη ταχύτητα λήψης όσο και τη ταχύτητα αποστολής δεδομένων κατά 40% η κάθε μία. Το Μάιο του ίδιου έτους η Cosmote Ρουμανίας επιτυγχάνει μια μεγάλη διάκριση .Ανακηρύσσεται βάση στοιχείων που δημοσίευσε η Ρυθμιστική Αρχή (ANCOM) πρωταθλήτρια στις υπηρεσίες φορητότητας, έχοντας προσελκύσει 126.671 πελάτες στα 2,5 χρόνια από τη διάθεση της υπηρεσίας. Το Σεπτέμβριο σύμφωνα με στοιχεία που εξέδωσε η EETT η εταιρεία διαθέτει 3G σήμα το οποίο παρέχει πάνω από 98% πληθυσμιακή κάλυψη στους πελάτες της (η μεγαλύτερη στην Ελλάδα). Η θυγατρική στη Βουλγαρία ένα μήνα μετά γιορτάζει τα δέκα χρόνια παρουσίας της στην αγορά της Βουλγαρίας, την ίδια στιγμή που η AMC στην Αλβανία έπειτα από διαγωνισμό κερδίζει τη δεύτερη άδεια για δίκτυο 3G. Τέλος το Νοέμβριο η COSMOTE αποκτά επιπλέον φάσμα στα 900 & 1800 MHz και ανανεώνει την άδειά της στα 900MHz στο πλαίσιο διαγωνισμού της ρυθμιστικής αρχής (EETT) βγάζοντας από τα ταμεία της εταιρείας ένα πολύ σημαντικό και μεγάλο ποσό που ξεπερνάει τα εκατό εκατομμύρια ευρώ.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedXro\\_nologio/section/Group\\_COSMOTE](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedXro_nologio/section/Group_COSMOTE)

## **ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**

### **Γενικά**

Προκειμένου να κατανοήσει σε βάθος οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που χει έννομο συμφέρον την οργάνωση της κάθε εταιρείας, μπορεί εύκολα σήμερα με τη χρήση του διαδικτύου να δει το οργανόγραμμα της κάθε εταιρείας. Το οργανόγραμμα είναι ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο απεικονίζει διαγραμματικά την οργανωτική δομή.

Ένα ικανοποιητικό οργανόγραμμα της επιχείρησης θα πρέπει αρχικά να παρέχει σε αρχικό στάδιο τις βασικές λειτουργίες της μονάδας όπως για παράδειγμα την οικονομική, την παραγωγική κ.α. Επιπροσθέτως θα πρέπει να ενημερώνει τον χρήστη του διαγράμματος αυτού για τις κυριότερες από τις υποδιαιρέσεις αυτών των αρχικών λειτουργιών σε δεύτερο επίπεδο λόγου χάρη το λογιστήριο από την οικονομική λειτουργία. Επιπλέον πρέπει να τονίζεται ξεκάθαρα η σημασία κάθε επιμέρους λειτουργίας μέσα από το επίπεδο στο οποίο ανήκει από τη γενική ιεραρχία της δομής των επιχειρήσεων.

Σε ένα οργανόγραμμα το βασικότερο όλων στη δομή και το διάγραμμα είναι η σαφήνεια με την οποία διαγράφονται οι γραμμές εξουσίας από το ανώτερο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας ως τον τελευταίο υπάλληλο. Όμως πρέπει να δοθεί και το ανάλογο βάρος και στις οριζόντιες αντιστοιχίες της απεικόνισης. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται να εμφανίζεται καθαρά η περιοχή ευθύνης και ο διαχωρισμός καθηκόντων σχετικά με τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση.<sup>11</sup>

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό το οργανόγραμμα περιγράφει :

- Την ιεραρχική διάταξη των επιχειρησιακών ενοτήτων
- Τους δίαυλους επικοινωνίας και τις αρμοδιότητες εντολών
- Το σύστημα οργάνωσης
- Τη μορφή εξειδίκευσης
- Την κατανομή έργων στις θέσεις εργασίας<sup>12</sup>

Το οργανόγραμμα της εταιρείας παρουσιάζεται ακολούθως

---

<sup>11</sup> Ελεγκτική θεωρία και πρακτική 2<sup>η</sup> έκδοση Κ. Κάντζος, Α. Χονδράκη εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006 σελ.130-131

<sup>12</sup> Μάνατζμεντ στρατηγική προσέγγιση Κ. Τερζίδης εκδόσεις Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 2004 σελ.171



## Οργανόγραμμα Vodafone



14

Βλέποντας το οργανόγραμμα κάθε εταιρείας παρατηρούμε πώς εκείνο της εταιρείας που αναλύουμε στη παρούσα εργασία είναι εκτενέστερο απ ότι εκείνο της μεγαλύτερης ανταγωνίστριας εταιρείας της.

Έχοντας μπροστά μας τις δύο απεικονίσεις βλέπουμε πως ποίο ικανοποιητικό οργανόγραμμα αποτελεί αυτό της πρώτης εταιρείας, καθώς παρουσιάζει σε πρώτο στάδιο τις κύριες λειτουργίες της μονάδας (παραγωγή, πωλήσεις, οικονομική λειτουργία) αλλά και τις κυριότερες υποδιαιρέσεις αυτών σε δευτερεύον επίπεδο (για παράδειγμα στην οικονομική λειτουργία το λογιστήριο).

Αντίθετα, γίνεται αντιληπτό ότι στη δεύτερη εταιρεία παρουσιάζει με τη γραφική της απεικόνιση μόνο τις κύριες λειτουργίες και δεν μας παρουσιάζει τις δευτερεύουσες αυτών.

<sup>14</sup> <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1591>

Συνεχίζοντας τη μελέτη μας πάνω στα δύο γραφήματα διαπιστώνουμε πως έχει δοθεί βάρος και στη σημασία κάθε επιμέρους λειτουργίας μέσα στο ιεραρχικό επίπεδο της δομής της εταιρείας. Το συγκεκριμένο γεγονός το παρατηρούμε από τα διάφορα τμήματα και κυρίως διευθύνσεις που μας παρουσιάζει στο οργανόγραμμα της η εταιρεία. Δυστυχώς κάτι ανάλογο δεν έχει εφαρμοστεί στην εταιρεία της Vodafone και θα πρέπει να το παραλείψουμε από την ανάλυση τούτη.

Κλείνοντας τη παρούσα αναφορά μας για την αποτύπωση της οργανωτικής δομής με τη βοήθεια του εκάστοτε οργανογράμματος για κάθε εταιρεία είναι σκόπιμο να αναφερθούμε στη σαφήνεια με την οποία παρουσιάζονται οι γραμμές εξουσίας.

Για την εταιρεία Cosmote παρατηρούμε πώς οι γραμμές εξουσίας από τη πρώτη θέση του οργανογράμματος που αναφέρεται στο ανώτερο όργανο διοίκησης που είναι η γενική συνέλευση των μετόχων μέχρι και την τελευταία που αποτελεί η διεύθυνση πωλήσεων, συνεργατών και εναλλακτικών καναλιών σταθερής αλλά και κινητής τηλεφωνίας παρουσιάζονται και διαγράφονται εύλογα από κάθε άποψη. Σύμφωνα με το διάγραμμα αυτό κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που χει έννομο συμφέρον από την εταιρεία αυτή μπορεί να διακρίνει την περιοχή ευθύνης και τη διαχώριση καθηκόντων που έχει κάθε κύρια λειτουργία ή δευτερεύουσα αυτής.

Από τη πλευρά της ανταγωνίστριας εταιρείας παρατηρούμε πως και αυτή παρουσιάζει ξεκάθαρα τις γραμμές εξουσίας και κατανοούμε τα όρια ευθύνης του κάθε τμήματος όμως δε μπορούμε να διακρίνουμε τη δομή των δευτερεύων λειτουργιών.

## **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

### **ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Το Δ.Σ. είναι το όργανο το οποίο εκπροσωπεί, διευθύνει, διοικεί και διαχειρίζεται τις υποθέσεις (δικαστικά ή εξώδικα) της εταιρείας.

Τα μέλη μπορεί να ναι είτε μέτοχοι ή τρίτα πρόσωπα (φυσικά ή νομικά πρόσωπα). Το Δ.Σ αποτελεί ένα σημαντικό όργανο σε Α.Ε διότι από την ικανότητα των μελών του εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό η επίτευξη του σκοπού της εταιρείας.

### **Διορισμός Δ.Σ.**

Τα μέλη του Δ.Σ. είναι σύμφωνα με το Ν.2190/20 «Περί ανωνύμων εταιρειών» είναι τουλάχιστον τρία (εκτός αν αναφέρει περισσότερα το καταστατικό της εταιρείας) και εκλέγονται από τη τακτική γενική συνέλευση των μετόχων.

Τα πρώτα μέλη του Δ.Σ. διορίζονται από τους ιδρυτές της εταιρείας με το καταστατικό, μέχρι να γίνει σύγκλιση της πρώτης Γ.Σ στην οποία είτε επικυρώνεται ο διορισμός των μελών ή εκλέγονται άλλα μέλη.

Προκειμένου να καταλάβουμε πόσο σημαντικό όργανο διοίκησης είναι το διοικητικό συμβούλιο, σε περίπτωση που δεν υπάρχουν τα πρόσωπα που απαιτούνται γι αυτή τότε το δικαστήριο διορίζει προσωρινή διοίκηση.<sup>15</sup>

### **Αρμοδιότητες Δ.Σ**

Το διοικητικό συμβούλιο κάθε ανώνυμες εταιρείας είναι αρμόδιο ν' αποφασίζει για κάθε πράξη η οποία αφορά τη διοίκηση της εταιρείας, τη διαχείριση της περιουσίας της και γενικά την επιδίωξη του σκοπού της εταιρείας.<sup>16</sup>

Οποιαδήποτε πράξη του διοικητικού συμβουλίου ακόμα κι αν είναι εκτός εμπορικού σκοπού δεσμεύουν την εταιρεία απέναντι σε τρίτους, εκτός αν αποδειχθεί πως ο τρίτος γνώριζε την αντίθεση στον εταιρικό σκοπό ή όφειλε να το γνώριζε.

### **Θητεία μελών Δ.Σ**

Η θητεία των μελών του Δ.Σ δε μπορεί να υπερβαίνει τα 6 χρόνια, ωστόσο είναι δυνατή η επανεκλογή του .<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Λογιστική Εταιρειών θεωρητική και εφαρμοσμένη ΘΕΟΔΩΡΟΣ Αναστασίου, εκδ. Λιβάνη 2003,σελ 229

<sup>16</sup> Επίτομο εμπορικό δίκαιο Γ.Βελέντζας, 17<sup>η</sup> έκδοση ,εκδόσεις Ius 2008, σελ. 335

<sup>17</sup> . Επίτομο εμπορικό δίκαιο Γ.Βελέντζας, 17<sup>η</sup> έκδοση ,εκδόσεις Ius 2008 σελ.333



### ***Διοικητικό συμβούλιο εταιρείας***

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας απαρτίζεται από 9 άτομα (φυσικά πρόσωπα), από τα οποία είναι πρόεδρος, αντιπρόεδρος και επτά μέλη. Το Δ.Σ. της εταιρείας καταρτίζεται ακολούθως :

- Πρόεδρος Δ.Σ και διευθύνων σύμβουλος
- Αντιπρόεδρος Δ.Σ
  
- Μέλος
- Μέλος
- Μέλος
- Μέλος
- Μέλος
- Μέλος
- Μέλος<sup>18</sup>

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας η θητεία των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι τριετή και παρατείνεται μέχρι τη πρώτη γενική συνέλευση των μετόχων προκειμένου να εκλεγεί νέο διοικητικό συμβούλιο. Το διοικητικό συμβούλιο δε μπορεί να υπερβαίνει τη τετραετία.

Αναφορικά με τα μέλη του προηγούμενου διοικητικού συμβουλίου μπορούν να επανεκλεγούν χωρίς περιορισμούς.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T38B/section/DS>

<sup>19</sup> [http://www.cosmote.gr/content/el/attached\\_files/Company/COSMOTEKatastatiko.pdf](http://www.cosmote.gr/content/el/attached_files/Company/COSMOTEKatastatiko.pdf)

## **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας που διέπει την εταιρεία είναι οι ίδιοι της άνθρωποι, που εργάζονται σ αυτή και δίνουν το 100% των δυνάμεων και των γνώσεων τους. Το πάθος για την εταιρεία και ο επαγγελματισμός που δείχνουν κάθε μέρα στους χώρους εργασίας έφερε την εταιρεία στη πρώτη θέση στην εγχώρια αγορά κινητής τηλεφωνίας και ένα σπουδαίο κι αναγνωρισμένο πάροχο κινητής τηλεφωνίας στη νοτιοανατολική Ευρώπη.

Στην εταιρεία πιστεύουν πως παρέχοντας ένα ευχάριστο και ταυτόχρονα φιλικό περιβάλλον εργασίας το οποίο σέβεται την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου χωρίς καμία διάκριση, επιβραβεύοντας την αξία και συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη αποτελεί κατά ένα μεγάλο ποσοστό τη βασικότερη επένδυση για το μέλλον του ομίλου που διαθέτει η εταιρεία.

Η cosmote πραγματοποιεί ενέργειες και δράσεις, αναπτύσσει τους εργαζομένους της συμβάλει στο εργασιακό παρόν αλλά και το μέλλον των εργαζομένων της επειδή επιθυμεί ο κόσμος της να ναι ο κόσμος των ανθρώπων της.<sup>20</sup>

### **Ανάπτυξη Εργαζομένων**

Η εταιρεία εκπαιδεύει και εξειδικεύει τους εργαζομένους της ανά τακτά χρονικά διαστήματα, πετυχαίνοντας έτσι έναν σημαντικό στόχο για τους εργαζομένους της.

Έτσι λοιπόν πάνω από το 50% αυτών τόσο στην εταιρεία όσο και σε επίπεδο του ομίλου περνάει τουλάχιστον μία φορά το χρόνο από εκπαίδευση.

Μέσα στα όρια της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων σε συνδυασμό με την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων η εταιρεία σχεδιάζει και πραγματοποιεί μια μεγάλη ποικιλία εξειδικευμένων προγραμμάτων σε θέματα που αφορούν τη τεχνολογία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ,την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την εξυπηρέτηση πελατών κ.α.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως η εταιρεία κάθε χρόνο δαπανά ένα σημαντικό χρηματικό ποσό αλλά και ωρών προκειμένου να πετύχει την εκπαίδευση που θέλει στους εργαζομένους της. Πριν από δύο χρόνια πραγματοποιήθηκαν

---

<sup>20</sup>[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedErgasiaStinCosmote/section/Our\\_People](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedErgasiaStinCosmote/section/Our_People)

περισσότερα από 2000 προγράμματα σε επίπεδο ομίλου τα οποία ισοδυναμούν με άνω των 194 χιλιάδων ωρών εκπαίδευσης και βγήκε από το ταμείο του ομίλου ένα ποσό της τάξης των 2,5 εκατομμυρίων €. Ωστόσο εκπαίδευση για θέματα εταιρικής υπευθυνότητας και περιβαλλοντικά δέχτηκαν ανώτατα, ανώτερα και μεσαία στελέχη της εταιρείας στη χώρα μας.

Επιπλέον η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων προκειμένου να αναπτύξει τους εργαζομένους παρουσιάζει με αναφορές τυχόν θέσεις που μπορούν να καλύψουν ήδη εργαζόμενοι της εταιρείας. Μετά την ανακοίνωση των θέσεων ξεκινάει η επιλογή που περιλαμβάνει μια σειρά συνεντεύξεων στην οποία παίρνουν μέρος οι εργαζόμενοι υποψήφιοι που πληρούν τις προδιαγραφές. Στοχεύοντας να καθιερωθεί στην εταιρεία σταθερό σύστημα προαγωγών έχουν δημιουργηθεί κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης εργαζομένων στα οποία συμμετέχουν εργαζόμενοι με σκοπό τη προαγωγή ή τη μετακίνηση τους σε άλλη θέση με περισσότερα καθήκοντα.<sup>21</sup>

Προκειμένου να διαπιστώσουμε πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί το σύστημα προαγωγών αναφέρουμε πως το 2010 πραγματοποιήθηκαν άνω των 70 κέντρων αξιολόγησης με αποτέλεσμα να γίνει εσωτερική κάλυψη του 91% των θέσεων που προέκυψαν στην εταιρεία. Το ποσοστό αυτό αποτελεί το μεγαλύτερο επί σειρά τεσσάρων ετών καθώς από το 2007-2009 οι ανάλογη εσωτερική κάλυψη θέσεων ήταν 39%, 54% και 17,2% αντίστοιχα.<sup>20</sup>

## **Επιβράβευση Απόδοσης**

Στην «οικογένεια» της cosmote γνωρίζουν πώς οι απόδοση των ανθρώπων της συνδέεται ταυτόχρονα με την επίτευξη των εταιρικών της στόχων. Οι μεγάλες αποδόσεις που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία αναγνωρίζονται απ αυτή κι εκείνη με τη σειρά της τους ανταμείβει. Προκειμένου οι στόχοι της εταιρείας να χουν κοινή γραμμή με αυτούς των εργαζομένων της και στοχεύοντας στην εταιρική ανάπτυξη των δεύτερων εφαρμόζεται από την εταιρεία σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης καθώς και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Μέσα από τα προαναφερόμενα συστήματα ορίζονται οι στόχοι του έτους, τονίζονται τα δυνατά σημεία αλλά και εκείνα για ανάπτυξη. Επιπλέον αναφέρονται οι

---

<sup>21</sup>[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedAnaptyksiErgazomenon/section/Employees](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedAnaptyksiErgazomenon/section/Employees)

αναπτυξιακές ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν για να γίνει εφικτή η επαγγελματική εξέλιξη. Η απόδοση των εργαζομένων επιβραβεύεται μέσα από συγκεκριμένο σύστημα επιβράβευσης το οποίο σχετίζεται με την επίτευξη των εταιρικών στόχων του έτους.

## **Εργασιακό περιβάλλον**

Στην εταιρεία καταδικάζουν την παιδική, αναγκαστική και καταχρηστική εργασία και παρέχει σ όλους τους εργαζόμενους της ένα δίκαιο περιβάλλον εργασίας.

Με σεβασμό στις Διεθνής Αρχές Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων που αποτελούν μέρος από τη Διεθνή Διακήρυξη για τα ανθρώπινα δικαιώματα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών και στις δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ τα οποία έχει αναγνωρίσει μέσω υπογραφής της η εταιρεία. Οι αρχές που ρυθμίζουν τις σχέσεις της εταιρείας με τους εργαζομένους της περιέχονται στον κώδικα συμπεριφοράς της εταιρείας.

Στηριζόμενη στις παραπάνω αρχές η εταιρεία αναλαμβάνει την ηθική εύθυνη ότι δε θα κάνει καμία πρόσληψη εργαζομένου ο οποίος είναι κάτω του νομίμου ορίου ηλικίας (όπως αυτό ορίζεται από την Ελληνική νομοθεσία) και πως δε θα κάνει πρόσληψη ατόμου κάτω των δεκαπέντε ετών. Μία επιπλέον δέσμευση της εταιρείας είναι να μη προβεί ή χρησιμοποιήσει ή παραβλέψει την καταναγκαστική εργασία σε οποιοδήποτε εγκατάσταση της.

Στην εταιρεία επιθυμούν οι συνεργάτες της να βαδίζουν σε κοινή γραμμή με εκείνη στα θέματα που αναφέραμε στη προηγούμενη παράγραφο.

Όπως μπορούμε να καταλάβουμε η εταιρεία παρέχει στους εργαζομένους της ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον με έμφαση στην αρχή της ίσης μεταχείρισης. Έτσι λοιπόν δίνεται σε εκείνους η δυνατότητα να αναπτύσσονται ανάλογα με την απόδοση τους, τις ικανότητες τους και τις ανάγκες της εταιρείας. Η εταιρεία δεσμεύεται να μην κάνει διακρίσεις λόγο φυλής, θρησκευματος, χρώματος, καταγωγής, ηλικίας, ειδικών αναγκών, σεξουαλικού προσανατολισμού, πολιτικών πεποιθήσεων, φύλου ή οικογενειακής κατάστασής σε οτιδήποτε αφορά την απασχόληση (π.χ. μισθοδοσία ανάλογα με την ηλικία).

Η διαφορετικότητα των μελλών της κοινωνίας καθρεπτίζεται και στην εταιρεία που αναλύουμε, καθώς εκείνη απασχολεί ίδια αναλογία ανδρών και

γυναικών, μικρότερης και μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων αλλά και εργαζομένων από διάφορες περιοχές (κακόφημες ή με μεγάλο κύρος). Επιπλέον η εταιρεία φροντίζει στην ενσωμάτωση των ατόμων με αναπηρία στο προσωπικό της.

Επισημαίνεται ότι :

- Δεν υπάρχουν διαφορές στις Άνδρες-Γυναίκες αποδοχές της ίδιας μισθολογικής κατηγορίας
- Επτά εργαζόμενοι στη χώρα μας έχουν ξένη υπηκοότητα
- Ο κατώτερος μισθός στην εταιρεία είναι 22% μεγαλύτερος από τον νόμιμο κατώτατο μισθό.
- Η εταιρεία περιέχει στο ανθρώπινο δυναμικό της 27 άτομα με ειδικές ανάγκες εκ των οποίων 26 άτομα έχουν αναπηρία άνω του 50% και ένα με αναπηρία 25%. Ο όμιλος αριθμεί 47 άτομα με ειδικές ανάγκες.

Αξιίζει να σημειωθεί πως για άλλη μία χρονιά δεν υπήρξε περιστατικό διακριτικής μεταχείρισης στους χώρους εργασίας της εταιρείας.

Με δέσμευση την ίση μεταχείριση των εργαζομένων της η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα παιχνίδι ρόλων εντός των χώρων εργασίας. Αυτό το μοντέλο ονομάζεται «μοντέλο οικογενειών θέσεων εργασίας».

Αναλυτικότερα:

- Έγινε αντιστοίχιση θέσεων και εργαζομένων με τη συμβολή των διευθυντών της εταιρείας, ανάλογα με το ρόλο που κατέχει σήμερα στο χώρο εργασίας.
- Μέσα από εφαρμογή στο διαδίκτυο ενημερώθηκαν όλοι οι εργαζόμενοι για την αντιστοίχιση θέσεων-εργαζομένων σε κάθε οργανωτική μονάδα της εταιρείας.
- Ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός του συστήματος διαχείρισης επαγγελματικής πορείας για την εμπορική, πληροφορική και τεχνική διεύθυνση ενώ συνεχίζεται ο σχεδιασμός και για τις υπόλοιπες διευθύνσεις.

Η εφαρμογή του ανώτερου μοντέλου κάνει περισσότερο ισχυρή τη δέσμευση της εταιρείας για την ανάπτυξη των «ανθρώπων της», την ίση μεταχείριση τους και

τις ευκαιρίες εξέλιξης αναφορικά με τα προσόντα τους και τις ικανότητες που τους διέπουν.<sup>22</sup>

## **Υγεία και ασφάλεια στους χώρους εργασίας**

Ο τομέας της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την εταιρεία αναγνωρίζοντας το πιο σημαντικό της παράγοντα για την επιτυχία της δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της.

Στην εταιρεία πιστεύουν πως η υγεία και ασφάλεια κατά την εργασία του προσωπικού της αποτελεί μια αξία η οποία δε μπορεί να λείπει από τη γενικότερη φιλοσοφία της εταιρείας. Η προστασία της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων αποτελεί αρχική προτεραιότητα για τη διοίκηση της εταιρείας, για το λόγο αυτό οι συνθήκες υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας πληρούν κατ ελάχιστο τις συνθήκες που ορίζει η νομοθεσία.

Εκείνη εφαρμόζει μια προληπτική προσέγγιση σε όλους τους τομείς της, λαμβάνοντας μέριμνα για θέματα υγείας και ασφάλειας κατά την λήψη αποφάσεων πριν από κάθε ενέργεια για την υλοποίηση των αποφάσεων που λαβαν. Για το λόγο αυτό υψηλόβαθμα στελέχη συσκέπτονται μαζί με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και συζητούν τα θέματα και ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στα σχετικά θέματα. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να δίνουν το καλό παράδειγμα ασφαλούς συμπεριφοράς και να παρουσιάζουν προς τους υπόλοιπους τη πίστη τους πάνω στην πολιτική της εταιρείας σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία.

Γνωρίζοντας τη σωστή πληροφόρηση η εταιρεία πληροφορεί, ενημερώνει και εκπαιδεύει όλο της το προσωπικό, προκειμένου να συμβάλει κι αυτό στον ανάλογο βαθμό σχετικά με τη βελτίωση και συντήρηση σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία.

Επιπροσθέτως :

- Όλες οι λειτουργίες της εταιρείας στη χώρα μας είναι πιστοποιημένες κατά OHSAS 18001 για την υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας (αναλυτικότερα στη παράγραφο πιστοποιήσεις της Cosmote)
- Εντοπίζονται από την εταιρεία εργασιακοί κίνδυνοι μέσα από γραπτές εκτιμήσεις επαγγελματικών κινδύνων. Με τις μελέτες αυτές μειώνονται οι

---

<sup>22</sup>

[http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedDikaiiErgasia/section/Employees](http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedDikaiiErgasia/section/Employees)

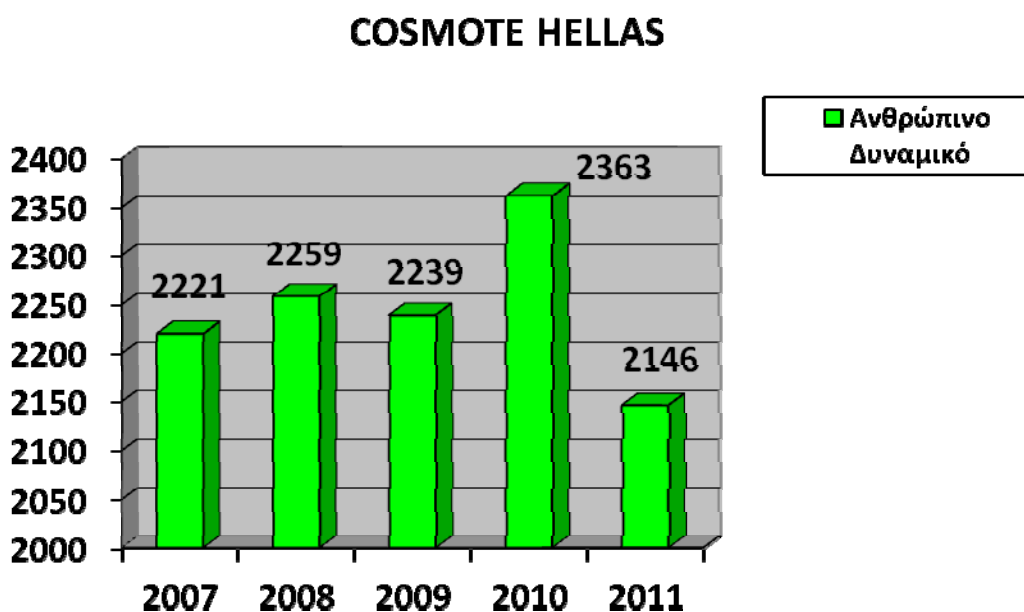
κίνδυνοι αφού πρώτα ληφθούν τα πλέον κατάλληλα μέτρα όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων.

- Πραγματοποιούνται δειγματοληπτικοί έλεγχοι από τους τεχνικούς ασφαλείας προκειμένου να διαπιστώσουν αν τηρούνται ορθά όλα τα μέτρα ασφαλείας από τους εργολάβους
- Υπάρχει ετήσιος έλεγχος για την υγεία των αναρριχητών, εναεριστών εργαζομένων μέσα από ειδικές ιατρικές εξετάσεις
- Διερευνώνται όλες οι περιπτώσεις ατυχημάτων εντός των χώρων εργασίας και δίνονται οι κατάλληλες υποδείξεις/προτάσεις όπως ορίζει η εταιρική διαδικασία « Αναφορά ατυχημάτων-συμβάντων». Σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος αυτό αναφέρεται στις αρμόδιες αρχές σύμφωνα με τη νομοθεσία.
- Τέσσερις φορές το χρόνο εκπρόσωποι της εταιρείας συνέρχονται μαζί με μέλη της επιτροπής υγείας και ασφαλείας προκειμένου να συζητήσουν για θέματα που αφορούν τους κινδύνους στο χώρο εργασίας.
- Στο σύνολο των εγκαταστάσεων της εταιρείας υπάρχουν ιατρεία με εξειδικευμένο ιατρικό επιτελείο όπου παρέχονται οι πρώτες βοήθειες και πραγματοποιούνται επισκέψεις από τους ιατρούς εργασίας.
- Τόσο στη πρωτεύουσα όσο και στη συμπρωτεύουσα λειτουργούν υπηρεσίες ψυχολογικής υποστήριξης που επιδιώκουν την υποστήριξη των εργαζομένων σε θέματα υγείας αλλά και ζωής(όπως για παράδειγμα απώλεια αγαπημένου συγγενικού προσώπου του εργαζομένου ή καταπολέμηση εργασιακού άγχους).
- Ενημέρωση των εργαζομένων σε ιατρικά θέματα σημαντικού ενδιαφέροντος αφού πραγματοποιήθηκαν :
  - ✚ Επισκέψεις ιατρών με στόχο τη προληπτική εξέταση για καρκίνο του δέρματος
  - ✚ Σεμινάρια προληπτικής ιατρικής για τη πάθηση του μαστού
  - ✚ Ενημέρωση σε όλες της εργαζόμενες της εταιρείας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για τον καρκίνο του μαστού
  - ✚ Ενημερωτικά άρθρα στο εσωτερικό δίκτυο της εταιρείας σχετικά με ηπατίτιδα, τον ιό HIV(γνωστός σε όλους ως AIDS), τον διαβήτη αλλά και τη σωστή διατροφή.

Εκτός των άλλων στην εταιρεία πραγματοποιήθηκαν μία απροειδοποίητη και πέντε προειδοποιημένες εκκενώσεις κτιρίων στις οποίες συμμετείχε το 83% των εργαζομένων της εταιρείας. Δεδομένου του σύνηθες φαινομένου μυωπίας ή πρεσβυωπίας πραγματοποιήθηκαν 231 εξετάσεις όρασης και σε περίπτωση ευρημάτων δόθηκαν από τους αρμόδιους ιατρούς οδηγίες.

Η εκπαίδευση σε θέματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων στους χώρους εργασίας αποτελεί άλλη μία προτεραιότητα για την εταιρεία. Γι αυτό και πραγματοποιούνται τακτικά εκπαιδεύσεις προς όλους τους εργαζομένους. Ενδεικτικά αναφέρουμε πως 75 άτομα αναρριχητές, εναεριοί εκπαιδεύτηκαν σε θέματα ασφαλούς εργασίας και δαπανήθηκαν περισσότερες από 1650 ώρες εκπαίδευσης.

Όμως στα καταστήματα της εταιρείας με το ίδιο διακριτικό τίτλο και σήμα οι εργαζόμενοι εκπαιδεύτηκαν σε θέματα συμπεριφοράς και χειρισμού καταστάσεως ληστείας με την ολοκλήρωση 151 εκπαιδεύσεων που είναι ίσες με 604 ώρες εργασίας.<sup>23</sup>



Πηγή Ετήσια οικονομική έκθεση εταιρεία κατά τα έτη 2008-2011

<sup>23</sup>

[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedYgeia\\_Asfaleia/section/Employees](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedYgeia_Asfaleia/section/Employees)



## **Αμοιβές και παροχές**

Δεδομένου ενός σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, η εταιρεία παρέχει στους δημιουργούς της επιτυχίας της ένα μοναδικό, πλήρες και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών και παροχών. Στην εταιρεία προσαρμόζουν και κάνουν επίκαιρο το σύστημα αμοιβών και παροχών της ανάλογα με την αγορά και εφαρμόζει πολιτικές προκειμένου να προσελκύσει και να διατηρήσει τα καλύτερα στελέχη.

Μερικές παροχές της εταιρείας είναι :

- Ομαδικό πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης (ατομικό και οικογενειακό)
- Ομαδικό πρόγραμμα ασφάλειας ζωής
- Ομαδικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης
- Κάλυψη δαπάνης παιδικού σταθμού για τα τέκνα των εργαζομένων
- Εταιρικό κινητό τηλέφωνο με χαμηλότερες χρεώσεις και επιδότηση συσκευής
- Εκπτώσεις για αγορές από τα καταστήματα της εταιρείας
- Δωροεπιταγές
- Άδειες για φροντίδα παιδιού<sup>24</sup>

---

24

[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_\\_articleadvancedErgasiaStinCosmote/section/Our\\_People](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced__articleadvancedErgasiaStinCosmote/section/Our_People)

## **MARKETING COSMOTE**

### **Γενικά**

Εδώ και αρκετά χρόνια με τη βελτίωση της τεχνολογίας και της επικοινωνίας, την αύξηση του ανταγωνισμού, την παγκοσμιοποίηση και τη συνεχή βελτίωση και εκπαίδευση των ατόμων στον κλάδο του μάρκετινγκ έχουν παρουσιαστεί ποικίλες ιδέες σχετικά με το συγκεκριμένο τομέα.

Ένα πολύ σημαντικό μέγεθος που αναλύει και προσπαθεί να αξιοποιήσει κάθε εταιρεία είναι το μείγμα μάρκετινγκ, γνωστό στη παγκόσμια βιβλιογραφία του μάρκετινγκ ως “**4-P’s**”. Τα στοιχεία που αποτελούν τα 4-P’s είναι το **προϊόν** (product), η **τιμή** (price), η **διανομή** (place) και η **διάθεση** (promotion).

Στο σημείο αυτό θεωρούμε σκόπιμο να μεταφέρουμε μερικά από τα επιμέρους στοιχεία που αφορούν σε κάθε μία από τις έντονα γραμμένες λέξεις της δεύτερης παραγράφου. Ας ξεκινήσουμε με μερικά επιμέρους στοιχεία σχετικά με το προϊόν.

Το κάθε **προϊόν** περιλαμβάνει τη ποιότητα, τη συσκευασία, τα χαρακτηριστικά του, το σήμα της εταιρείας που το παράγει ή προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό, κ.α.

Σχετικά με την **τιμή** δεν είναι μόνο το χρηματικό ποσό που πρέπει να διαθέσει ο αγοραστής για να αποκτήσει μία μονάδα από το συγκεκριμένο αγαθό αλλά και οι τυχόν εκπτώσεις που μπορεί να χει ή η διαφοροποίηση που χει το αγαθό και ακόμη οι όροι πίστωσης, το επίπεδο τιμών κ.α.

Λαμβάνοντας υπ όψιν μας το τρίτο από τα τέσσερα στοιχεία στο μείγμα μάρκετινγκ και αναφερόμαστε στη **διανομή** αυτή περικλείει μέσα της όχι μόνο τα κανάλια διανομής σχετικά με τη μεταφορά, αλλά και διάφορα άλλα. Ενδεικτικά στοιχεία είναι η γεωγραφική κάλυψη, η διαθεσιμότητα, ο αριθμός των μεσαζόντων κ.α.

Τέλος στη **προώθηση** (οπού σήμερα δίνεται μεγαλύτερο βάρος) ανήκει η διαφήμιση (αποτελεί το πλέον διαδεδομένο μέσω προώθησης), τις δημόσιες σχέσεις, τη προσωπική πώληση, τη προώθηση πωλήσεων, κ.α.<sup>25</sup>

Ένας διευθυντής μάρκετινγκ θα πρέπει να μελετάει συχνά το μείγμα μάρκετινγκ και να ελέγχει τις μεταβλητές του προκειμένου να πραγματοποιήσει μία στρατηγική. Μέσα απ αυτή στοχεύει να φέρει εις πέρας τους αντικειμενικούς

---

<sup>25</sup> Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών Γ’ γενικού λυκείου τεχνολογική κατεύθυνση Δ. Μπουραντάς, Α. Βάθης, Χ. Παπακωνσταντίνου, Π. Ρεκλειίτης έκδοση 2007 ΟΕΔΒ σελ 65

σκοπούς της εκάστοτε εταιρείας σχετικά με τη κάθε αγορά-στόχο που επιθυμεί να εισέλθει.<sup>26</sup>

### **Marketing στην Cosmote**

Από την έναρξη λειτουργίας της η εταιρεία έχει εγκρίνει ένα φιλικό, απλό, ξεκάθαρο και προσιτό ύφος στην επικοινωνία με τους πελάτες της.

Αναφορικά με το επικοινωνιακό υλικό αυτό εξασφαλίζει ότι είναι νόμιμο, δίκαιο, σωστό, ειλικρινές, να καθρεπτίζει στη πραγματικότητα καθώς επίσης και να σέβεται τη διαφορετικότητα του κάθε ανθρώπου αναφορικά με ηλικία, γένους, εθνικότητας, θρησκευματος και φυσικής ή διανοητικής ικανότητας.

Η διεύθυνση του μάρκετινγκ προκειμένου να διασφαλίσει όσα αναφέραμε στην ανωτέρω παράγραφο ελέγχει συστηματικά τα μηνύματα που θέλει να περάσει στους καταναλωτές μέσω των διαφημιστικών μηνυμάτων πριν την επικοινωνία τους.

Με στόχο την εξασφάλιση ότι οι επικοινωνίες της εταιρείας συμπίπτουν με τους κανόνες της αγοράς και της κοινωνίας, η εταιρεία έπεται τον κώδικα επικοινωνίας του Συμβουλίου Ελέγχου Επικοινωνίας (γνωστό με το αρκτικόλεξο ΣΕΕ).

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπ όψιν μας στην εταιρεία τα έτη 2010 και 2011 δεν επιβλήθηκε κανένα πρόστιμο από τις αρμόδιες αρχές.<sup>27</sup>

### **Διαφημίσεις -Σταθμός της εταιρείας**

Στην εταιρεία μπορούμε να διαπιστώσουμε πως το συγκεκριμένο τμήμα τα πάει πολύ καλά και περνάει τα μηνύματα που θέλει στους καταναλωτές-υποψήφιους πελάτες ή ακόμα και στους πελάτες της μέσα από τις διαφημίσεις της. Ας θυμηθούμε μαζί λοιπόν μερικές από τις διαφημίσεις σταθμούς που έγιναν «σλόγκαν» στη καθημερινή επικοινωνία μας.

Τέτοιου είδους διαφημίσεις μπορούμε να αναφέρουμε όπως το 2009 με αντικείμενο ένα προπονητή ποδοσφαίρου ο οποίος με έντονο φραστικό τρόπο έδειξε την αντίθεση του στον διαιτητή του αγώνα για ένα φάουλ που καταλόγισε εις βάρος της ομάδας του σε θεωρητικά «επικίνδυνη θέση για γκολ». Αποτέλεσμα της

---

<sup>26</sup> Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Χ. Μπόιντ, Ο. Γουόλκερ, Ζαν-Κλόντ Λαρέσε τόμος Α' εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα 2002 σελ.71

<sup>27</sup> [http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvanced\\_marketing/section/Agora](http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvanced_marketing/section/Agora)

ενέργειας του προπονητή ήταν ο «άρχοντας» του αγώνα να του ζητάει επίμονα να περάσει έκτος αγωνιστικού χώρου (στην κερκίδα όπως ορίζουν οι κανονισμοί του αθλήματος) αλλά η κίνηση του δεν έβρισκε αντίκρισμα (ο προπονητής έλεγε «θα κάτσω φρόνιμος», «δε ξαναμιλάω»). Έπειτα με τη βοήθεια αστυνομικού ο προπονητής της ομάδας πήγε στην εξέδρα απ όπου συνέχισε το «έργο του» στον ίδιο ρυθμό.

Την εν λόγω διαφήμιση την εμπνεύστηκαν οι δημιουργοί της εταιρείας από ένα γνωστό Έλληνα προπονητή σε αγώνα πρωταθλήματος της ομάδας του για τη πρώτη εθνική κατηγορία ποδοσφαίρου.<sup>28</sup>

Το ίδιο έτος η εταιρεία συνεχίζει να μας χαρίζει γέλιο με τις διαφημίσεις της και με σκοπό τη προώθηση της τότε νέας «βίντεο-κλήσης» μας μεταφέρει σ ένα ζωολογικό κήπο όπου ένα άτομο προσπαθεί να μεταφέρει στη κοπέλα του την εικόνα από μερικές μαϊμούδες. Τα εν λόγω ζώα μιλούν και του ζητούν να στείλει μία φωτογραφία ή να κάνει μία βίντεο-κλήση τονίζοντας του πως κοστίζει το ίδιο με το τηλέφωνο. Στα τελευταία δευτερόλεπτα από το διαφημιστικό ακούγεται η φράση «Περιγράφεται με λόγια αυτή η ομορφιά» η οποία εισχώρησε στη καθημερινή επικοινωνία μας.

Η πιο πετυχημένη διαφήμιση της κοσμοτε για το 2009 ήρθε με μία παρέα φαντάρων οπου υποδέχονται σε ένα αρκετά ορεινό λόχο ένα νέο φαντάρο ο οποίος ψάχνει απεγνωσμένα να βρει σήμα στο κινητό του. Αφού κατάλαβαν οι υπόλοιποι τι ακριβώς έκανε με το κινητό του ακούστηκε από έναν άλλο «Η κοσμοτέ έχει» για να τον ρωτήσει ο νεοσύλλεκτος «Τι έχει?» και να πάρει την πλέον πετυχημένη απάντηση και σλόγκαν για τα δύο επόμενα έτη «Έχει σήμα καμπάνα».

Μέσω των πετυχημένων διαφημίσεων της η εταιρεία αναδείχτηκε στο μεγαλύτερο πρωταγωνιστή αφού κέρδισε αρκετές διακρίσεις (34 στον αριθμό), κορυφαία όλων τα 9 βραβεία (6 χρυσά, 2 αργυρά και 1 χάλκινο) από την Ένωση Εταιρειών Διαφήμισης για την ανωτέρω διαφήμιση το 2010 ως η καλύτερη διαφήμιση της χρονιάς. Επιπλέον την ίδια χρονιά μέσω της ίδιας διαφήμισης η εταιρεία κέρδισε τον πρώτο στην ιστορία διοργάνωσης «Βραβείο Κοινού» έπειτα

---

<sup>28</sup> <http://www.espressonews.gr/default.asp?artid=891765&catid=3&la=1&pid=9>

από ανοικτή ψηφοφορία μέσω διαδικτύου για να διακριθεί η «Αγαπημένη Διαφήμιση της Χρονιάς».<sup>29</sup>

Το 2011 είχαμε άλλη μια πετυχημένη διαφήμιση από την εταιρεία, με τον αγαπημένο σε όλους μας «γιατρό της πείνας». Η λέξη που ακόμα και σήμερα συνηθίζεται να λέγετε σε διάφορους χώρους είναι το «ομορφάντρα μου» όπως είχε αποκαλέσει στο παραπάνω σποτ ο «γιατρός» τον φίλαθλο ο οποίος πήγε να πάρει σάντουιτς, γνωστό ως «βρόμικο» από πλανόδιο έξω από το γήπεδο.

Επιπλέον ας μη ξεχνάμε το γαλλόφωνο φίλο μας ο οποίος σε τρεις διαφορετικές διαφημίσεις (το καλοκαίρι του ίδιου έτους) προσέλκυσε 2 τουρίστριες στο ξενοδοχείο του (τις οποίες πήρε από το λιμάνι) προσφέροντας τους πολλά περισσότερα απ ότι έδιναν άλλοι ξενοδόχοι. Αξέχαστές λέξεις «φρικασέ- κονκασε, γκουρμέ» «γκαρσόν- σεσλόγκ». Στη δεύτερη κατά σειρά ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου εμφανίζεται στη πισίνα κάνοντας ισορροπία σε σανίδα του σερφ και οι τουρίστριές του ζητάνε πληροφορίες για τη θάλασσα προκειμένου να κάνουν μαθήματα για θαλάσσια σπορ κι εκείνος λέει « είμαστε εξπέρ και λεσον τσαμπε». Στη τελευταία της ζητάει να πάρει τηλέφωνο τον αρραβωνιαστικό μιας τουρίστριας (αφού είδε τι βέρα της) για να πάει κι εκείνος εκεί και αναφέρει «εσύ απεριτίφ, εκείνος ροσμπίφ κερασμένα απ εμένα» ενώ πριν τις είχε σερβίρει ποτά.

Τέλος το 2012 ο «γιατρός της πείνας» υποδέχτηκε στη ψησταριά του 3 νεαρές κοπέλες και προσπαθούσε να τις πείσει να πάρουν με φράσεις όπως «τέτοιες ομορφιές δε ξανάδε το κατάστημα», «τέτοιο έφαγε η μαντόνα κι έκανε κορμί κολώνα», για να κλείσει με το «αμαζόνα μου».

## **Χορηγίες**

Ένα άλλο κομμάτι που δίνει δύναμη στην εταιρεία αποτελούν οι χορηγίες που δίνει η εταιρεία. Η εταιρεία έχει δώσει χορηγίες σχετικά με τον αθλητισμό, τον πολιτισμό, τη μουσική, το κινηματογράφο, στην Ελληνική επιχειρηματικότητα κ' οικονομία το lifestyle και την περιφέρεια.

Έτσι λοιπόν με τις αθλητικές χορηγίες που έχει δώσει η εταιρεία είναι στα αθλήματα ποδοσφαίρου (ΠΑΕ Παναθηναϊκός, ΠΑΕ ΑΕΚ, ΠΑΕ Άρης και άλλο), καλαθοσφαίρισης μέσω της ΚΑΕ Παναθηναϊκού, Ιστιοπλοΐας μέσω του Cosmote

---

29

[http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37b/xml/Company\\_pressrelease\\_14122010/section/Press\\_release\\_OtherNews](http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37b/xml/Company_pressrelease_14122010/section/Press_release_OtherNews)

Ερυτος 2 και του διεθνή ιστιοπλοϊκού αγώνα Άνδρου αλλά και μία σειρά άλλων σημαντικών αθλημάτων όπως των όπως των Special Olympics Αθήνα 2011. Σε θέματα πολιτισμού\_ με το 3<sup>ο</sup> φεστιβάλ ποδηλάτου στη Τεχνόπολις, στην έκθεση των Αντικυθήρων κλπ. Στη μουσική η εταιρεία έβαλε την υπογραφή της στο Ark Festival 2012 στο Γκάζι, καθώς και στους Red Hot Chili Peppers. Αναφορικά με την επιχειρηματικότητα μέσω ημερίδων όπως εκείνη της Green ict αλλά και στην περιφέρεια με χορηγίες των ανωτέρων κατηγοριών.

## **ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Στην Cosmote αναγνωρίζουν ότι η υπεύθυνη λειτουργία μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τις δραστηριότητες των προμηθευτών της. Όμως λόγω του μεγέθους της εταιρείας έχει ηθική υποχρέωση να επηρεάζει θετικά την αλυσίδα αγορών σχετικά με την εταιρική υπευθυνότητα.<sup>30</sup>

Η εταιρεία εδώ και δύο έτη (από 31/3/2010) έχει δημιουργήσει μέσω του τομέα «Διαχείριση λειτουργικών σχέσεων με προμηθευτές / συνεργάτες» το οποίο ανήκει στη «Γενική διεύθυνση λειτουργιών και συστημάτων πληροφορικής» τον «Κώδικα δεοντολογίας προμηθευτών».

Σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας προμηθευτών περιγράφονται τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η εταιρεία προκειμένου να μελετήσει και να αξιολογήσει σε βάθος τους προμηθευτές της σχετικά με θέματα Εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Τα κριτήρια που υιοθετούνται από το κώδικα αναφέρονται σε θέματα εργασίας, υγείας και ασφάλειας, περιβάλλοντος και ηθικής.<sup>31</sup>

Επιπλέον σύμφωνα με τον κώδικα αυτό :

- Η εταιρεία αναμένει από τους συνεργάτες της να εφαρμόζουν άριστες πρακτικές επιχειρηματικές ηθικής και όχι μόνο να υπακούν στους νόμους και τους διεθνούς κανονισμούς που επιβάλλει η κοινωνία αλλά να εφαρμόζουν και οι ίδιοι κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία.
- Ο κώδικας θα γίνει αποδεκτός από τους συνεργάτες / προμηθευτές της εταιρείας
- Η υπακοή των συνεργατών της εταιρείας στον κώδικα που χει αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή και αξιολόγηση τους.
- Ένα βασικό σημείο είναι η επικοινωνία της εταιρείας μέσω διαλόγου με τους προμηθευτές της και αν καθιστάτε αναγκαίο η εταιρεία τους εκπαιδεύει σύμφωνα με την Εταιρική υπευθυνότητα που ακολουθεί.<sup>32</sup>

Στο σημείο αυτό αξίζει να ενημερώσουμε πως το 2010 η εταιρεία μέσω του «μοντέλου» που υιοθέτησε ολοκλήρωσε την αξιολόγηση των προμηθευτών της που αντιστοιχεί στο 77% του ετήσιου όγκου προμηθειών.

---

<sup>30</sup>

[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvanced\\_PRO\\_MHTHEIES/section/Agora](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvanced_PRO_MHTHEIES/section/Agora)

<sup>31</sup> [http://www.cosmote.gr/content/el/attached\\_files/Company/etairiki/ypefthines\\_promithies.pdf](http://www.cosmote.gr/content/el/attached_files/Company/etairiki/ypefthines_promithies.pdf)

<sup>32</sup>

[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvanced\\_PRO\\_MHTHEIES/section/Agora](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvanced_PRO_MHTHEIES/section/Agora)

## **ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Η εταιρεία στο πλαίσιο της πιο δραστικής διαχείρισης και καλυτέρευση των διεργασιών και διαδικασιών της, έχει φτιάξει ένα ιδιαίτερο εταιρικό μοντέλο διαδικασιών. Έχει κάνει δικό της μέρος του μοντέλου διαδικασιών για τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς (γνωστό ως e-TOM με πλήρη ονομασία enhanced Telecom Operations Map ) που κατατάσσει τις διαδικασίες της εταιρείας με δομημένο τρόπο.

Το προαναφερόμενο μοντέλο έχει αναπτυχθεί από τον τόπο δημόσιας συζήτησης (telemanagment forum) ο οποίος προσφέρει στις εταιρείες καθοδήγηση και λύσης για τη βελτίωση της διοίκησης σε εταιρείες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Μέλος του τόπου αυτού είναι και η εταιρεία που αναλύουμε στη παρούσα εργασία.

Η εταιρεία έχει υιοθετήσει το e-TOM με γνώμονα τα τρία αντικείμενα ποιότητα, περιβάλλον, διαχείριση υγείας και ασφάλειας εργαζομένων. Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη σε :

- Διαχείριση Ποιότητας
- Διαχείριση Περιβάλλοντος
- Διαχείριση Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία
- Συστήματα Διαχείρισης για Εργαστήρια Δοκιμών και Διακριβώσεων

Προκειμένου να δοθεί μια λεπτομερής αναφορά στα τμήματα που χει πιστοποιηθεί η εταιρεία θα κάνουμε μία ανάλυση για κάθε πιστοποίηση που κατέχει. Ας ξεκινήσουμε ευθύς αμέσως με την πιστοποίηση στη διαχείριση ποιότητας.

### **Πιστοποίηση Ποιότητας**

Η εταιρεία πιστοποιήθηκε για πρώτη φορά με το πρότυπο ISO 9001:1994 μόλις τρία χρόνια μετά την έναρξη λειτουργίας της. Η πιστοποίηση αφορούσε τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης προμηθειών εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό δύο από τους σημαντικότερους κοινωνικούς εταίρους, τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

Με στόχο την συνεχή βελτίωση των τμημάτων και υπηρεσιών της εταιρεία, οι προσπάθειες που κατέβαλε είχαν ενεργό αντίκτυπο. Έτσι λοιπόν όλες οι δραστηριότητες των τεχνικών διευθύνσεων συμπεριέλαβε στο πιστοποιητικό θέματα που αφορούν το σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη λειτουργία και τέλος τη συντήρηση



του τηλεπικοινωνιακού δικτύου της εταιρείας. Επιπλέον έλαβε πιστοποίηση η λειτουργία και η συντήρηση των συστημάτων των υπηρεσιών.

Το 2006 οι ανωτέρω δραστηριότητες έλαβαν εκ νέου πιστοποίηση σύμφωνα με το ίδιο πρότυπο 9001:2000 με διάρκεια 3 έτη. Προτού λήξει η πιστοποίηση στις αρχές του 2009 η εταιρεία ένταξε στο δυναμικό της άλλη μία πρωτιά. Πρώτη στα χώρα μας έλαβε πιστοποίηση από τον Ελληνικό Οργανισμό Πιστοποίησης (ΕΛΟΤ) σύμφωνα με το νέο πρότυπο ISO 9001:2008 για όλες της δραστηριότητες της. Οι οποίες παραθέτονται ακολούθως :

- Σχεδιασμό, ανάπτυξη και εμπορική διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου και των Καταστημάτων COSMOTE.
- Σχεδιασμός, υλοποίηση, λειτουργία και συντήρηση δικτύων κινητής επικοινωνίας.
- Υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών,
- Υποστηρικτικές λειτουργίες.<sup>33</sup>

Προτού προβούμε στην ανάλυση για τις υπόλοιπες πιστοποιήσεις που κατέχει η εταιρεία θεωρούμε πρόπον να δώσουμε στον αναγνώστη σχετικές πληροφορίες για το ISO 9001.

Το ανωτέρω πρότυπο έχει διεθνή αναγνώριση με το οποίο διασφαλίζεται η ποιότητα και η ποιοτική διαχείριση των επιχειρήσεων. Είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο εξασφαλίζεται η αναμενόμενη ποιότητα για το προϊόν ή την υπηρεσία που χει δεχθεί τη πιστοποίηση.

Εφαρμόζεται πάνω στις διαδικασίες που παράγουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει μία εταιρεία ή ένας οργανισμός. Παρέχει συστηματικό έλεγχο στις διάφορες διαδικασίες που στοχεύουν στην εξασφάλιση των αναγκών και απαιτήσεων για κάθε πελάτη. Ο σχεδιασμός τους δίνει τη δυνατότητα να παρέχεται σε κάθε μέρος του κόσμου για κάθε υπηρεσία ή αγαθό.

Μερικοί από τους λόγους-πλεονεκτήματα για τα οποία αναμένει η εταιρεία να πιστοποιηθεί κατ αυτό το πρότυπο είναι

1. Δέσμευση για ποιότητα, για την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή αύξηση της αποτελεσματικότητας της

---

33

[http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_\\_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality\\_In\\_Cosmote](http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced__articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality_In_Cosmote)

2. Η εικόνα της εταιρείας δείχνει πως εκείνη διαχειρίζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας το οποίο ικανοποιεί τον εξωτερικό φορέα πιστοποίησης
3. Βελτιώνει την εικόνα και το προφίλ της εταιρείας στα μάτια των κοινωνικών εταίρων<sup>34</sup> της εταιρείας.
4. Εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας έναντι άλλως ομοειδών εταιρειών σχετικά με τη προβολή, διαφήμιση αλλά και το μάρκετινγκ του οργανισμού.
5. Κάποιες φορές η πιστοποίηση αποτελεί κριτήριο προκειμένου να συμμετάσχει η εταιρεία σε δημόσιους ή ιδιωτικούς διαγωνισμούς<sup>35</sup>

### **Διαχείριση Περιβάλλοντος**

Δεδομένου ότι η εταιρεία συμμορφώνεται απόλυτα με τη νομοθεσία της χώρας μας και τις κοινοτικές οδηγίες που εκδίδει στα κράτη-μέλη η Ευρωπαϊκή Ένωση δε θα μπορούσε από το να προστατεύει ενεργά το περιβάλλον. Η εταιρεία ανά τακτά χρονικά διαστήματα διοργανώνει διάφορες ημερίδες ή ενέργειες αναφορικά με τη προστασία του περιβάλλοντος.

Λαμβάνοντας υπ όψιν μας τις ενέργειες της για τη προστασία του περιβάλλοντος η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί κατά ISO14001:2004 το οποίο έλαβε από τον οργανισμό πιστοποίησης TÜV Hellas / TÜV NORD.<sup>36</sup>

Με το ανώτερο διεθνές πρότυπο η Cosmote Hellas δηλώνει έμπρακτα πως ακολουθεί πιστά τις δεσμεύσεις αναφορικά με **τη πρόληψη της ρύπανσης, τη διαρκή βελτίωση της περιβαλλοντικής της επίδοσης** και τέλος τη συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία (όπως τροποποιείται κάθε φορά από την αρμόδια αρχή).

Μερικά από τα οφέλη που παρέχει η πιστοποίηση αυτή είναι:

- Δυνατότητα μείωσης κόστους παροχής υπηρεσιών (για παράδειγμα λόγω εξοικονόμησης ενέργειας).

---

<sup>34</sup> Κοινωνικοί εταίροι είναι όσοι έχουν συμφέροντα από την εταιρεία και επίσης άμεσα ή έμμεσα τους επηρεάζει η επιχείρηση. Αυτοί λοιπόν δεν είναι άλλοι από τους **Μετόχους, Υπαλλήλους** που εργάζονται σ αυτή ή για την εταιρεία (για παράδειγμα ένας εξωτερικός λογιστής), **Συναλλασσόμενοι** (πελάτες ή προμηθευτές), οι **Καταναλωτές** και τέλος η κάθε **Τοπική κοινωνία**.  
**Πηγή** Λογιστική Δεοντολογία Β' έκδοση Κ. Κάντζος Σύγχρονη εκδοτική Αθήνα 2011

<sup>35</sup> <http://www.isoqar.gr/items.php?catid=10>

<sup>36</sup>

[http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality\\_In\\_Cosmote](http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality_In_Cosmote)

- Δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ της εταιρείας και των τοπικών αρχών με στόχο τη καλύτερη εξυπηρέτηση σχετικά με διαδικασία έγκρισης αιτημάτων.
- Συμμόρφωση με τη περιβαλλοντική νομοθεσία
- Καλύτερη εικόνα στα μάτια των πελατών/προμηθευτών της
- Αναγνώριση περιβαλλοντικής ευαισθησίας της εταιρείας από τη μεριά των καταναλωτών.
- Πρόληψη πιθανών περιβαλλοντικών ατυχημάτων.<sup>37</sup>

### **Διαχείριση Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία**

Λαμβάνοντας μέριμνα για το σημαντικότερο κεφάλαιο της εταιρείας που δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό της (όπως εξάλλου αποτελεί η πάγια δέσμευση της), δε θα μπορούσε να λείπει η πιστοποίηση σε θέματα υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας.

Για τον προηγούμενο λόγο η εταιρεία το 2009 έλαβε πιστοποίηση κατά OHSAS 18001:2007 από τον φορέα πιστοποίησης TÜV Hellas / TÜV NORD.<sup>38</sup> Το πρότυπο αυτό εξιστορεί τις θεμελιώδεις αρχές για να εφαρμόζεται ένα σύστημα υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας που ενδείκνυται για κάθε είδος επιχείρησης ανεξαρτήτως μεγέθους ή δραστηριότητας.

Είναι γνωστό πως σε κάθε σύγχρονη οικονομία τα εργασιακά θέματα αποτελούν ένα σημαντικό πυλώνα, για το λόγο αυτό δίνεται μεγάλη έμφαση από διάφορες εταιρείες σε θέματα υγείας και ασφάλειας. Επιπλέον τα εργασιακά θέματα, μέρος των οποίων αποτελούν η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων καλύπτεται από ένα ευρύ φάσμα της νομοθεσίας. Το πρότυπο OHSAS 18001 είναι σύμφωνο με τη νομοθεσία για θέματα υγείας και ασφάλειας.

Το σύστημα υγείας και ασφάλειας που χει κάθε εταιρεία δείχνει πως εκείνη με τριτοταγή επιχειρήματα, αποδεικνύει πως ενδιαφέρεται σε πολύ μεγάλο βαθμό για το θέμα που αναλύουμε σ αυτή την ενότητα, αλλά και όλων των τρίτων προσώπων (προμηθευτές, πελάτες, επισκέπτες) που παίρνουν μέρος στη λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης παρουσιάζει πως η επιχείρηση έχει εφαρμόσει ένα αξιόπιστο σύστημα αναγνώρισης, καταγραφής, αξιολόγησης και ελέγχου των κινδύνων που είναι πιθανόν να παρουσιαστούν κατά τη λειτουργία. Επιπλέον η εταιρεία εισάγει ένα

<sup>37</sup> [http://www.tuv-nord.com/gr/el/iso-14001-2004-618\\_619\\_ELL\\_HTML.htm](http://www.tuv-nord.com/gr/el/iso-14001-2004-618_619_ELL_HTML.htm)

<sup>38</sup> [http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality\\_In\\_Cosmote](http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality_In_Cosmote)

θεσμό που αντανακλά συγκεκριμένους στόχους και σε θέμα υγείας και ασφάλειας και να πραγματοποιήσει συντονισμένες δράσεις για την υλοποίηση τους.

**Κυρίαρχο όραμα** της πιστοποίησης είναι να καταργήσει τα εργατικά ατυχήματα στους χώρους εργασίας και να ισχυροποιήσει ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Κλείνοντας την ενότητα αυτή ένα φλέγον ζήτημα είναι η κατανόηση της κουλτούρας σε θέματα υγείας και ασφάλειας στον ολικό αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού.<sup>39</sup>

### **Συστήματα Διαχείρισης για Εργαστήρια Δοκιμών και Διακριβώσεις**

Πέρα των άλλων πιστοποιήσεων η εταιρεία διαθέτει σε έναν ακόμα τομέα πιστοποίηση που σχετίζεται με το εργαστήριο ελέγχου ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας και είναι γνωστή ως ISO 17025. Την εν λόγω πιστοποίηση πραγματοποίησε το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης Α.Ε και κάνει γνωστό πως οι μετρήσεις που λαμβάνουν χώρα στο συγκεκριμένο εργαστήριο γίνονται κατά τη σωστή θεσμοθετημένη διαδικασία και επιβεβαιώνει την αντικειμενικότητα των μετρήσεων που πραγματοποιούνται έπειτα από δειγματοληπτικούς ελέγχους .

Το προαναφερόμενο εργαστήριο γίνεται το μόλις 8 που λαμβάνει τη πιστοποίηση αυτή στη χώρα μας και στελεχώνεται από επτά επιστήμονες με εξειδικευμένες μεταπτυχιακές σπουδές .<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> [http://www.tuv-nord.com/gr/el/ohsas-elot-455\\_630\\_ELL\\_HTML.htm](http://www.tuv-nord.com/gr/el/ohsas-elot-455_630_ELL_HTML.htm)

<sup>40</sup> <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12650&subid=2&pubid=112854510>

## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

### **Γενικά**

Λαμβάνοντας υπ όψιν μας την εταιρική κοινωνική ευθύνη που διέπει την εταιρεία, καθώς επίσης και το μέγεθος της, εκείνη δε μπορεί να μη συμμετέχει ενεργά σε διάφορα προγράμματα. Πάνε τουλάχιστον 7 χρόνια από τότε που η εταιρεία με τη βοήθεια εκατοντάδων που στη συνέχεια εξελίχτηκε σε χιλιάδες εθελοντές έκανε αναδασώσεις σε διάφορους όρους του λεκανοπεδίου αλλά κι άλλα μέρη. Τον τελευταίο καιρό έχουμε δει από την εταιρεία να συμμετέχει ενεργά σε ποικίλες εθελοντικές ενέργειες για τη προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και σε διάφορες άλλες καινοτόμες ενέργειες όπως λόγω χάρη το πρόγραμμα αλληλεγγύης στην οικογένεια.

### **Περιβαλλοντικά προγράμματα**

Προτού ξεκινήσουμε να αναφέρουμε τα διάφορα προγράμματα τις κατηγορίας αυτής είναι απόλυτα λογικό να αναφέρουμε το πλαίσιο από την εταιρική υπευθυνότητα όπου βασίζεται η εταιρεία. Σύμφωνα με αυτή «στόχος της εταιρείας είναι η επιχειρηματική ανάπτυξη της να μην έχει επιπτώσεις στο περιβάλλον (ακόμα κι αν αυτό δε μπορεί να αποδώσει τότε προσδοκούν να περιορίσουν την όποια αρνητική επίδραση η οποία προκαλείται χωρίς να μπορεί να γίνει διαφορετικά από τη δραστηριότητα του ανθρώπου). Παράλληλα προσπαθεί να ευαισθητοποιήσει όλους εμάς στην υιοθέτηση μιας περισσότερο οικολογικής συνείδησης απέναντι στο περιβάλλον».<sup>41</sup>

### **Αναδασώσεις**

Η εταιρεία με τη βοήθεια 20.000 εθελοντών προχώρησε στη μεγαλύτερη εθελοντική αναδάσωση που πραγματοποιήθηκε στις 25 Ιανουαρίου 2009 στη **Πεντέλη** όπου φυτεύτηκαν 40.000 δένδρων σε καμένη έκταση 2.000 στρεμμάτων.<sup>42</sup> Επιπλέον στην ίδια ενέργεια έλαβαν μέρος και περίπου 70 εργαζόμενοι της εταιρείας.<sup>43</sup>

<sup>41</sup>

[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvanced\\_pilones/section/Corporate\\_Responsibility](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvanced_pilones/section/Corporate_Responsibility)

<sup>42</sup> <http://www.capital.gr/news.asp?Details=658107>

<sup>43</sup> <http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/section/Community>

<sup>44</sup>Περίπου ένα μήνα και μερικές ημέρες μετά (8/3/2009) η εταιρεία υποστήριξε έμπρακτα την αναδάσωση στη θέση Παλάτι-Αγ. Θωμάς στο δήμο **Κορωπί** ύστερα από πρωτοβουλία του Συνδέσμου Προστασίας και Ανάπτυξης Υμηττού (ΣΠΑΥ) με τη συνεργασία του Δήμου Κορωπί.<sup>45</sup> Στην εν λόγω ενέργεια μετείχαν περίπου 500 κάτοικοι του δήμου, εθελοντές της εταιρείας, υπάλληλοι του δήμου, ομάδα από τη στρατιωτική σχολή Ευελπίδων, και άλλοι.<sup>46</sup>



Μετά από δεκατέσσερις ημέρες στις 22/3/2009 έπειτα από πρωτοβουλία του Συνδέσμου Προστασίας και Ανάπτυξης του **Υμηττού** σε συνεργασία με τον τότε δήμο **Αργυρούπολης** η cosmote υποστήριξε την ενέργεια αυτή οικονομικά αλλά και μελλοντικά. Από την ενέργεια αυτή φυτεύτηκαν 5.000 δένδρα με τη βοήθεια εθελοντών.<sup>47</sup>



Συνεχίζοντας τη καταγραφή των προγραμμάτων σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος η εταιρεία βοήθησε στην αναδάσωση στο χώρο του **παλαιού λατομείου Γλυφάδας** και του **όρους Αιγάλεω**. Στη πρώτη εκστρατεία συμμετείχαν 315 άτομα εθελοντών όπου τοποθετήθηκαν 200 δένδρα.<sup>48</sup>

Από την άλλη μεριά, η εταιρεία παρουσία του Πύρου Δήμα και με τη βοήθεια 800 μαθητών φυτεύτηκαν 1150 φυτά στο «γυμνό βουνό» της δυτικής Αττικής.<sup>49</sup>

## Πρόγραμμα Ανακύκλωσης

Από το 2005 στην εταιρεία με κεντρικό μήνυμα «Έλα στην ανακύκλωση με τη Cosmote» η εταιρεία καλεί όλους μας να ανακυκλώσουμε παλιές κινητές συσκευές, αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας, μπαταρίες και δοχεία μελανιού από εκτυπωτές. Το εν λόγω πρόγραμμα είναι πιστοποιημένο κατά ISO 14001 που αφορά σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (περισσότερες πληροφορίες για τη πιστοποίηση μπορείτε να δείτε στο τομέα «πιστοποιήσεις» ).

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα λαμβάνει χώρα στα κτήρια της εταιρείας, στα καταστήματα cosmote και στα καταστήματα Γερμανός σε ολόκληρη τη χώρα. Αξίζει να σημειωθεί πως το πρόγραμμα γίνεται σε συνεργασία με το Συλλογικό Σύστημα Εναλλακτικής Διαχείρισης Αποβλήτων Ηλεκτρικού και Ηλεκτρονικού

<sup>44</sup> Στη φωτογραφία ομάδα Εθελοντών για την αναδάσωση στο Κορωπί

<sup>45</sup> <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=691583>

<sup>46</sup> <http://www.koropi.gr/default.aspx?pid=227&NewsCatId=1&parentid=227&newsid=32>

<sup>47</sup> <http://www.techpress.gr/index.php/archives/8622>

Στη φωτογραφία βλέπουμε εθελοντές από την αναδάσωση στην Αργυρούπολη

<sup>48</sup> <http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/section/Community>

<sup>49</sup> <http://www.e-go.gr/tech/article.asp?catid=17377&subid=2&pubid=7550888>

Εξοπλισμού «Ανακύκλωση συσκευών Α.Ε. » το συλλογικό σύστημα διαφορετικής διαχείρισης φορητών ηλεκτρικών στηλών και συσσωρευτών «ΑΦΗΣ»<sup>50</sup> .

Η εταιρεία που μελετάμε στη παρούσα εργασία είναι η πρώτη εταιρεία του κλάδου της στη χώρα μας η οποία έχει υπογράψει σύμβαση με στο ανώτερο συλλογικό σύστημα με την «Ανακύκλωση συσκευών Α.Ε.» το μοναδικό μέχρι σήμερα συλλογικό σύστημα διαχείρισης αποβλήτων ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού στην Ελλάδα.<sup>51</sup>

## Πρόγραμμα Αλληλεγγύης

Δεδομένου πως η εταιρεία θέλει να βλέπει τον κόσμο μέσα από τα μάτια των πελατών της η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα διαδικτυακό χώρο όπου όποιος επισκέπτης θέλει μπορεί να στείλει την ιδέα του για ένα πιο όμορφο κόσμο. Η καλύτερη ιδέα γίνεται πράξη από την εταιρεία με τη βοήθεια εθελοντών σε όλη τη χώρα.

Η συγκεκριμένη ενέργεια ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 2011 μέσω διαφημιστικού μηνύματος όπου η εταιρεία ζητούσε να μπούμε στη προσωπική της σελίδα κοινωνικής δικτύωσης που διαθέτει και να αναφέρουμε πώς θέλουμε να βλέπουμε τον κόσμο μας για να γίνει καλύτερος.



Πρώτη το νήμα της ενέργειας αυτής έκοψε η κα Μ. Τσουνή η οποία ήθελε να δει περισσότερα παιδικά χαμόγελα στο κόσμο μας. Η συγκεκριμένη επιλέχθηκε μέσα από 7500 καινοτόμες ιδέες. Με τη προσωπική της βοήθεια, τη βοήθεια της εταιρείας και τη βοήθεια εκατό εθελοντών η ιδέα της έγινε πράξη τη Κυριακή 27 Νοεμβρίου του ίδιου έτους. Έτσι λοιπόν στήθηκε στο κλειστό γήπεδο του Πανελληνίου Γ.Σ στη Κυψέλη ένα τεράστιο ανθρώπινο Pac-man, μαζί με άλλα παιχνίδια στο οποίο συμμετείχαν πολλά παιδιά που φιλοξενούνται στο Χατζηκυριάκειο Ίδρυμα στον Πειραιά.

Η δεύτερη ιδέα που υλοποιήθηκε ήταν αυτή της Ηλιάνας με την οποία ζητούσε να βοηθηθούν οικογένειες που χουν πραγματικά ανάγκη. Η ιδέα αυτή επιλέχτηκε το πρώτο τρίμηνο του 2012 και σε συνεργασία με το κέντρο υποδοχής και αλληλεγγύης του Δήμου Αθηναίων είχε στόχο να διαμορφωθεί πλήρως ένα πρώην

<sup>50</sup> Ανακύκλωση Φορητών Ηλεκτρικών Στηλών

<sup>51</sup> <http://www.cosmote.gr/cosmportal/page/T37/section/Environment>

εγκαταλελειμμένου κτιρίου που χε το ΚΥΑΔΑ όπου θα φιλοξενήσει ένα σημαντικό αριθμό οικογενειών. Το κτίριο που επιλέχθηκε θα αναδιαμορφωθεί πλήρως με σκοπό την υλική και ψυχολογική στήριξη των οικογενειών αυτών. Έτσι λοιπόν θα προσφερθούν τρόφιμα, είδη ρουχισμού και πρώτης ανάγκης, παιχνίδια, βιβλία, πρόσβαση στο διαδίκτυο και υποστήριξη από ψυχολόγο ή κοινωνική λειτουργό. Στη κίνηση αυτή έλαβαν μέρος πολλοί εθελοντές.<sup>52</sup>

### **Σχολικά Είδη με το πρόγραμμα αλληλεγγύης στην οικογένεια**

Η εταιρεία στο πλαίσιο της ενέργειας «Ο κόσμος μας εσύ» και του προγράμματος αλληλεγγύης στην οικογένεια και με αφορμή τη νέα σχολική χρονιά που ξεκινάει. Έτσι λοιπόν με αφορμή τη νέα σχολική χρονιά μέσω διαφήμισης σε όλα τα μέσα (διαδίκτυο, τηλεόραση, τύπος) καλεί όλους όσους θέλουν στις 8 και 9 Σεπτεμβρίου 2012 στη κεντρική είσοδο του The Mall Athens και στη μαρίνα Φλοίσβου να προσφέρουν ρούχα και παπούτσια σε καλή κατάσταση, σχολικές τσάντες και βιβλία για παιδιά και ενήλικες. .<sup>53</sup>

### **Πρόγραμμα υποτροφιών**

Για ενδέκατη συνεχή χρονιά η εταιρεία επιβραβεύει και στηρίζει τους πρωτοετής φοιτητές που πέτυχαν την εισαγωγή τους σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας και είναι μακριά από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους. Μέχρι σήμερα έχουν δοθεί 106 υποτροφίες και έχουν απονεμηθεί 231 τιμητικές διακρίσεις. Με αυτόν τον τρόπο μητρική και θυγατρική αμφότερες επιδεικνύουν την έμπρακτη υποστήριξη τους στους νέους της χώρας για το μέλλον τους.

Το κριτήριο που βάζει η εταιρεία για τις υποτροφίες είναι η κοινωνική και οικογενειακή κατάσταση των νέων σπουδαστών. Ενδεικτικά αναφέρουμε ΑΜΕΑ, πολύτεκνες οικογένειες, οικογένειες με χαμηλό εισόδημα, κλπ.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> <http://www.okosmosmasesy.gr/>

<sup>53</sup> [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company\\_pressrelease\\_pressrelease\\_programma\\_allilegiis/section/Pressrelease\\_OtherNews](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company_pressrelease_pressrelease_programma_allilegiis/section/Pressrelease_OtherNews)

<sup>54</sup>

[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company\\_pressrelease\\_pressrelease\\_ypotrofies\\_2012/section/Group\\_COSMOTE](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company_pressrelease_pressrelease_ypotrofies_2012/section/Group_COSMOTE)

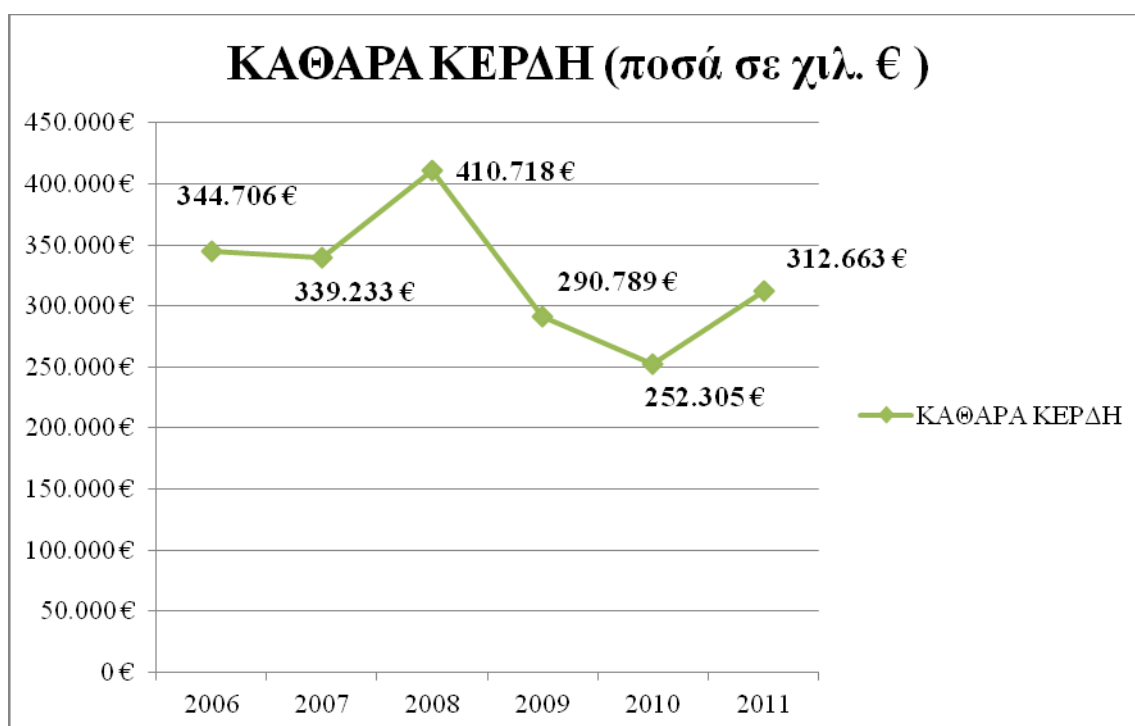


## ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Η κερδοφορία ή καλύτερα το καθαρό αποτέλεσμα που παρουσιάζει κάθε οικονομικό έτος οι εταιρείες που υποχρεούνται να καταρτίζουν οικονομικές καταστάσεις μας δίνει μία εικόνα για την εταιρεία. Σχετικά με το αποτέλεσμα χρήσης πρέπει να το εξετάζουμε με μεγάλη προσοχή διότι έχουμε δει πολλές φορές επιχειρήσεις που τις αποκαλούμε «κολοσσούς» τελικά να υπάγονται στο άρθρο 99 του πτωχευτικού κώδικα.

Για το λόγο αυτό οι αναλυτές προσπαθούν να εξετάσουν πολλούς δείκτες για να ναι σίγουροι σχετικά με την βιωσιμότητα της εταιρεία και μελετάνε πολλά μεγέθη τωρινά αλλά και του παρελθόντος (αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πώς οι αναλυτές μελετούν τους διάφορους δείκτες από έτος σε έτος για την ίδια εταιρεία).

Προκειμένου να χουμε μία μικρή «γεύση» από κερδοφορία παραθέτουμε πιο κάτω τα αποτελέσματα της εταιρείας για έξι συνεχή έτη.



**Πηγή :** Οικονομικές Εκθέσεις εταιρείας για τα έτη 2007, 2009, 2011

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

---

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ SWOT, 5  
ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ, ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΩΝ  
PORTER**

## **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένα στρατηγικό πρόγραμμα είναι απαραίτητο να ταυτιστούν οι στόχοι με τα μέσα που διαθέτει κάθε επιχείρηση προκειμένου να εκτελέσει τις στρατηγικές αποφάσεις που χει λάβει.

Για το παραπάνω σκοπό θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να αναλύσει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον ώστε να βρεθούν οι ευκαιρίες που διαθέτει το κάθε περιβάλλον αλλά και τους κινδύνους που υπάρχουν σ αυτό. Επιπροσθέτως θα πρέπει να μελετήσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Το εσωτερικό ή ειδικό περιβάλλον περιλαμβάνει :

- Πελάτες
- Προμηθευτές
- Ανταγωνιστές
- Ρυθμιστικούς παράγοντες (όπως για παράδειγμα ο συνδικαλισμός που αναπτύσσετε σε πολλές επιχειρήσεις στη χώρα μας)

Το εξωτερικό ή γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους γενικότερους όρους που ισχύουν σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο (εγχώριο, βαλκανικό, ευρωπαϊκό, παγκόσμιο) και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό άμεσα ή έμμεσα τη δραστηριότητα και τις στρατηγικές που χει θεσπίσει ή έχει αποφασίσει να ξεκινήσει μια επιχείρηση ανεξαρτήτως κλάδου.

Για το λόγο αυτό το γενικό περιβάλλον έχει ταξινομηθεί σε τέσσερις κατηγορίες:

- Πολιτικούς-Νομικούς (Περιλαμβάνει το σύνολο των νόμων που πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση, τη νομοθεσία φορολογίας, οι νόμοι για τη προστασία του περιβάλλοντος κλπ)
- Οικονομικός (Περιέχει το ΑΕΠ, τα επιτόκια, το πληθωρισμό, την απασχόληση, την ανεργία, τα νομισματικά κλπ)
- Κοινωνικοί-Πολιτιστικοί (εξετάζει και αναλύει τα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπως για παράδειγμα η κατανάλωση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού)

- Τεχνολογικός (περιλαμβάνει τη τεχνολογική εξέλιξη προϊόντων και διαδικασίας παραγωγής για να συνεχίσει να ναι ανταγωνιστική η επιχείρηση)<sup>55</sup>

Προκειμένου λοιπόν να αναλύσουμε το περιβάλλον και να μάθουμε τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο κάθε περιβάλλον έχουμε σαν εργαλείο την SWOT ανάλυση. Η ανάλυση αυτή αναλύεται σε μια μήτρα 2\*2.

# SWOT ANALYSIS



Πηγή: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/0b/SWOT\\_en.svg/500px-SWOT\\_en.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/0b/SWOT_en.svg/500px-SWOT_en.svg.png)

<sup>55</sup> Μάνατζμεντ-Στρατηγική προσέγγιση Τερζίδης Κ. Σύγχρονη Εκδοτική σελ.95

Σκοπός της SWOT είναι ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο η σημερινή πορεία του οργανισμού και οι δυνατότητες (Strengths) και οι αδυναμίες (Weaknesses) του είναι σχετικές και δυνατές να συνεργαστούν με αλλαγές που πιθανό να εμφανιστούν στο περιβάλλον.<sup>56</sup>

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα **δυνατά** και **αδύνατα** σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Τα δύο αυτά στοιχεία είναι αναγνωρίσιμα από τους πελάτες σύμφωνα με το σχήμα 12 σελ 92 του βιβλίου Μάνατζμεντ στρατηγική προσέγγιση Τερζίδης Κ. Ενδεικτικά μερικά **δυνατά** σημεία είναι:

- Τα πλεονεκτήματα της εταιρείας
- Οι διαθέσιμοι πόροι που να μοναδικοί ή έχουν το χαμηλότερο κόστος

Σε αντιδιαστολή μερικές **αδυναμίες** μπορεί να είναι

- Τι μπορεί να βελτιωθεί ;
- Τι μπορεί να αποφευχθεί ;

Αντίθετα οι **ευκαιρίες** και οι **απειλές** αναφέρονται σε μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, αλλαγή οικονομικής πορείας της χώρα, δημιουργία νέων αγορών, κλπ.).

**Ευκαιρίες** μπορεί να είναι στην επιχείρηση

- οι τάσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη περιοχή
- αλλαγή παλιάς τεχνολογίας με νέα

ενώ **απειλή** είναι

- οι κινήσεις των ανταγωνιστών σε μια συγκεκριμένη περίοδο
- η χρηματοδοτικά προβλήματα.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Στρατηγική των επιχειρήσεων Μηλιώτη Ε Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα 2011. σελ.65

<sup>57</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση\\_SWOT](http://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_SWOT)

Πολλές φορές συμπληρωματικά με την ανάλυση SWOT εξετάζεται και η ανάλυση PEST όπου μπορούμε να αναλύσουμε το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή περιέχει τους εξωτερικούς παράγοντες όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω στα πλαίσια της εργασίας αυτής. Οι παράγοντες αυτοί είναι γενικές και επηρεάζουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις των διοικητικών στελεχών.<sup>58</sup>

### ***SWOT Analysis Cosmote***

<u><b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b></u>	<u><b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b></u>
<p>Δραστηριοποιείται στα Βαλκάνια</p> <p>Ηγέτιδα επιχείρηση στο κλάδο της</p> <p>Μεγάλο δίκτυο πωλήσεων μέσω της Γερμανός</p> <p>Πιστότητα πελατών κινητής τηλεφωνίας</p> <p>Συνεργασία με παγκοσμίως γνωστούς προμηθευτές (Apple, Microsoft, Google)</p> <p>Παγκόσμιες διακρίσεις ( FT500 Top Companies)</p> <p>Καινοτόμος επιχείρηση (mobile internet)</p> <p>Πιστοποιήσεις ISO</p> <p>Μεγάλα δίκτυα διανομής</p> <p>Ισχυρή διοικητική ομάδα</p> <p>Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και τακτική εκπαίδευση του</p> <p>Απόκτηση ευρύτερου φάσματος συχνότητας σήματος</p> <p>Προβολή της εταιρείας μέσα από κοινωνικές δράσεις</p> <p>Πειστική διαφήμιση που εισχωρεί στη καθημερινή ζωή των ανθρώπων</p>	<p>Έδρα η Ελλάδα</p> <p>Μείωση κύκλου εργασιών σε επίπεδο χαμηλότερο του 2006</p> <p>Έξοδος από το ΧΑΑ</p> <p>Επιρροή από Deutsche Telecom στη μητρική και μέλη της στο ΔΣ</p> <p>Μείωση πελατών σε σχέση με προηγούμενο έτος</p> <p>Αδύναμο σήμα σε παραμεθόριες περιοχές</p> <p>Χαμηλό σήμα σε κεντρικά σημεία της χώρας</p> <p>Αύξηση πίστωσης σε πελάτες με ταυτόχρονη αύξηση επισφαλών απαιτήσεων</p> <p>Αύξηση ομολογιακού δανεισμού</p> <p>Αρκετές δικαστικές υποθέσεις για χρεώσεις, εταιρείες ομίλου cosmote</p>

<sup>58</sup> Επιχειρησιακή στρατηγική Μηλιώτη Ε. σελ 64 εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική

<b><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></b>	<b><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></b>
Αύξηση γεωγραφικής κάλυψης	Οξύς ανταγωνισμός από ανταγωνιστές
Αύξηση μεριδίου αγοράς	Πρόστιμα από δικαστικές υποθέσεις
Ανάπτυξη σε νέες αγορές	Ενδεχόμενη συνεργασία ανταγωνιστών με τον κο Γερμανό (ιδιοκτήτη multirama)
Μείωση χρεώσεων	Αγορά vivacom από ανταγωνιστή και μείωση μεριδίων αγοράς
Κοινοπραξία Cosmote-Unisystems	Χρηματοοικονομικός κίνδυνος από δάνεια
Αύξηση μεριδίου αγοράς στη Βουλγαρία μέσω απόκτησης της Vivacom	Πιστωτικός κίνδυνος χώρας
Αγορά κτιρίων προκειμένου να μειωθεί το κόστος από ενοίκια	Είσοδος νέου ανταγωνιστή σε χώρες ή τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία
Σύμβαση με DT για παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών	Πιθανές απολύσεις προσωπικού από την Cosmote
Αύξηση ποσοστών συμμετοχής σε θυγατρικές	Αύξηση συμμετοχής στο κεφάλαιο του ΟΤΕ από τη DT
Αύξηση συμμετοχής στο κεφάλαιο του ΟΤΕ από τη DT	

Έχοντας ήδη συγκεντρώσει τα στοιχεία της ανάλυσης και δημιουργήσει το «σώμα» της θα αιτιολογήσουμε στον αναγνώστη για ποιο λόγο επιλέχθηκε το κάθε ένα να μπει στην ανάλογη θέση. Ας ξεκινήσουμε την αιτιολόγηση αυτή όπως είναι και η ανάλυση με αρχική αναφορά στις δυνάμεις τις εταιρείας.

## **ΔΥΝΑΜΕΙΣ**

Η γεωγραφική στρατηγική θέση της εταιρεία στη νοτιανατολική Ευρώπη αποτελεί μία δύναμη για την εταιρεία δεδομένου ότι απολαμβάνει ευνοϊκότερη φορολογική μεταχείριση στη Βουλγαρία, Αλβανία και Ρουμανία.

Ακόμη ένα δυνατό σημείο της εταιρεία θεωρείται η ηγετική θέση που έχει στον κλάδο της. Λόγω της θέσης της μπορεί να επηρεάζει τις άλλες εταιρείες όμως βάση συνθήκης απαγορεύει τη καταχρηστική διαχείριση της θέσεις της.

Ίσως από τα πιο ισχυρά ατού της εταιρείας θεωρείται η συμβολή της εταιρείας Γερμανός που αριθμεί 416 καταστήματα στη χώρα μας. Μέσω της αλυσίδας αυτής εξασφαλίζει η εταιρεία την προσέλκυση νέων πελατών καθώς και τη διάθεση των προϊόντων της πέρα από τη κινητή τηλεφωνία. Επιπλέον με ένα τόσο μεγάλο

συμπαίκτη να προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της η εταιρεία καταφέρνει να αυξάνει όχι μόνο τον ατομικό της τζίρο αλλά και τον ενοποιημένο κύκλο εργασιών της.

Στην εταιρεία κατά το 2011 η πελατειακή της βάση ανήλθε σε 7,9 εκατομμύρια συνδρομητές και προσέλκυσε το μεγαλύτερο ποσοστό (44%) των πελατών που αποφάσισαν να αλλάξουν δίκτυο κινητής στη χώρα μας. Η προτίμηση και εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στην εταιρεία διαπιστώνεται από την αύξηση των ενεργών συνδέσεων συμβολαίου και καρτοκινητής. Έτσι λοιπόν διαπιστώνουμε τη πιστότητα των πελατών της εταιρείας.

Η συνεργασία της εταιρείας με παγκοσμίως γνωστούς προμηθευτές αποτελεί αναμφισβήτητο άλλο ένα δυνατό σημείο. Μέσω αυτής της ενέργειας η εταιρεία αποκτά μεγαλύτερη φήμη σε ολόκληρο τον κόσμο και δεδομένου των συνεργασιών αυτών μπορεί να προσελκύσει σχετικά ευκολότερα νέους πελάτες. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικούς προμηθευτές όπως Apple, Samsung, Microsoft, Google με τις οποίες έχει συνεργαστεί η εταιρεία.

Η εταιρεία έχει τόσο διεθνής όσο και εγχώριες διακρίσεις με τις οποίες ανεβάζει το κύρος και την δημόσια εικόνα της. Ποιο συγκεκριμένα η εταιρεία τον Ιούνιο του 2006 και το 2007 είναι η μοναδική εταιρεία της χώρας μας στη λίστα information Technology 100του περιοδικού Business Week. Από το ένα έτος στο άλλο η εταιρεία μετεπήδησε από την 80<sup>η</sup> στην 26<sup>η</sup> θέση της λίστας. Κλείνοντας τις διακρίσεις η εταιρεία συμπεριλήφθηκε στις 500 καλύτερες εταιρείες σύμφωνα με το FT500 Top Companies των Financial Times.

Η καινοτομία που διακρίνει την εταιρεία της δίνει μία σημαντική δύναμη η οποία δε μπορεί να λείπει από τη συγκεκριμένη κατηγορία τούτης της ανάλυσης. Θεωρούμε δύναμη το γεγονός αυτό επειδή φέρνει και διαθέτει στη χώρα μας νέες υπηρεσίες και προϊόντα. Μερικά παραδείγματα καινοτομίας 3/2001 εγκατάσταση πανελλαδικού δικτύου GPRS και διάθεση υπηρεσιών 2,5 γενιάς. Ιούνιος 2003 πρώτη στη χώρα μας διαθέτει το δικό της δίκτυο 3<sup>ης</sup> γενιάς. Τρία χρόνια αργότερα διαθέτει πρώτη στη χώρα μας και από τι πρώτες εταιρείες στην Ευρώπη ευρυζωνικές υπηρεσίες HSDPA (High Speed Downlink Packet Access) που αφορά πολύ γρήγορες ταχύτητες internet από το κινητό.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26514&subid=2&pubid=240633>



Πέρα από την καινοτομία της εταιρείας η συγκεκριμένη διαθέτει και ένα σημαντικό αριθμό πιστοποιήσεων που αφορά θέματα ποιότητας, προστασία του περιβάλλοντος και θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία. Για τα προαναφερόμενα η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001 και OHSAS18001 αντίστοιχα. Οι πιστοποιήσεις βοηθούν την εταιρεία να χει καλύτερη εικόνα, σε μερικές χώρες καλύτερη διαχείριση αλλά και να δείχνει την ευαισθητοποίηση της σε καίρια θέματα όπως αυτό του περιβάλλοντος.

Το δίκτυο διανομής της εταιρείας είναι ένα από τα ισχυρότερα στη χώρα μας. Σημαντικό πλεονέκτημα σε αυτά έχει το δίκτυο καταστημάτων Γερμανός το οποίο αριθμεί 416 καταστήματα. Εκτός αυτών υπάρχουν επιπλέον 152 καταστήματα OTE shop τα οποία παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας αλλά και 21 καταστήματα Cosmote. Με 589 καταστήματα στο δυναμικό της εταιρείας, το δίκτυο διανομής έρχεται άμεσα σε επαφή με τον τελικό καταναλωτή σε διάφορες πόλεις της χώρας μας.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας συμβάλει στη προσπάθεια της εταιρείας να πετύχει τους στόχους της και είναι εκείνο το οποίο συνέβαλλε τα μέγιστα προκειμένου να πάρει τη πρωτιά στο κλάδο της η εταιρεία. Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό τοποθετείται εκεί όπου ο καθένας μπορεί να αποδώσει καλύτερα και μέσα από συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση μπορεί να αναπτυχθεί στο ρόλο που χει και επίσης να προαχθεί σε μεγαλύτερη θέση απ αυτή που κατέχει.

Η κατοχύρωση ευρύτερου φάσματος συχνότητας σήματος μέσα από διαγωνισμό αποτελεί άλλο ένα δυνατό σημείο της εταιρείας. Με μία ακόμη μεγαλύτερη συχνότητα εκείνη μπορεί να αναπτύξει το σήμα της με μεγαλύτερη εμβέλεια και να πετύχει σήμα τέταρτης γενιάς (το οποίο σήμερα είναι σε πειραματικό στάδιο και οι δοκιμές που χουν πραγματοποιηθεί έχουν στεφτεί με επιτυχία).

Η εταιρεία αυξάνει τη φήμη της και γίνεται πιο γνωστή στο εξωτερικό μέσα από χορηγίες που δίνει. Σημαντικές χορηγίες έχει χορηγήσει σε ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες, σε καλαθοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες, ενώ έχει υποστηρίξει ακόμη σημαντικά αθλητικά γεγονότα όπως οι Ολυμπιακοί αγώνες της Αθήνας το 2004, το μαραθώνιο κ.α. Πέρα απ αυτά έχει συμβάλει και σε χορηγίες ή υποστήριξη σε παγκοσμίως γνωστά συγκροτήματα στη διάρκεια συναυλιών που χουν πραγματοποιήσει στη χώρα μας με τελευταία εκείνη των Red Hot Chili Papers στην Αθήνα καθώς και εκείνη του Bon Jovi το 2011.

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη αναφορά με τα δυνατά σημεία θεωρούμε ως τέτοιο σημείο και τη πιστική διαφήμιση που προβάλλεται από τα ΜΜΕ και βλέπουμε το πετυχημένο marketing της εταιρείας στο συγκεκριμένο τμήμα. Επιπλέον τα μηνύματα και μερικές προτάσεις εισέρχονται στη καθημερινότητα μας (όπως ο γιατρός της πείνας με το ομορφάντρα μου). Αξιοσημείωτο είναι πως το 2009 μέσα από το μήνυμα «σήμα καμπάνα» η εταιρεία αύξησε τον αριθμό των ενεργών πελατών της σε συνδυασμό με μοναδικές προσφορές (1000 λεπτά και 1000 γραπτά μηνύματα με χρέωση 1 €/μήνα).

## **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**

Μία σημαντική αδυναμία της εταιρείας αποτελεί η έδρα της. Μπορεί να απασχολεί προσωπικό από τη χώρα μας και να εργάζονται άτομα κάτω από δύσκολες οικονομικές συνθήκες λόγω της κρίσης που υπάρχει στη χώρα μας όμως λόγω της υψηλής φορολογίας αλλά και προκαταβολής φόρου εισοδήματος για την επόμενη χρήση αποτελεί μια σημαντική αδυναμία. Σύμφωνα με τον κώδικα φορολογίας εισοδήματος (Ν.2523/1994 όπως αυτός έχει κωδικοποιηθεί) ορίζει συντελεστή φορολογίας για τις ανώνυμες εταιρείας 20% (ο οποίος υπολογίζεται στα φορολογητέα κέρδη της εταιρείας) ενώ αν έχει στη κυριότητα της και ακίνητα τότε υπάρχει συμπληρωματικός φόρος 3% ο οποίος υπολογίζεται στο ακαθάριστο εισόδημα από ακίνητα.<sup>60</sup> Η φορολογία αυτή θεωρείται υψηλή σχετικά με άλλες γειτονικές χώρες όπως η Βουλγαρία, η Τουρκία και άλλες. Ένα ακόμη θέμα που θεωρείται αδυναμία είναι η προειδοποίηση του μισθωτού σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασής του καθώς πρέπει να προειδοποιηθεί αρκετούς μήνες πριν όπως ορίζει το εργατικό δίκαιο.<sup>61</sup> Πέρα αυτού η αποζημίωση που πρέπει να αποδοθεί στον απολυθέντα εργαζόμενο βάση του εργατικού δικαίου στη χώρα μας είναι από τις υψηλότερες στην Ευρώπη. Σύμφωνα με έρευνες η προειδοποίηση μειώνει την απόδοση του εργαζομένου στο χώρο εργασίας του.

Τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα του 2011 δείχνουν πως ο κύκλος εργασιών της εταιρείας (1.552.694.000 €) παρουσιάζει πτώση σε σχέση με τα αντίστοιχα οικονομικά μεγέθη του προηγούμενου έτους (1.706.136.000 €). Η πτώση

---

<sup>60</sup> Κώδικας φορολογίας εισοδήματος Ν. Σγουρινάκης, Β. Μιχελινάκης, Α. Καραντάνα, Μ. Νάνου σελ. 1024<sup>1</sup> έκδοση, εκδ. οίκος Νομική βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ Αθήνα 2011

<sup>61</sup> Ατομικές εργασιακές σχέσεις 3<sup>1</sup> έκδοση Ι. Ληζουριώτης σελ. 693 εκδόσεις Νομική βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ Αθήνα 2011.

7% που υπέστη ο τζίρος της εταιρείας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός πως οι συνδρομητές της εταιρείας μειώθηκαν κατά 1,3%.<sup>62</sup>

Η έξοδος της εταιρείας από το χρηματιστήριο αξιών της Αθήνας αποτελεί ακόμα μία αδυναμία για την εταιρεία. Το γεγονός αυτό το θεωρούμε αδυναμία επειδή όσο η εταιρεία συμμετείχε στην οργανωμένη αγορά του χρηματιστηρίου εκείνη μπορούσε να δανείζεται πιο εύκολα κεφάλαια από τους επενδυτές. Επιπλέον το επιτόκιο δανεισμού από το χρηματιστήριο όπως αυτό διαμορφώνεται από την κεντρική τράπεζα είναι χαμηλότερο σε σχέση με τα διάφορα επιτόκια δανεισμού από τα λοιπά πιστωτικά ιδρύματα της χώρας.

Η επιρροή που χει η Deutsche Telecom στη μητρική εταιρεία (κατέχει το 30% του ΟΤΕ) επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τόσο τη μητρική όσο και τις θυγατρικές της. Εκτός της γενικής επιρροής η Γερμανική εταιρεία έχει δικό της άτομο στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας προκειμένου να ελέγχει από μέσα θέματα που σχετίζονται με αυτή καθώς επίσης και επηρεάζει τις συνελεύσεις όποτε απαρτίζεται διοικητικό συμβούλιο. Η συγκεκριμένη αναφορά θεωρείται αδυναμία επειδή ενδεχόμενη πρόταση για ανάπτυξη ή επέκταση της εταιρείας να έρθει σε αντιλογία με το γερμανικό κολοσσό σταθερής τηλεφωνίας.

Έχοντας αναλύσει το βασικότερο λόγο που η εταιρεία παρουσιάζει μείωση στον κύκλο εργασιών της θεωρούμε την αιτία αυτή αδύναμο σημείο. Το 1,3% των πρώην πελατών της οι οποίοι αποφάσισαν να αλλάξουν πάροχο κινητής τηλεφωνίας αποτελεί τόσο αδυναμία επειδή δε μπόρεσε να τους κρατήσει όσο και απειλή επειδή αν όχι όλοι αλλά κάποιοι εντάχθηκαν σε ανταγωνιστές της εταιρείας.

Ακόμη μία αδυναμία της εταιρείας αποτελεί το σήμα της, καθώς πολλές φορές έχουμε παρατηρήσει να είναι ελάχιστο ή ακόμα και ανεπαρκής σε κεντρικές τοποθεσίες. Το γεγονός αυτό πρέπει να προβληματίσει τους ανθρώπους της εταιρείας διότι εκεί που η εταιρεία δεν έχει το επιθυμητό σήμα άλλες εταιρείες εκπέμπουν αποτελεσματικότερα. Ενδεχομένως να φτιαχτεί το θέμα αυτό μετά την απόκτηση νέου φάσματος συχνότητας.

Η αύξηση της πίστωσης που χορηγεί η εταιρεία στους πελάτες της με ταυτόχρονη αύξηση των επισφαλών απαιτήσεων αποτελεί άλλο ένα αδύναμο σημείο της εταιρείας. Το γεγονός αύξησης της μεγαλύτερης πίστωσης ενδεχόμενος να δημιουργήσει προβλήματα ρευστότητας στο μέλλον για την εταιρεία. Επιπλέον λόγο

---

<sup>62</sup> Ετήσια οικονομική έκθεση Cosmote 2011

της επισφάλειας ενδέχεται να παρουσιαστεί ως απειλή για την cosmote σε περίπτωση που εξαντλήσει όλα τα ένδικα μέσα προκειμένου να διασφαλίσει και να εισπράξει τις απαιτήσεις της έχοντας όμως δαπανήσει ένα σημαντικό ποσό για τις δικαστικές διαμάχες.

Η αύξηση του βραχυπρόθεσμου δανεισμού από συνδεδεμένες εταιρείες προς την εταιρεία αποτελεί άλλη μια αδυναμία επειδή τα διαθέσιμα της δε της φτάνουν προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της και προβαίνει σε δανεισμό. Το μεγαλύτερο ποσό δανεισμού βέβαια αφορά χρονικό διάστημα από 2-5 έτη πράγμα που σημαίνει πως μπορεί οι δόσεις αποπληρωμής να ναι μικρότερες όμως οι τόκοι να ναι σημαντικά μεγαλύτεροι. Έτσι λοιπόν μία ενδεχόμενη αύξηση των επιτοκίων να επιφέρει μείωση στα κέρδη ή ακόμα και ζημία στις επόμενες ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της.

Κλείνοντας με τις αδυναμίες της εταιρείας από το περιβάλλον της, οι πολλές προσκλήσεις που χει λάβει για ακρόαση από δικαστικές αρχές επιφέρει σ αυτή την αδυναμία της να ακολουθεί τη γραμμή του νόμου. Τέτοιες δικαστικές προσκλήσεις όπως διαβάζουμε στην ετήσια οικονομική έκθεση του 2011 αποτελεί και η κλήση για αύξηση τιμών λιανικής (μαζί με τις άλλες εταιρείες κινητής) σχετικά με τα γραπτά μηνύματα.

## **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

Πρωταρχική ευκαιρία έπειτα από την απόκτηση μεγαλύτερου φάσματος συχνότητας αποτελεί ένα ισχυρότερο δίκτυο με παράλληλη βελτίωση του σήματος. Αν μπορεί να πραγματοποιηθεί από την εταιρεία μία γεωγραφική κάλυψη σήματος στο 99,99% της το θεωρούσαμε σε επόμενη μελέτη μας ένα από τα πλέον δυνατά σημεία της. Μία τέτοια κίνηση από εκείνη θα της επέφερε σίγουρα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με ταυτόχρονη αύξηση των ενεργών συνδρομητών της.

Δεδομένου την καινοτομία που διέπει την εταιρεία και σε συνδυασμό με τη διάθεση νέων προϊόντων στη χώρα μας και τη συνεργασία με γνωστούς προμηθευτές η εταιρεία μπορεί να αυξήσει ακόμα περισσότερο το τζίρο της. Έτσι λοιπόν η εταιρεία μπορεί να συνάψει συμφωνία με προμηθευτές προκειμένου να διαθέτει τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά.

Μία επιπλέον ευκαιρία που μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα στην εταιρεία είναι η είσοδος της σε νέες αγορές χωρίς έντονο ανταγωνισμό και κυρίως χωρίς να δημιουργεί η συγκεκριμένη αγορά εμπόδια εισόδου.

Μία ενδεχόμενη μείωση των τιμών σε θέματα παγίων τελών κινητής, χρεώσεων γραπτών μηνυμάτων αλλά και τηλεφωνίας θα φέρει στην εταιρεία νέους πελάτες οι οποίοι θα την προτιμήσουν έναντι των άλλων λόγω των χαμηλών τιμών που διαθέτει με την υψηλή ποιότητα της.

Η κοινοπραξία της cosmote με τη Unisystem επιφέρει στην εταιρεία μία σημαντική τεχνογνωσία σε θέμα που αφορά τα call – centers. Η δεύτερη εταιρεία είναι εδώ και χρόνια στον τομέα αυτό και με γνώμονα τις νέες μορφές εργασίας μία εκ των οποίων είναι και η τηλεργασία που αφορά τα τηλεφωνικά κέντρα.

Σε μια από τις χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρεία στα Βαλκάνια μέσω της εταιρείας Global η cosmote μπορεί να αποκτήσει την εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας και τρίτης ισχυρότερης στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας Vnacom. Σε περίπτωση που αποκτήσει την εταιρεία θα φέρει στην εταιρεία ένα επιπλέον όφελος στον όμιλο της cosmote. Αν όμως η εταιρεία πωληθεί τότε ενδέχεται να χαθεί σημαντικό ποσοστό από το μερίδιο αγοράς της Βουλγαρίας.

Τα λειτουργικά έξοδα που αφορούν τα ενοίκια παρουσιάζουν αύξηση κατά 15% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Λόγο της οικονομικής κατάστασης που βιώνει η χώρα και οι συμπολίτες μας ίσως η αγορά ενός ή περισσότερων κτηρίων να χει μεγαλύτερη απόδοση και να εξοικονομήσει χρήματα για την εταιρεία. Ο ΟΤΕ και όλες οι θυγατρικές του μέλος του οποίου είναι και η cosmote υπέγραψαν από το Μάρτιο του 2012 συμβάσεις με τη Deutsche Telecom προκειμένου να οδηγήσει σε ανάπτυξη ποιοτικών προϊόντων, και υπηρεσιών σε εξοικονόμηση κόστους , στην υλοποίηση καλύτερων επιχειρηματικών πρακτικών και νέων εφαρμογών.

Ενδεχόμενη αύξηση συμμετοχής της ΔΤ στο κεφάλαιο του ΟΤΕ μπορεί να επιφέρει ευκαιρίες όσο και απειλές για την εταιρεία. Ως ευκαιρία λογίζουμε τη γνώση του γερμανικού κολοσσού σε θέματα τηλεπικοινωνίας καθώς και περαιτέρω ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή ακόμα και διεύρυνση του ομίλου της cosmote.

## ΑΠΕΙΛΕΣ

Ο οξύς ανταγωνισμός που δέχεται η εταιρεία από τις άλλες δύο εταιρείες κινητής τηλεφωνίας αποτελεί σημαντική απειλή για την cosmote. Ο ανταγωνισμός γίνεται προκειμένου η μία εταιρεία να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από την άλλη μέσω διάφορων τεχνικών όπως ο πόλεμος προσφορών και διαφήμισης που βολιδοσκοπούμαστε καθημερινώς από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα μέσα μαζικής μεταφοράς ακόμα και τις διαφημιστικές ταμπέλες.

Στην εταιρεία κατά το 2011 επιβλήθηκε ένας σημαντικός αριθμός προστίμων με ένα σημαντικό ποσό. Το γεγονός αυτό το θεωρούμε απειλή διότι ως έκτακτο έξοδο επηρεάζει τα κέρδη της εταιρείας και επιπλέον μπορεί να δεσμεύσει ταμειακά κεφάλαια τα οποία θα μπορούσε να διαθέσει για πιθανές συντηρήσεις ή στρατηγικές.

Με αφορμή τη λήξη του όρου που είχε τεθεί στον κύριο Γερμανό από την πώληση της Γερμανός ΑΕ στην cosmote που του απαγόρευε κάθε ανταγωνιστική για την εταιρεία δραστηριότητα στη χώρα μας ενδέχεται κίνηση του στην αγορά. Ήδη ο προαναφερόμενος επιχειρηματίας μέσω των γνωστών αλυσίδων που διαθέτει ( Public και Multirama) σχεδιάζει εμπορική συμφωνία για διάθεση συνδέσεων και γενικά τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Αν πραγματοποιηθεί μία τέτοια ενέργεια με μία εκ των δύο εταιρειών κινητής αναμένεται να αλλάξουν πολλά το τοπίο στην αγορά. Ακόμα μία απειλή για την εταιρεία σε επίπεδο ομίλου είναι η πώληση της Vivacom στη Βουλγαρία σε μία εκ των διεκδικητών της. Αναφορικά για τη συγκεκριμένη εταιρεία έχουν ενδιαφερθεί από την Τουρκία (Torckell) η εταιρεία του κου Γερμανού Olympia Development σε συνεργασία με το fund Novator, η Corporate Commercial Bank αλλά και τη Pamplona Capital Managment εταιρεία ιδιωτικών επιχειρηματικών κεφαλαίων με έδρα το Λονδίνο. Σε περίπτωση που κάποιος νέος ανταγωνιστής μπει στην αγορά της Βουλγαρίας ενδέχεται να χαθεί μερίδιο από τη θυγατρική της cosmote.

Λόγω της λήψης δανείων της εταιρείας από συνδεδεμένες εταιρείες μέσω έκδοσης ομολογιακών δανείων θεωρείται σημαντική απειλή. Η απειλή αυτή υπόκειται στο χρηματοοικονομικό κίνδυνο και πιο συγκεκριμένα στο επιτόκιο που μπορεί συνεχώς να αλλάζει από την κεντρική τράπεζα της Ευρώπης.

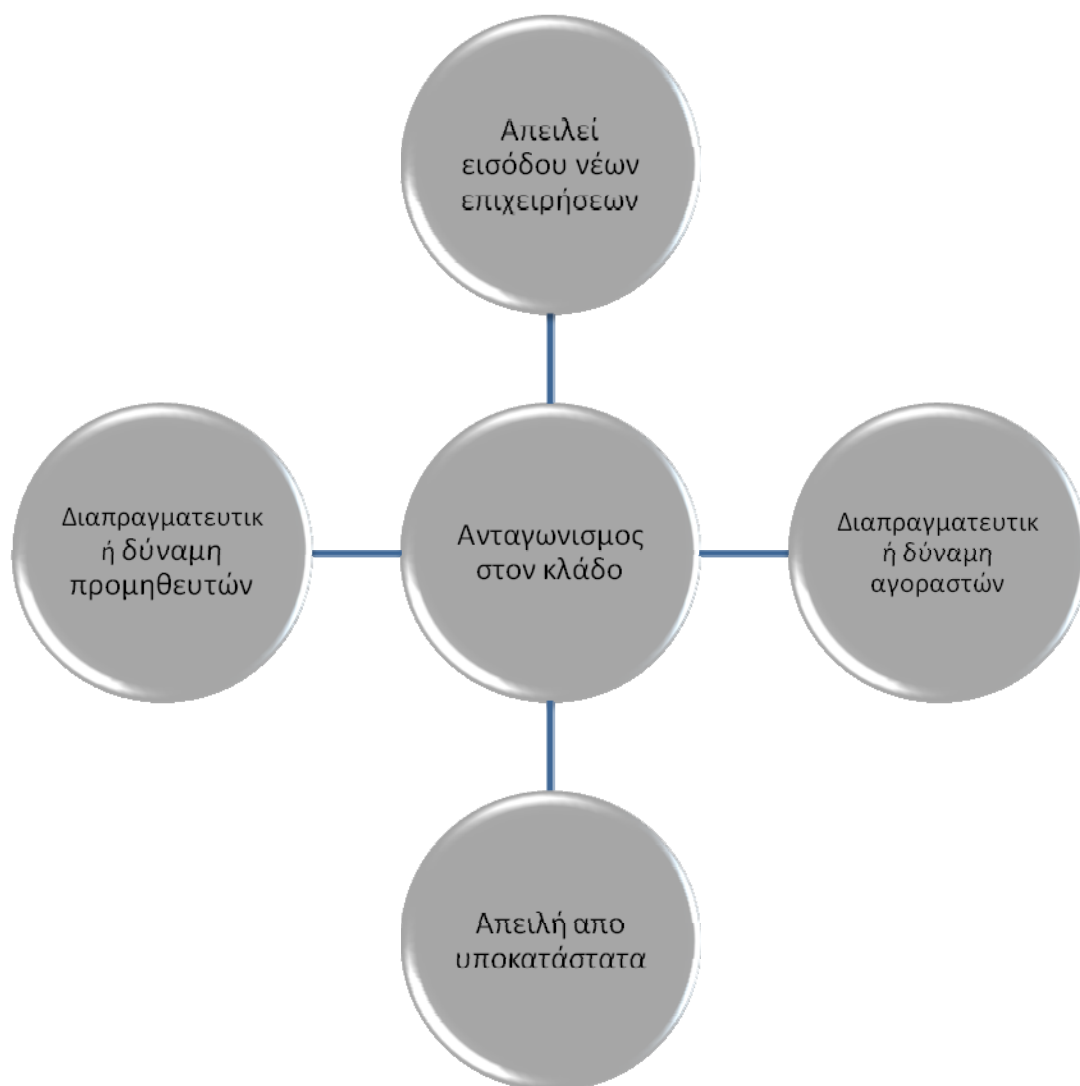
Ο πιστωτικός κίνδυνος της χώρας θεωρείται απειλή για την εταιρεία επειδή πελάτες της μπορεί να χουν πελάτες ΔΕΚΟ, ΝΠΔΔ καθώς και ΟΤΑ οι οποίοι σε περίπτωση χρεοκοπίας της χώρας να αποτελέσουν έμμεσο κίνδυνο για τη λειτουργία της εταιρείας.

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών σε χώρες ή τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία αποτελεί κίνδυνο για εκείνη διότι ως πιθανή νέα εταιρεία να έχει χαμηλότερα κόστη τα οποία να προτιμήσουν οι υπόλοιποι συνδρομητές. Σχετικό παράδειγμα είτε η Q-Telecoms όταν εισήλθε με πολύ χαμηλές χρεώσεις και έγινε αναδιανομή μεριδίων αγοράς από τις 3 εταιρείες του κλάδου. Άρα ενδεχόμενη τέτοια κίνηση να μεταβάλει τόσο το τζίρο όσο και το αποτέλεσμα του ομίλου αρνητικά.

Μία ενδεχόμενη απόλυση εργαζομένων από την εταιρεία λόγω της επιρροής της DT στη μητρική εταιρεία της δέχεται να δαπανηθούν αρκετά χρήματα λόγω της αποζημίωσης όπως ορίζει το εργατικό δίκαιο της χώρας αλλά και τις έγκαιρης προειδοποίησης προς τον ή τους εργαζόμενους. Σε αρκετές περιπτώσεις μετά την προειδοποίηση έχουν διακρίνει μελετητές – ερευνητές μείωση της απόδοσης των εργαζομένων που βρίσκονται στη «πόρτα της εξόδου» από την εταιρεία.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ PORTER**

Μία ανάλυση με την οποία οι άνθρωποι των επιχειρήσεων έχουν για να αναλύσουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο τους είναι η ανάλυση κατά Porter. Ο Michael Porter αναφέρθηκε στις πέντε δυνάμεις όπου μαζί προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σ' ένα κλάδο καθώς και τη κερδοφορία αυτού. Οι πέντε δυνάμεις αναφέρονται : στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, στην απειλή από υποκατάστατα, στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, στην ίδια δύναμη από τη πλευρά των προμηθευτών και τέλος στην ένταση ανταγωνισμού άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων που εντάσσονται στον κλάδο. Ας ξεκινήσουμε να αναλύσουμε τις δυνάμεις αυτές για την εταιρεία Cosmote.



**Πηγή :** Porter M Competitive Advantage



### **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο αυτό οι επιχειρήσεις του κλάδου προβαίνουν σε διάφορες ενέργειες για να αποτρέψουν την είσοδο άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο. Όσο πιο ελκυστικός και κερδοφόρος είναι ένας κλάδος τόσο περισσότερο θα αυξηθεί η επιθυμία για απόκτηση μεριδίου αγοράς από νέους ανταγωνιστές. Έτσι λοιπόν τα εμπόδια που βάζουν οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας για τον κλάδο τους αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και η αντίδραση σημερινών ανταγωνιστών.

### **Απαιτήσεις σε κεφάλαια**

Συνεχίζοντας την ανάλυση αυτή οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Δεδομένου του κλάδου η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που επιθυμεί να εισέλθει σε αυτόν θα πρέπει να δαπανήσει ένα αρκετά υψηλό ποσό προκειμένου να αποκτήσει ένα φάσμα σήματος για να εκπέμπει. Για να γίνει η εκπομπή σήματος χρειάζεται να τοποθετηθούν κεραιές κινητής τηλεφωνίας όπου και εκεί η νεοεισαχθείσα έχει να δαπανήσει και άλλο ποσό καθώς θα πρέπει αυτές να τοποθετηθούν σε ολόκληρο τον Ελλαδικό χώρο (χερσαίο). Εκτός των άλλων δεδομένου ότι έχει γίνει μία κατανομή στα μερίδια αγοράς και οι ήδη εταιρείες του κλάδου έκλεισαν την χρήση με ζημία η νέα εταιρεία που θα μπει στον κλάδο θα πρέπει να έχει κεφάλαια για να καλύψει τις ζημιές της αλλά και για να προσελκύσει τους πελάτες των άλλων εταιρειών.

### **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**

Ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου αποτελεί η ανάγκη της νέας εταιρείας προκειμένου να εξασφαλίσει κανάλια διανομής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Στο συγκεκριμένο κλάδο τα σημαντικά κανάλια διανομής είναι θεωρητικά λίγα καθώς η διάθεση προς τον τελικό καταναλωτή γίνεται από συγκεκριμένες αλυσίδες καταστημάτων όπως για παράδειγμα Γερμανός, Public, Multirama, Πλαίσιο κλπ. Δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές έχουν εξασφαλισμένα δίκτυα διανομής τότε η νέα επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε δημιουργία δικών της καναλιών. Τέτοιο πρόβλημα αντιμετώπισε η τότε νεοεισαχθείσα Q – Telecoms η οποία εξαγοράστηκε από τη Vodafone και μετά από κάποια χρόνια από την Tim (σημερινή Wind).

### **Αναμενόμενη αντίδραση σημερινών ανταγωνιστών.**

Η αντίδραση των εταιρειών που αποτελούν τον κλάδο σε μία νέα εταιρεία αποτελεί το τελευταίο εμπόδιο που αναλύουμε στη πρώτη δύναμη του ανταγωνισμού. Βάση ιστορικών γεγονότων που γνωρίζουμε σε θέματα κινητής τηλεφωνίας όταν η τότε νέα Q μπήκε στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας με πολύ φθηνές χρεώσεις τότε οι άλλες εταιρείες κατέβασαν τις τιμές τους για να είναι πιο ανταγωνιστικές έναντι της νέας εταιρείας. Πέρα τούτου όμως αύξησαν και τις προσφορές τους με πάγιο ποσό και δωρεάν επικοινωνία προς συνδρομητές ίδιας εταιρείας κινητής τηλεφωνίας. Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα γεγονότα και την έλλειψη πρόσβασης σε κανάλια διανομής η εταιρεία απορροφήθηκε από άλλη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας αλλά συνεχίζει με τον ίδιο διακριτικό τίτλο.

### **Ανταγωνισμός άμιλλας.**

Ο ανταγωνισμός άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου έχει τη μορφή της μάχης για τη θέση με διάφορες μεθόδους. Ο συγκεκριμένος ανταγωνισμός υπάρχει διότι οι ανταγωνιστές παρατηρούν μια ευκαιρία ή προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας (όπως και σε άλλους κλάδους) οι κινήσεις της μιας εταιρείας φέρνει τις άλλες εταιρείες σε δυσμενή θέση και εκείνες με τη σειρά τους αντιδρούν. Έτσι λοιπόν βλέπουμε μία δράση από τη πρώτη εταιρεία και την αντίδραση των άλλων εταιρειών με την οποία η πρώτη μπορεί να βελτιωθεί ή να χειροτερεύσει τη θέση της.

Από αυτή τη δράση – αντίδραση οι μόνοι που ωφελούνται είναι οι τελικοί χρήστες καθώς απολαμβάνουν διάφορα προνόμια. Στον κλάδο που αναλύουμε και τη συγκεκριμένη εταιρεία παρατηρούμε πως πολύ συχνά χρησιμοποιείται πόλεμος τιμών, οι πόλεμοι διαφημίσεων και τέλος ο πόλεμος προσφορών. Αναφορικά με τον πόλεμο τιμών η cosmote έχει μειώσει τόσο σε κινητή τηλεφωνία όσο και σε υπηρεσίες ασυρμάτου διαδικτύου τις χρεώσεις της. Συγκεκριμένα η εταιρεία μείωσε από 25 € σε 8,90 € το μήνα την αξία του internet on the go για φοιτητές από την κίνηση αυτή περιμένουμε να δούμε από την κύρια ανταγωνίστρια της Vodafone να μειώσει την τιμή αυτή για την υπηρεσία.

Εκτός αυτού η εταιρεία μείωσε και το κόστος κλήσης και γραπτών μηνυμάτων τα οποία ακολούθησαν μετά και οι άλλες δύο εταιρείες του κλάδου Wind και Vodafone.

Από την άλλη μεριά, ο ανταγωνισμός άμιλλας στον κλάδο πετυχαίνεται και από πολέμους διαφημίσεων με το οποίο μπορούν να αυξήσουν τη ζήτηση της υπηρεσίας ή του προϊόντος προς όφελος των επιχειρήσεων. Ο πόλεμος αυτός γίνεται κατά κόρων στον κλάδο τούτο καθώς καθημερινά βολιδοσκοπούμαστε από ένα εύρος διαφημίσεων στην τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τον κινηματογράφο, σε διάφορα έντυπα καθώς και σε μέσα μαζικής μεταφοράς όπως λεωφορεία, τρόλεϊ αλλά και το μετρό (εντός και εκτός αυτού).

Το ότι η μία εταιρεία κινητής τηλεφωνίας ξέσπασε «πόλεμο» με αυτό τον τρόπο δεν περνάει απαρατήρητο από τις άλλες εταιρείες οι οποίες απαντούν στον πόλεμο αυτό. Δεν είναι τυχαίο πως έχουμε δει αρκετές φορές να προβάλλονται ίδια μηνύματα / προσφορές από ανταγωνιστικές εταιρείες. Τέτοιο και πιο σύγχρονο παράδειγμα είναι αυτό της Vodafone η οποία προσέφερε είτε από επιδότηση για νέα συσκευή μετά το πέρας ενός χρόνου στην εταιρεία για πελάτες συμβολαίου ή 2 ½ πάγια δώρο. Από τη συγκεκριμένη ενέργεια η εταιρεία που αναλύουμε στην εργασία αυτή «απάντησε» έναντι της διαφήμισης αυτής με αλλαγή καρτοκινητού σε συμβόλαιο ή καρτοσυμβόλαιο.

Τρίτος σε σειρά πόλεμος που έρχεται για τις εταιρείες του κλάδου είναι αυτός των προσφορών. Αναμφισβήτητα ακόμα ένας πόλεμος που λαμβάνει μεγάλη έκταση είναι της συγκεκριμένης εταιρείας. Η συγκεκριμένη τεχνική έφερε στην εταιρεία από τα έτη 2009 – 2011 αρκετούς νέους συνδρομητές οι οποίοι άλλαξαν δίκτυο και εμπιστεύθηκαν αυτό της cosmote. Ίσως από τις καλύτερες προσφορές της εταιρείας ήταν για όλο το 2009 1000 λεπτά και 1000 γραπτά μηνύματα με χρέωση ένα ευρώ ανά μήνα υπό την προϋπόθεση ότι ανανεώνεις μία φορά το μήνα το χρόνο ομιλίας σου. Από την άλλη, ένα χρόνο μετά η εταιρεία αύξησε κατά 200 λεπτά ομιλίας και 200 γραπτά μηνύματα με 3<sup>€</sup> για χρεώσεις what's up προς της ίδιας κατηγορίας χρήστες ενώ από το 2011 η cosmote έχει φέρει σε κάθε ανανέωση να στέλνει ένα κωδικό στους χρήστες και να κερδίζουν δώρα.

Ακόμη ένα στοιχείο ενισχύει τον ανταγωνισμό άμιλλας στον κλάδο είναι η έλλειψη διαφοροποίησης της υπηρεσίας. Δεδομένου ότι και οι τρεις βασικές εταιρείες του κλάδου προσφέρουν την ίδια ακριβώς υπηρεσία οι πελάτες τους επιλέγουν έναντι της σχέσης τιμής και ποιότητας αλλά και των προσφορών που κάνουν οι εταιρείες.

Κλείνοντας τη δεύτερη δύναμη του ανταγωνισμού κατά τον Μ. Porter η δύναμη αυτή επηρεάζεται και από μεγάλα εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια αυτά είναι στρατηγικοί, κοινωνικοί, κρατική περιορισμοί και συναισθηματικοί. Οι στρατηγικές σχέσεις μεταξύ του ομίλου οι οποίες αποδίδουν μεγάλη σημασία στο να παραμείνουν σε αυτόν όπως για παράδειγμα οι θυγατρικές της εταιρείας στα Βαλκάνια. Ακόμη οι συναισθηματικοί λόγοι είναι ένα σημαντικό εμπόδιο καθώς αρκετές φορές η διοίκηση της εταιρείας δε λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις για έξοδο ενώ πέρα απ' αυτό σημαντικά και υψηλόβαθμα στελέχη της εκάστοτε εταιρείας αρνούνται να αποχωρίσουν από αυτή δεδομένου ότι συνδέουν το όνομα και τα επιτεύγματα ή τις διακρίσεις τους με εκείνη.

Τελευταία εμπόδια είναι οι κοινωνικοί και κρατικοί περιορισμοί διότι δεδομένου ότι μια μεγάλη επιχείρηση ή ένας οργανισμός με σημαντικό αριθμό εργαζομένων επιθυμεί την έξοδο από τον κλάδο τότε το κράτος αποθαρρύνει την έξοδο προκειμένου να μη δημιουργηθεί ανεργία στη χώρα αυτή.

## **ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ**

Πριν προλάβουμε στην ανάλυση αυτή θεωρούμε σκόπιμο να δώσουμε κάποια στοιχεία για τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η διάκριση των υποκατάστατων αναφέρεται στα αγαθά εκείνα τα οποία καλύπτουν την ίδια ανάγκη που καλύπτει ένα άλλο αγαθό. Στην αγορά το κάθε αγαθό ή υπηρεσία εκτοπίζει το άλλο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα υποκατάστατων μπορούμε να αναφέρουμε το χοιρινό ή μοσχαρίσιο κρέας, τη ζάχαρη ή γλυκόζη, τον αναπτήρα ή τα σπέρτα κ.α..<sup>63</sup>

Οι εταιρείες που αποτελούν τον κλάδο έρχονται αντιμέτωπες με τις υποκατάστατες υπηρεσίες που προσφέρουν οι άλλοι κλάδοι. Οι άλλες υπηρεσίες περιορίζουν σε σημαντικό βαθμό τα περιθώρια κέρδους του κλάδου και προκαλούν ανώτατα όρια τιμών.<sup>64</sup>

Στον κλάδο που αναλύουμε τα υποκατάστατα προϊόντα είναι η σταθερή τηλεφωνία, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το ταχυδρομείο, οι υπηρεσίες αποστολής και λήψης άμεσων μηνυμάτων και οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής / ωφέλειας της υπηρεσίας από τα υποκατάστατα συγκριτικά με τους παραγωγούς του κλάδου, τόσο πιο σταθερή η επίδραση στα κέρδη του κλάδου.

<sup>63</sup> Μικροοικονομική θεωρία και πολιτική Δ. Παπαβασιλείου σελ.27 Εκδ. οίκος Λιβάνη Αθήνα 2002

<sup>64</sup> Μάνατζμεντ στρατηγική προσέγγιση Κ. Τερζίδης σελ105 Σύγχρονη εκδοτική Αθήνα 2004

Αναφορικά με τα υποκατάστατα της κινητής τηλεφωνίας μπορούμε να πούμε πως έχουν επιδράσει σημαντικά τον κλάδο καθώς έχουν μειωθεί τα έσοδα του κλάδου. Η σχέση τιμής / ποσότητας για τις υπηρεσίες του διαδικτύου είναι σε πολύ καλή αναλογία καθώς όσο κοστίζει μία κάρτα ανανέωσης 10<sup>€</sup> κοστίζει το μηνιαίο κόστος του διαδικτύου. Μέσω του διαδικτύου προσφέρεται μία ποικιλία από υποκατάστατα προϊόντα όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο με το οποίο οι χρήστες μπορούν απλά να επικοινωνούν με μηνύματα. Από την άλλη μεριά μέσω των άμεσων μηνυμάτων οι χρήστες που έχουν εισέλθει μπορούν να επικοινωνούν τόσο μέσω κειμένου γράφοντας ακόμη και ταυτόχρονα αλλά και μέσω προβολής κάμερας βλέποντας ανά πάσα στιγμή τον συνομιλητή σου. Τέτοιου είδους υπηρεσίας αποστολής και λήψης άμεσων μηνυμάτων (αλλά και συνομιλίας μέσω κάμερας) είναι διαδεδομένα το windows live messenger, το yahoo messenger και το skype. Όλα αυτά είναι άνευ επιπλέον κόστους και το μόνο που χρειάζεται είναι να κάνει ο χρήστης λήψη του προγράμματος αυτού και να έχει ενεργή διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Ακόμη ένα υποκατάστατο που έχει μπει στην καθημερινότητα είναι οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης με διαδεδομένες το facebook, το twitter κ.α. Στις σελίδες αυτές μπορούμε να βρούμε τους φίλους μας αν διαθέτει λογαριασμό και μπορεί ο καθένας μας να συνομιλεί μαζί τους από τις υπηρεσίες της προηγούμενης παραγράφου.

Κλείνοντας τη Τρίτη κατά σειρά δύναμη του μοντέλου του ανταγωνισμού τα άλλα δύο υποκατάστατα σταθερή τηλεφωνία και ταχυδρομείο μπορεί να είναι σχετικά ξεπερασμένα κυρίως στις νέες γενιές όμως μη ξεχνάμε πως και αυτά έχουν μειώσει τα έσοδα της κινητής τηλεφωνίας.

Όπως γίνεται κατανοητό τα υποκατάστατα έχουν βοηθήσει στην περεταίρω ενίσχυση για έρευνα και ανάπτυξη από τις εταιρείες με αυξημένους πόρους.. Επίσης πιέζουν τις εταιρείες να προσφέρουν πιο προηγμένες υπηρεσίες και με καλύτερη ποιότητα. Και τέλος θα υπήρχαν λιγότερα ικανά άτομα στην επιχείρηση όπως για παράδειγμα στο τμήμα Marketing με το οποίο προσπαθούν συνήθως να αποδυναμώσουν τα υποκατάστατα προϊόντα.

## **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στο μοντέλο του ανταγωνισμού αποτελούν οι αγοραστές της εταιρείας καθώς χωρίς αυτούς η κάθε εταιρεία δε θα μπορούσε να

προσφέρει τις υπηρεσίες της. Η δύναμη των αγοραστών σε μεγάλο βαθμό επηρεάζει τη βιωσιμότητα της εταιρείας καθώς χωρίς εκείνους δε θα μπορούσε να αναπτυχθεί. Προκειμένου να διατηρήσουμε τον αναγνώστη με τη τέταρτη δύναμη του ανταγωνισμού και να εξετάσουμε αυτή παραθέτουμε τα στοιχεία μας ευθύς αμέσως.

Οι αγοραστές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη διότι οι υπηρεσίες της κάθε εταιρείας είναι εντελώς αδιαφοροποίητες. Λίγο ως πολύ και οι τρεις (τέσσερις) εταιρείες κινητής τηλεφωνίας παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες κάτι το οποίο αντιλαμβάνεται εύκολα και ο πελάτης της. Έτσι λοιπόν εκείνος μπορεί να επιλέξει ανά πάσα στιγμή την καλύτερη εταιρεία για τα δικά του «θέλω» και «πιστεύω».

Ακόμη ένα σημείο που κάνει ισχυρή τη δύναμη που αναλύουμε στο στάδιο αυτό είναι το ελάχιστο κόστος αλλαγής που αντιμετωπίζουν οι πελάτες. Το κόστος αλλαγής είναι πραγματικά πολύ μικρό καθώς με ένα ποσό των δέκα ευρώ μπορεί να αλλάξει πάροχο κινητής τηλεφωνίας όσο αφορά την καρτοκινητή εκτός αυτού μπορεί να γίνει και δωρεάν αρκεί να γίνει πελάτης συμβολαίου. Επιπλέον ο αγοραστής έχει όλες τις πληροφορίες που θέλει.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τη τελευταία περίοδο της άνω παραγράφου ο αγοραστής γνωρίζει από κάθε πλευρά όλες τις πληροφορίες σχετικά με τη κάθε εταιρεία. Οι πληροφορίες που απαιτεί, συγκεντρώνει και επεξεργάζεται με στόχο την τελική επιλογή του για τον πάροχο που θα επιλέξει είναι οι χρεώσεις τις κάθε εταιρείας (αντλούνται εύκολα από το διαδίκτυο ή από καταστήματα διάθεσης κινητών). Εκτός αυτού ο υποψήφιος πελάτης θα ενημερωθεί για ειδικές προσφορές (όπως πακέτα προπληρωμένου χρόνου και μηνυμάτων), για ειδικές χρεώσεις με επίδοση (που αφορά πελάτες συμβολαίου με δωρεάν συσκευή ενός συγκεκριμένου ποσού σύμφωνα με το προηγούμενο ετήσιο λογαριασμό). Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πως όσο πιο καλά πληροφορημένος είναι ο πελάτης τόσο πιο δυνατά διαπραγματεύεται για χαμηλές τιμές και υψηλή ποιότητα.

## **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή όταν εκείνοι απειλούν τις εταιρείες του κλάδου πως θα αυξηθεί η τιμολογιακή του πολιτική προς αυτούς με ταυτόχρονη ή μόνο χειροτέρευση του προϊόντος. Ως προμηθευτές εννοούμε τις εταιρείες που διαθέτουν τα προϊόντα προς εκείνες με σκοπό τη διάθεση στο τελικό καταναλωτή.

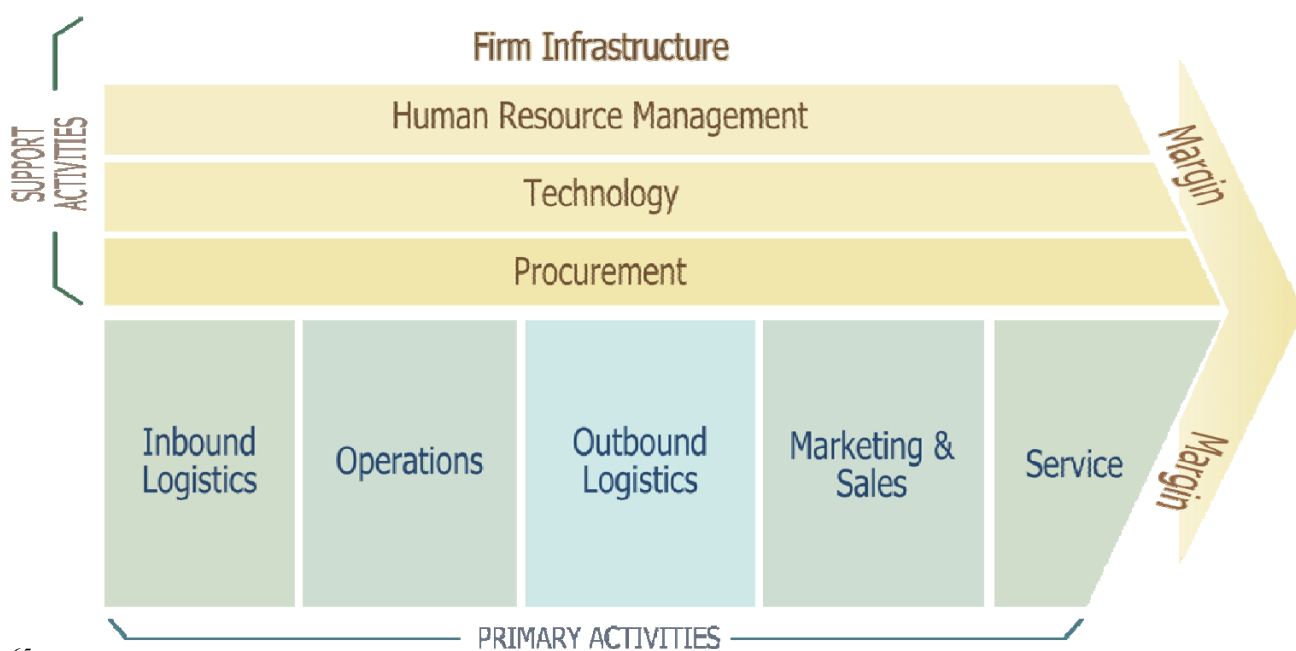
Με γνώμονα πως οι εταιρείες του κλάδου δεν αποτελούν σημαντική δραστηριότητα των εσόδων του προμηθευτή καθώς αν δεν διαθέτουν τα προϊόντα τους στις 3 εταιρείες θα μπορούν να τα διαθέσουν σε μεγάλες εταιρείες με ηλεκτρονικό αντικείμενο όπως για παράδειγμα τα Media Markt, ο Κωτσόβολος, τα Elephant, η Electronet καθώς και μια σειρά άλλων αλυσίδων του ίδιου κλάδου. Πέρα τούτου πολλοί προμηθευτές έχουν ήδη τα δικά τους σημεία διάθεσης για το τελικό προϊόν που προωθούν προς τους αγοραστές.

Ένα ακόμη στοιχείο που μας εκφράζει το γεγονός πως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή είναι πως τα προϊόντα του αποτελούν σημαντική εισροή για τη δραστηριότητα των εταιρειών του κλάδου. Προκειμένου να δυναμωθεί η τεκμηρίωση για το συγκεκριμένο γεγονός αρκεί να υπενθυμίσουμε στον αναγνώστη της εργασίας τούτης πόσο σημαντικό είναι για τη κάθε εταιρεία να φέρει για παράδειγμα πρώτη το νέο I – phone της Apple στη χώρα μας. Με την κίνηση αυτή αυξάνει τόσο τον κύκλο εργασιών στις οικονομικές καταστάσεις όσο και τους νέους πελάτες της. Αν κινηθεί η μία εταιρεία κινητής τηλεφωνίας πρώτη για την εξασφάλιση των νέων προϊόντων θα κινηθεί μία ανταγωνίστρια με ότι κόστος συνεπάγεται αυτό για τη πρώτη.

Κλείνοντας την εξέταση της πέμπτης δύναμης αξίζει να σημειωθεί και ένας εσωτερικός προμηθευτής της κάθε εταιρείας που δεν είναι άλλος από την ανθρώπινη εργασία. Η εργασία όπως αναφέρει η Κα Μηλιώτη στο βιβλίο της είναι ιδιαίτερα αξιόλογη από πλευράς ισχύος UI αυτό διότι χωρίς εκείνη δε θα μπορούσε να υπάρξει έρευνα και ανάπτυξη από τα ομώνυμα τμήματα της εταιρείας και επιπλέον δε θα μπορούσε να συγκριθεί τίποτα χωρίς την ανθρώπινη εργασία (όπως για παράδειγμα τα κανάλια διανομής και τα καταστήματα προώθησης).

## ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER

Στη γλώσσα του μάνατζμεντ οι ειδικοί θεωρούν πως η αλυσίδα αξιών βοηθά να βρεθεί η θέση της επιχείρησης ως προς τους ανταγωνιστές της και επιπλέον να βρεθούν οι δραστηριότητες από τις οποίες θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξιών αποτελείται από εννέα δραστηριότητες εκ των οποίων οι πέντε θεωρούνται βασικές και άλλες τέσσερις αποτελούν τις δραστηριότητες υποστήριξης. Βασικές δραστηριότητες είναι η διαχείριση εισροών, η παραγωγή, η διαχείριση εκροών, το μάρκετινγκ με τις πωλήσεις και τέλος η εξυπηρέτηση. Από την άλλη μεριά οι τέσσερις δραστηριότητες υποστήριξης είναι οι προμήθειες, η ανάπτυξη τεχνολογίας, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και τέλος η υποδομή της επιχείρησης.



65

### Βασικές δραστηριότητες

Αρχίζουμε την ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων όπως τα έχουμε αναγράψει στην προηγούμενη παράγραφο. Η διαχείριση εισροών περιλαμβάνει την παραλαβή, την αποθήκευση, τη διαχείριση πρώτων υλών, τον έλεγχο των αποθεμάτων και γενικά όλες τις ενέργειες κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της εταιρείας τον πλήρη έλεγχο για τα ανώτερα η διεύθυνση Group logistics & Warehousing που εντάσσεται υπό τον έλεγχο της γενικής διεύθυνσης λειτουργιών και συστημάτων πληροφορικής ομίλου cosmote.

<sup>65</sup> <http://www.4tforum.gr/phpBB3/viewtopic.php?f=13&t=15032&start=7845>



Δεύτερη κατά σειρά κύρια λειτουργία έρχεται εκείνη της δράσης ή παραγωγής. Στη συγκεκριμένη αναφέρονται όλες οι λειτουργίες που έχουν άμεση εμπλοκή με την παραγωγή δηλαδή τον έλεγχο ποιότητας μέσα από οποίο η έχει πιστοποιήσεις από εξωτερική εταιρεία πιστοποίησης ποιότητας. Η cosmote ελέγχει τακτικά την ποιότητα της από εσωτερικούς ελεγκτές που έχει στη διεύθυνση διαχείρισης ποιότητας υπηρεσιών και τεχνολογίας (εντάσσεται στη γενική τεχνική διεύθυνση ). Στην ίδια κατηγορία εντάσσεται και ο εξοπλισμός που διαθέτει η εταιρεία, οι έλεγχοι κάθε υπηρεσίας προτού τη διαθέσει στους καταναλωτές της αλλά και η συντήρηση του εξοπλισμού που έχει στην κατοχή της η εταιρεία. Κλείνοντας την αναφορά αυτή σημειώνουμε ότι και η πολιτική εκπτώσεων προς κάθε πελάτη της εταιρείας καθορίζεται από τη παραγωγική δραστηριότητα.

Με τη διαχείριση των εισροών η εταιρεία επιδιώκει να τελειώσει την παράδοση της υπηρεσίας ή των προϊόντων που διαθέτει στους πελάτες της. Έτσι λοιπόν στη συγκεκριμένη δραστηριότητα εμπεριέχεται η υλοποίηση της παραγγελίας, η μεταφορά των προϊόντων προς τα καταστήματα χονδρικής ή λιανικής πώλησης, η γρήγορη και συνεπής παράδοση του προϊόντος ( για παράδειγμα αγορά κινητού τηλεφώνου από το ηλεκτρονικό κατάστημα της εταιρείας στο διαδίκτυο σε προκαθορισμένη μέρα και ώρα ). Επιπλέον προκειμένου να έχει αξία η εταιρεία προσπαθεί να εξαλείψει τα λάθη κατά την επεξεργασία της παραγγελίας και τέλος να διαθέσει την υπηρεσία ή το προϊόν όπως το επιθυμεί ο πελάτης σε χρόνο παράδοσης και με το ανάλογο κόστος.

Ίσως η σημαντικότερη δραστηριότητα που παράγει αξία στην εταιρεία που αναλύουμε στην παρούσα εργασία είναι εκείνη του Μάρκετινγκ – Πωλήσεις. Μέσα από τη δραστηριότητα αυτή η εταιρεία προσπαθεί να διευκολύνει τους αγοραστές της με διάφορα μέσα να την επιλέξουν. Μέσα από τη διαφήμιση η εταιρεία έχει προσελκύσει αρκετούς πελάτες με σπουδαιότερη εκείνη της διαφήμισης στόμα με στόμα από τους ευχαριστημένους πελάτες της εταιρείας. Επίσης στην κατηγορία αυτή έχουμε τους διάφορους πωλητές χονδρικής ή λιανικής πώλησης που είναι στρατηγικά σχεδιασμένοι από την εταιρεία σε διάφορες περιοχές της χώρας μας. Πέρα από αυτά έχουμε και τον καθορισμό τιμών σχετικά με χρεώσεις της κινητής τηλεφωνίας, χρεώσεις προπληρωμένου χρόνου κ.α. Τέλος εδώ περιλαμβάνεται και η επιλογή καναλιού διάθεσης που φέρνει κοντά την εταιρεία με τους καταναλωτές. Ένα παράδειγμα για κανάλι διάθεσης είναι η θυγατρική της εταιρείας Γερμανός μέσω της οποίας η εταιρεία αυξάνει τον κύκλο εργασιών της σε πελάτες και έσοδα.

Σύμφωνα με την Πέμπτη βασική δραστηριότητα που αφορά την εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση. Στα θέματα της εξυπηρέτησης έχουμε την επί εικοσιτετραώρου τηλεφωνική εξυπηρέτηση από ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να λύσουν κάθε πρόβλημα των πελατών της ή απορία. Πέρα της τηλεφωνικής υπάρχει και η εξυπηρέτηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου επί εικοσιτετραώρου ή από φόρμα ερωτήσεων που αποστέλλεται στο τμήμα εξυπηρέτησης και απαντάει στις ερωτήσεις των πελατών. Εκτός αυτού στα καταστήματα ΟΤΕshop, cosmote και Γερμανός παρέχεται τεχνική υποστήριξη για θέματα επισκευής των προϊόντων ( κινητών, I – pad, I – phone ) αλλά και υπηρεσία αναβάθμισης που γίνονται τόσο από τα προαναφερόμενα καταστήματα όσο και από το κινητό του εκάστοτε χρήστη αφού λαμβάνει τις αναβαθμίσεις ανά τακτικά διαστήματα. Επιπροσθέτως έχουμε τις ρυθμίσεις του προϊόντος αν δεν γνωρίζει ο χρήστης να τις κάνει μόνος του και τέλος την παροχή ανταλλακτικών για κάθε προϊόν.<sup>66</sup>

### **Δραστηριότητες υποστήριξης**

Πρώτη από τις δραστηριότητες υποστήριξης είναι οι προμήθειες και αναφέρονται στη λειτουργία αγοράς εισροών που χρησιμοποιούνται από την αλυσίδα αξιών της επιχείρησης. Οι προμήθειες αυτές περιλαμβάνουν αγορές α΄ υλών ( που είναι το πλαστικό για τις κάρτες SIM ) και άλλων αναλώσιμων ειδών ( όπως φωτοτυπικό χαρτί, στυλό, ντοσιέ κλπ ). Επιπλέον έχουμε και τα πάγια που αγοράζει ή ενοικιάζει η εταιρεία και αφορούν από εξοπλισμό και εργαστηριακά μηχανήματα μέχρι κτήρια. Όμως ας μην ξεχνάμε και τα ανταλλακτικά για τα διάφορα μηχανήματα της εταιρείας.

Συνεχίζοντας τις δραστηριότητες υποστήριξης θα αναφέρουμε μία από τις σημαντικότερες που αφορούν την ανάπτυξη τεχνολογίας. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία διότι πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις της τεχνολογίας και να παίρνει ανάλογη θέση. Από τις φάσεις της εταιρείας έχουμε καταλάβει πως η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στον τομέα αυτό καθώς αναπτύσσει γρήγορα την τεχνολογία της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το 4G δίκτυο που εκπέμπει πλέον η εταιρεία ενώ οι υπόλοιπες διαθέτουν το παλιό πλέον 3G δίκτυο. Επιπροσθέτως το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας

<sup>66</sup> <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=270&L=4>

φέρνει και προσθέτει σημαντική αξία στην εταιρεία διότι από δικά του «ευρήματα» έχει βρεθεί η εταιρεία με σημαντικές διακρίσεις και καινοτόμες ιδέες.

Άλλη μία σημαντική υποστηρικτική δραστηριότητα αποτελεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η σωστή και συσπειρωμένη ομάδα της εταιρείας στο θέμα αυτό έχει φέρει την εταιρεία στην πρώτη θέση του κλάδου της. Οι άνθρωποι της εταιρείας δηλαδή οι εργαζόμενοι για αυτή από τη χαμηλότερη ως την υψηλότερη θέση επιθυμούν να δίνουν τα μέγιστα για την εταιρεία προκειμένου να διατηρηθεί στην πρώτη θέση που την ανάδειξαν από την προσωπική τους εργασία. Έτσι λοιπόν η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με την επιλογή και αξιολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, τις προαγωγές, τα πριμ, την εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και τις παροχές που δίνει στους εργαζόμενους προσθέτει σημαντική αξία στην αλυσίδα του Porter.

Τελειώνοντας τις δραστηριότητες υποστήριξης με την υποδομή της επιχείρησης. Σε αυτή περιλαμβάνονται η γενική διοίκηση της εταιρείας που δεν είναι άλλη από τη γενική συνέλευση των μετόχων, τον προγραμματισμό για το πότε; που; πώς; Θα διαθέσουν μία νέα υπηρεσία προς τους χρήστες. Επίσης το οικονομικό τμήμα στο οποίο εντάσσεται και η λογιστική υποστήριξη. Ακόμη παρουσιάζεται η διαχείριση της ποιότητας, τα συστήματα ελέγχου που διαθέτει η εταιρεία στα διάφορα τμήματα της, τη χρηματοδότηση που έχει δηλαδή ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης της και τέλος η νομική υποστήριξη που έχει η εταιρεία από τους νομικούς της συμβούλους. Κλείνουμε τις δραστηριότητες αυτές με τα κρατικά θέματα που αφορούν την εργατική νομοθεσία, τη φορολογία της καθώς και το γενικό πλαίσιο επιρροής του κράτους σε αυτή.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=271&L=4>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

---

### **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕ VODAFONE ΚΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΛΟΓΟ ΚΡΙΣΗΣ**

## **Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΝΟΨΕΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Σύμφωνα με την ετήσια οικονομική έκθεση της εταιρείας για το έτος 2011 η εταιρεία έχει επηρεαστεί σε σημαντικό βαθμό τα τελευταία δύο χρόνια από την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας. Παρ' όλα αυτά η εταιρεία έχει προσελκύσει το μεγαλύτερο ποσοστό από χρήστες κινητής τηλεφωνίας που επέλεξαν να αλλάξουν δίκτυο και έτσι έφερε στην εταιρεία αύξηση τόσο του πελατολογίου της όσο και του κύκλου εργασιών της.

Αναφορικά με τις προβλέψεις για το έτος που διανύουμε στην εταιρεία δεν αναμένουν μεγάλη αύξηση των συνδρομητών της για τα επόμενα χρόνια, όμως περιμένουν να αυξηθεί η ζήτηση για υπηρεσίες δεδομένων και διαδικτύου μέσω των κινητών συσκευών. Σύμφωνα με τη προηγούμενη φράση η εταιρεία έχει βάλει στα διάφορα προγράμματα συμβολαίου, καρτοσυμβολαίου και καρτοκινητής υπηρεσίες διαδικτύου που έρχονται δωρεάν στο χρήστη ή τα προπληρώνει. Πέρα τούτων η εταιρεία έρχεται κοντά και στους φοιτητές και παρέχει ασύρματο internet με χαμηλότερο κόστος απ' ό,τι κανονικά.

Η μητρική της Cosmote προκειμένου να ανταπεξέλθει στη δύσκολη οικονομική κατάσταση δείχνει να συγκλίνει περισσότερο σε δύο μέτρα τα οποία επιδρούν αρνητικά στην εταιρεία της παρούσας εργασίας. Ο κος Τσαμάς πρόεδρος του Δ.Σ της εταιρείας και πρόεδρος του ομίλου ΟΤΕ κατά την ομιλία του στην τακτική ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων έδωσε βάρος στη λήψη μέτρων σχετικά με την αναχρηματοδότηση δανειακών υποχρεώσεων της εταιρείας ύψους 3,1 δισ € μέχρι το Φεβρουάριο του 2014 και τη περαιτέρω προσπάθεια για μείωση των λειτουργικών εξόδων.

Ένα μέτρο που εξετάζει η εταιρεία είναι η πώληση θυγατρικής εταιρείας του ομίλου στο εξωτερικό. Σε ενδεχόμενη πώληση η εταιρεία θα πετύχει την επιμήκυνση των υποχρεώσεων της και θα φέρει μείωση του δανεισμού. Μπορεί κατά τη γενική συνέλευση να μην έγινε γνωστό το όνομα της υποψήφιας προς εξαγορά θυγατρικής του ομίλου ωστόσο ένας μεγάλος αριθμός ιστοσελίδων αναφέρονται για την Globul που εδρεύει στη Βουλγαρία αλλά και την θυγατρική εταιρεία Germanos Telecom Bulgaria.<sup>68</sup> Η εταιρεία αποτιμάται περίπου σε 800 εκατομμύρια ευρώ και η πώληση

---

<sup>68</sup> <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1231202024>

θα γίνει προκειμένου να γίνει ευκολότερη η αναχρηματοδότηση δανειακών κεφαλαίων.<sup>69</sup>

Σύμφωνα με άλλη σελίδα στο διαδίκτυο αναφέρεται το γεγονός πώς τα χρήματα από τη πώληση της θυγατρικής προορίζονται για την αποπληρωμή ομολόγων τα οποία λήγουν μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Επιπλέον η μητρική έχει προσλάβει για σύμβουλο πώλησης το βρετανικό τμήμα της Citigroup και με τα μέχρι τώρα δεδομένα έχουν ενδιαφερθεί για την αγορά οι εταιρείες Orange, η Vodafone και η Turkcell.<sup>70</sup>

Αναφορικά με τη μείωση λειτουργικών εξόδων εξετάζεται η περίπτωση εθελούσιας αποχώρησης από την εταιρεία με στόχο τη μείωση κόστους προσωπικού. Επειδή όμως την επόμενη διετία ενδέχεται να αποχωρήσουν από την εταιρεία μερικές χιλιάδες άνθρωποι εξετάζεται σοβαρά το ενδεχόμενο ίδρυσης μίας νέας θυγατρικής στην οποία θα μετακινηθεί προσωπικό από τις εταιρείες του ομίλου προκειμένου να αξιοποιηθούν σε νέες υπηρεσίες.<sup>71</sup>

Εκτός των άλλων η εταιρεία προσπαθεί παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία που βιώνει η χώρα μας να φέρνει και να παρουσιάζει νέα μοντέλα κινητών τηλεφώνων ή tablet ή i-pad στο καταναλωτικό κοινό. Έτσι λοιπόν την Πέμπτη 1/11/2012 παρουσίασε πρώτη στη χώρα μας το νέο i-Phone 5 σε γνωστό εμπορικό κέντρο των βορείων προαστίων. Όσοι βρέθηκαν στην εκδήλωση αυτή είχαν τη δυνατότητα να δουν από κοντά τις δυνατότητες του νέου μοντέλου να το χρησιμοποιήσουν δοκιμαστικά άλλα και να το προ-παραγγείλουν όσοι το επιθυμούσαν μέσω των καταστημάτων ΟΤΕ, Cosmote, Γερμανός που στεγάζονται στο χώρο του εμπορικού κέντρου.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> <http://www.palo.gr/cluster/articles/epixeirhmatika-nea/605/?clid=5942462>

<sup>70</sup> <http://www.defence-point.gr/news/?p=51147>

<sup>71</sup> <http://www.e-go.gr/news/article.asp?catid=17826&subid=2&pubid=129071857>

<sup>72</sup> <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/122/articles/736212/Article.aspx>

## ***Ανταγωνισμός Cosmote με Vodafone***

Στο προτελευταίο στάδιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας θέλουμε να δώσουμε ένα υπόβαθρο και να αναλύσουμε τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών Cosmote Hellas και Vodafone Hellas. Επειδή έχουμε εστιάσει σε μεγάλο βαθμό στη πρώτη εταιρεία θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε μερικά στοιχεία και για την άλλη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας – σημαντικότερος ανταγωνιστής της πρώτης.

### **Vodafone Hellas**

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1992 και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο καταναλωτικό κοινό της με το όνομα Panafone, με τη συμμετοχή των εταιρειών Vodafone Group., France Telecom, Ιντρακόμ και Data Bank. Η εταιρεία έξι χρόνια αργότερα πέτυχε την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και στο αντίστοιχο του Λονδίνου.

Μέσα από πετυχημένη πορεία στη χώρα μας από τον Ιανουάριο του 2002 η εταιρεία λειτουργεί κάτω από τον πλέον πετυχημένο παγκόσμιο εμπορικό τίτλο Vodafone.<sup>73</sup>

Στον όμιλο της Vodafone είναι σήμερα περισσότεροι από 359 εκατομμύρια άνθρωποι οι οποίοι απολαμβάνουν τις παροχές της εταιρείας. Μια μικρή εταιρεία από το Newbury κατάφερε σε περίπου 25 χρόνια να γίνει μια παγκόσμια δύναμη στον κλάδο της και να χει παρουσία σε περισσότερες από 30 χώρες στον κόσμο αλλά και έχει ένα μεγάλο αριθμό συνεργατών (περίπου 50).<sup>74</sup>

Αναφορικά με τη ποιότητα βλέπουμε πως η Vodafone έχει περισσότερες πιστοποιήσεις από την Cosmote (Διαχείριση της Ποιότητας της Αλυσίδας Καταστημάτων, Διαχείριση της Ασφάλειας των Πληροφοριών κατά ISO 27001, Διαχείριση της Επιχειρησιακής Συνέχειας κατά BS 25999-2:2007) όμως δεν συμπεριλαμβάνεται στις πιστοποιήσεις της πρώτης εκείνη για το εργαστήριο ηλεκτρομαγνητικής ενέργειας.<sup>75</sup>

Επιπλέον η εταιρεία είναι χορηγός στην Εθνική ομάδα ποδοσφαίρου της χώρας μας, την ΠΑΕ ολυμπιακός αλλά και στη φόρμουλα 1 είναι χορηγός της εταιρείας McLaren Mercedes.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=8873>

<sup>74</sup> [http://www.vodafone.com/content/index/about/about\\_us/futureagenda.html](http://www.vodafone.com/content/index/about/about_us/futureagenda.html)

<sup>75</sup> <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1620>

<sup>76</sup> <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1587>

Σχετικά με τη προστασία του περιβάλλοντος και η παρούσα εταιρεία έχει διατελέσει ενέργειες για να βοηθήσει τόσο το περιβάλλον όσο και τη κοινωνία. Έτσι λοιπόν σχετικά με τη προστασία του περιβάλλοντος στην εταιρεία ανακυκλώνουν οτιδήποτε μπορεί να ανακυκλωθεί από χαρτί μέχρι μπαταρίες και toners εκτυπωτών, εξοικονομείται ενέργεια στο δίκτυο και τα γραφεία, καταστήματα της εταιρείας κ.α.<sup>77</sup>

Η κοινωνική προσφορά της εταιρείας είναι εξίσου σημαντική και αρκετές φορές απευθύνεται στο μέλλον αυτού του τόπου που είναι τα παιδιά. Η εταιρεία σε συνεργασία με το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού έδωσαν τη δυνατότητα σε μαθητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να δουν την ιστορία αξιοποιώντας την κινητή επικοινωνία. Από την άλλη έχει δημιουργήσει τη κινητή μονάδα «ΛΗΤΩ» μέσω της οποίας παρέχει σε διάφορες περιοχές της χώρας μας δωρεάν παιδιατρική περίθαλψη, διαγνωστικό και οδοντιατρικό έλεγχο, δωρεάν φαρμακευτική αγωγή με τα κατάλληλα παιδιατρικά φάρμακα και τέλος προσφέρεται εμβολιαστική κάλυψη. Εκτός αυτών υπάρχουν κι άλλες δράσεις τις οποίες μπορείτε να δείτε στον ακόλουθο σύνδεσμο <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1661> .

Αναφορικά με το **ανθρώπινο δυναμικό** όπως διαβάζουμε στο επίσημο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας προσφέρεται ίση μεταχείριση στους εργαζομένους της εταιρείας χωρίς να γίνεται διάκριση διαφορών όπως το φύλλο, η φυλή, η χώρα, η ηλικία, τη βαθμίδα του μορφωτικού επίπεδου του εργαζομένου κλπ.

Η εταιρεία παρέχει ευκαιρίες δια βίου μάθησης και δίνει τη δυνατότητα συνεργασίας με πανεπιστήμια τόσο του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού. Η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση σε θέματα υγείας και ασφάλειας για το ανθρώπινο δυναμικό της και επιπλέον υπάρχουν εθελοντικά προγράμματα που συμμετέχουν οι εργαζόμενοι της εταιρείας αλλά και προγράμματα αιμοδοσίας.<sup>78</sup>

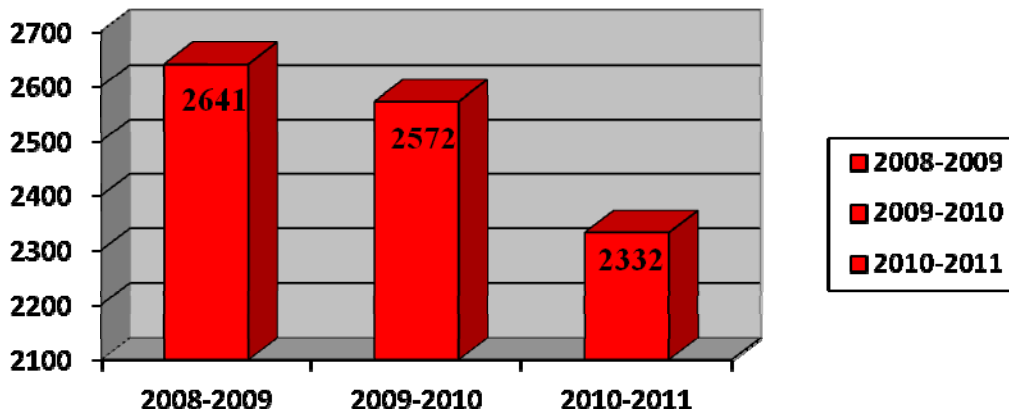
---

<sup>77</sup> <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1655>

<sup>78</sup> <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1660>



### Ανθρώπινο δυναμικό εταιρείας 2008-2011

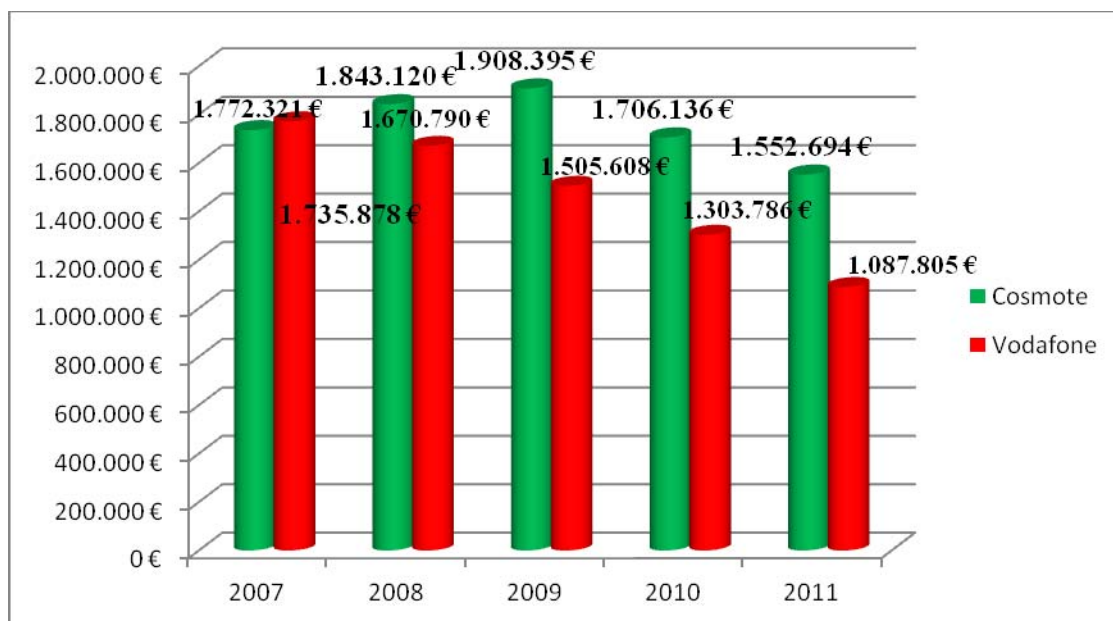


Πηγή [www.vodafone.gr](http://www.vodafone.gr)

Παρατηρούμε πως το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας τα τελευταία χρόνια μειώνεται και αφορά κυρίως την εθελούσια αποχώρηση των εργαζομένων από την εταιρεία. Δηλαδή προκειμένου να μειώσει τα μισθολογικά έξοδα της η εταιρεία κάνει χρήση της εθελούσιας εξόδου που έχει πραγματοποιηθεί και σε άλλες εταιρείες.

Προτού προβούμε στη σύγκριση της εταιρείας που αναλύουμε στο κομμάτι αυτό της εργασίας με την εταιρεία που αναλύθηκε εκτενέστερα στην παρούσα πτυχιακή θα παρουσιάσουμε παρακάτω τους ετήσιους κύκλους εργασιών (ποσά σε χιλιάδες ευρώ) και τα αντίστοιχα αποτελέσματα χρήσης των εταιρειών για τη πενταετία 2007-2011 όπως παρουσιάζονται στις οικονομικές καταστάσεις κάθε εταιρείας.

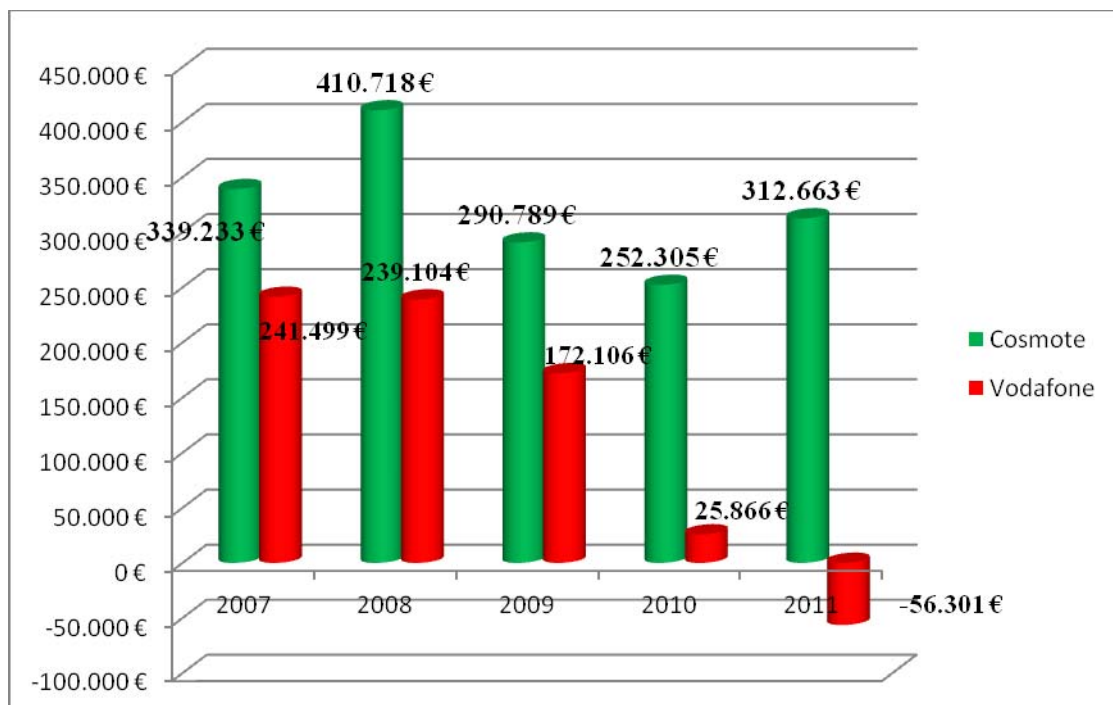
### Σύγκριση κύκλου εργασιών των δύο εταιρειών



Πηγή Ετήσιες οικονομικές εκθέσεις εταιρειών

### Σύγκριση αποτελέσματος χρήσης

Ποσά σε χιλιάδες €



Πηγή Ετήσιες οικονομικές εκθέσεις εταιρειών

## Cosmote Vs Vodafone

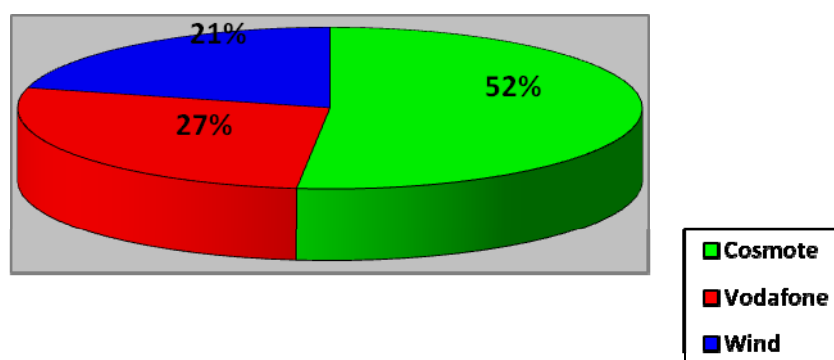
Έπειτα από μια σύντομη παρουσίαση της άλλης εταιρείας μπορούμε να συγκρίνουμε τις δύο εταιρείες και να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα γι αυτές.

Πρώτα απ όλα παρατηρούμε πώς η cosmote είναι μία εταιρεία που αναπτύσσεται μέσω των θυγατρικών της στα βαλκάνια αντίθετα παρατηρούμε πως η σημαντικότερη ανταγωνίστρια εταιρεία κινητής τηλεφωνίας δραστηριοποιείται σε διάφορες χώρες στις πέντε ηπείρους. Αμφότερες οι δυο εταιρείες έχουν ένα μεγάλο αριθμό συνεργατών σε μέρη που δεν έχουν καταστήματα και χρησιμοποιούν μεθόδους δικαιοχρησίας προκειμένου να λειτουργήσουν κατάστημα σε περιοχή όπου δεν εξυπηρετείται.

Σχετικά με το οργανόγραμμα της κάθε εταιρείας μπορούμε να πούμε πως το οργανόγραμμα της θυγατρικής του ΟΤΕ είναι πιο εκτενές από αυτό της άλλης εταιρείας και επιπλέον οι θέσεις διαγράφονται καλύτερα για τη πρώτη έναντι της δεύτερης αναφορικά με τα δευτερεύοντα τμήματα της κάθε εταιρείας.

Επειδή όμως πολλοί αναλυτές και ενδιαφερόμενοι βλέπουν και κατανοούν καλύτερα μέσα από ένα σχήμα παραθέτουμε ακολούθως τα μερίδια συνδρομητών των εταιρειών

### Μερίδια Κινητής Τηλεφωνίας Ανα Εταιρεία



Πηγή Ελεύθερος Τύπος Ημερομηνία δημοσίευσης 25/7/2012

<http://www.3comma14.gr/pi/?survey=13821>

Όπως βλέπουμε η cosmote υπερτερεί κατά πολύ σε σχέση με τις άλλες δύο εταιρείες του κλάδου της, πράγμα που τις δίνει να χει ηγετική θέση στον κλάδο της. Έτσι λοιπόν όπως γίνεται αντιληπτό στα πλαίσια του μάλιστα μπορούμε να πούμε πως η προαναφερόμενη εταιρεία κατέχει δεσπόζουσα θέση στο κλάδο της. Η νομοθεσία της χώρας μας επιτρέπει κάποια εταιρεία να κάνει χρήση της θέσης όμως

απαγορεύει τη κατάχρηση της θέσης αυτής και σε περίπτωση που κάποια εταιρεία υποπέσει στο παράπτωμα αυτό έρχεται αντιμέτωπη με υψηλά πρόστιμα.

Σύμφωνα με το νόμο για κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης η εταιρεία Vodafone κατήγγειλε την Cosmote περί κατάχρησης δεσπόζουσας θέσης στην Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Η συγκεκριμένη κίνηση της πρώτης εταιρείας πραγματοποιήθηκε το τελευταίο δεκαήμερο του Μαρτίου το 2012.

Σύμφωνα με τη καταγγελία αυτή η ΕΕΤΤ υποχρεούται βάση νόμου να ψάξει για να δει αν ισχύει ορθά η κίνηση που κάνει η Vodafone και μπορεί να καλέσει και τις δύο εταιρείες σε ακρόαση.

Η Vodafone προχώρησε σε αυτή τη κίνηση επειδή η εταιρεία που αναλύουμε στην παρούσα εργασία έχει μερίδιο αγοράς στη καρτοκινητή πάνω από 50% και οι άλλες δύο εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό συμπιέζουν το περιθώριο κέρδος τους ή ακόμη και να πωλούν κάτω του κόστους.

Παρόμοια καταγγελία είχε γίνει και πριν από καιρό όταν ήταν υπό διαπραγμάτευση το φάσμα όμως από την ΕΕΤΤ δεν δόθηκε ιδιαίτερη βάση αφού η ενάγων και η εναγόμενη εταιρεία είχαν κάνει τη προσφορά τους για να μεγαλώσουν το φάσμα συχνότητας τους. Τότε δε προχώρησε η προσφυγή αυτή διότι θα χε χάσιμο χρημάτων το Ελληνικό δημόσιο 380,5 εκατομμύρια ευρώ.

Σε περίπτωση όπου η καταγγελία επιβεβαιωθεί έπειτα από τον έλεγχο της ΕΕΤΤ τότε η Cosmote θα βρεθεί αντιμέτωπη με υψηλό πρόστιμο το οποίο μπορεί να φτάνει ακόμα και στο 10% του ετήσιου τζίρου της εταιρείας.<sup>79</sup>

Αναφορικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ των δύο εταιρειών παρατηρούμε πως όταν μία εταιρεία προσφέρει μία νέα υπηρεσία τότε μετά από σχετικά σύντομο χρόνο ακολουθεί και η άλλη εταιρεία. Για παράδειγμα όταν η εταιρεία της Vodafone παρουσίασε την επιλογή ελέγχου κόστους (cost control) από το κινητό ή το tablet του χρήστη μ ενημέρωση όταν πλησιάζει να ξεπεράσεις το 80% του χρόνου σου μετά από λίγο καιρό υιοθέτησε την ίδια υπηρεσία και η θυγατρική του ΟΤΕ.



<sup>79</sup> <http://www.infocom.gr/2012/04/10/gia-kataxrsh-despozoyasaw-ueshw-kataggelei-Vodafone-thnCosmote/3921/>

Ακόμη μία κίνηση είναι η στρατηγική συμμαχία που χει ξεκινήσει η Vodafone με την Hellas On Line (HOL) έτσι ώστε να προσφέρει ολοκληρωμένη κάλυψη σε κάθε οικία ή επιχείρηση προσφέροντας σταθερό-κινητό αλλά και πρόσβαση στο διαδίκτυο. Με τον τρόπο αυτό η προαναφερόμενη εταιρεία προσπαθεί να αυξήσει το πελατολόγιο της με τη πολύτιμη βοήθεια της HOL μειώνοντας τους συνδρομητές από τα άλλα δίκτυα σταθερής τηλεφωνίας και παρόχους διαδικτύου.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα που μπορούμε να πάρουμε από τις οικονομικές εκθέσεις των δύο εταιρειών και αναφορικά με τα διαγράμματα που έχουμε συμπεριλάβει στην εργασία μπορούμε να βγάλουμε τα εξής συμπεράσματα :

Όσο αφορά τον τζίρο των δύο εταιρειών παρατηρούμε πως ενώ το έτος 2007 η Vodafone έχει περισσότερο κύκλο εργασιών έναντι της άλλης εταιρείας την επόμενη τετραετία 2008-2011 έχει σταθερά μειωμένο κύκλο. Το γεγονός αυτό μπορούμε να το αιτιολογήσουμε λόγο της αυξανόμενης ζήτησης για το πακέτο καρτοκινητής What's up της Cosmote η οποία είχε ένα πολύ πετυχημένο πρόγραμμα προς ίδιους χρήστες. Έκτος αυτού ενδεχομένως και λόγω του σκανδάλου που χει ξεσπάσει εκείνη την εποχή περί υποκλοπών συνομιλίας αρκετοί συνδρομητές της αν άλλαξαν δίκτυο και να πήγαν σε μία από τις δύο εταιρείες κινητής.

Σχετίζοντας τον κύκλο εργασιών με τα κέρδη της κάθε εταιρείας παρατηρούμε πως η Cosmote έχει περισσότερα κέρδη με τη Vodafone να πλησιάζει σχετικά τα κέρδη της άλλης εταιρείας το 2007 ενώ το 2008-2009 βλέπουμε πως πώς τα κέρδη της πρώτης είναι αρκετά εκατομμύρια περισσότερα. Το 2011 η χρήση για την εταιρεία της Vodafone έκλεισε με σημαντική ζημία (περισσότερο από δύο φορές μεγαλύτερη από τα κέρδη της χρήσης του 2010) σε αντίθεση η Cosmote έφερε τα κέρδη της σε επίπεδα του 2007. Τα αποτελέσματα αυξομειώνονται συνεχώς λόγω των αυξημένων εξόδων που χει η κάθε εταιρεία αλλά και λόγω των συνεχών αλλαγών στη φορολογία και την εργατική νομοθεσία (περισσότερα έξοδα) που αλλάζουν στη χώρα μας.

Κλείνοντάς το κεφάλαιο αυτό και προκειμένου να μεγαλώσουμε την αποδεικτική ισχύ σχετικά με τον ανταγωνισμό των δύο εταιρειών έχουμε δει σε διαφημιστικά μηνύματα πως η Cosmote μειώνει τα έξοδα επικοινωνίας για τους φοιτητές με διάφορα προγράμματα (έκπτωση στα συμβόλαια, δωρεάν χρόνος ομιλίας με μία ανανέωση και προνομιακή τιμή για ασύρματο διαδίκτυο). Με τη κίνηση αυτή προσπάθησε να αυξήσει τους πελάτες της αλλά και τον αριθμό των συνδρομητών της έπειτα από τη προσφορά που χει κάνει η Vodafone μέσω του πακέτου CU και του

προγράμματος Student Xclusive. Μέσω του προγράμματος αυτού η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα σε φοιτητές να χουν 100' δωρεάν χρόνο ομιλίας προς ίδιου δικτύου και η διανομή τους έγινε στους περισσότερους σπουδαστές (έπειτα από τη σχετική ενημέρωση για το πρόγραμμα αυτό) με την απόκτηση της ακαδημαϊκής ταυτότητας (την οποία παραλαμβάνει ο κάθε σπουδαστής από οποιοδήποτε κατάστημα Vodafone που επιθυμεί) τους που είναι σε ισχύ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

---

### **ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στο κεφάλαιο αυτό το οποίο και κλείνει τη παρούσα πτυχιακή εργασία, θα παρουσιάσουμε σε κάθε ενδιαφερόμενο τα ευρήματα από την ανάλυση που κάναμε για τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας αλλά και για την εταιρεία της Cosmote Hellas.

Η σπουδαιότερη θέση της εταιρείας είναι η ηγετική θέση που έχει στον κλάδο της μέσω του υψηλού μεριδίου αγοράς που διαθέτει. Επιπλέον η εταιρεία είναι στρατηγικά τοποθετημένη γύρω από τα βαλκάνια όπου σε χώρες εκτός της δικιάς μας απολαμβάνει καλύτερη νομοθεσία και ευνοϊκότερη φορολογία.

Επίσης λόγω του ομίλου της εταιρείας με θυγατρικές στα βαλκάνια και κυρίως την εταιρεία Γερμανός ο όμιλος της Cosmote έχει ένα πολύ ισχυρό σύμμαχο με τα περισσότερα καταστήματα του είδους του στη χώρα μας.

Αναφορικά με το οργανόγραμμα της εταιρείας παρατηρούμε ότι παρουσιάζει κατανοητά τις θέσεις μέσα στην εταιρεία, το σύστημα οργάνωσης της και διαχωρίζει τις βασικές από τις δευτερεύουσες λειτουργίες.

Σχετικά με το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας παρατηρούμε ότι βάση του καταστατικού της εταιρείας η θητεία των μελλών του δεν πρέπει να υπερβαίνει τα τέσσερα έτη. Το συγκεκριμένο γεγονός το αναφέρουμε επειδή ο νόμος ορίζει για το διοικητικό συμβούλιο πως η θητεία που δεν μπορεί να ξεπερνάει τα έξι έτη. Εκτός αυτού παρατηρούμε πως στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας υπάρχει και ένα αλλοδαπό μέλος ο οποίος έχει Γερμανική υπηκοότητα.

Κατά τη μελέτη γύρω από τον σπουδαιότερο (κατά τη γνώμη μου) συντελεστή παραγωγής που δεν είναι άλλος από τον ανθρώπινο παράγοντα μου προξένησε ευχάριστη έκπληξη το γεγονός πως στην εταιρεία δίνεται μεγάλη μέριμνα για το προσωπικό της. Πέρα των υποχρεώσεων που έχει έναντι αυτών κατά τη κειμενική νομοθεσία η εταιρεία συχνά εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό της, μεριμνεί για θέματα υγείας και ασφάλειας όπως ο ιός HIV ή οι ασκήσεις εκκένωσης κτηρίων.

Πέρα τούτων στην εταιρεία υπάρχει και σύστημα ανταμοιβής για επίτευξη των στόχων, τη δυνατότητα σημαντικών παροχών για τους εργαζόμενους αλλά και τη δυνατότητα για εκπαίδευση, ή ανάπτυξη του εργαζομένου.



Συνεχίζοντας την ανάλυση των ευρημάτων μας για την εταιρεία παρατηρούμε μέσω του τμήματος μάρκετινγκ δίνεται ιδιαίτερη σημασία προκειμένου να προωθήσουν μια νέα υπηρεσία ή προϊόν.

Για το παραπάνω λόγο η εταιρεία συνεχώς πρωτοτυπεί με ωραίες και πείστηκες διαφημίσεις που μπαίνουν στην καθημερινή μας ζωή και επικοινωνία.

Ψάχνοντας κατά τη συγγραφή της εργασίας στο διαδίκτυο βρήκα ένα πολύ βασικό κομμάτι που αφορούσε τους προμηθευτές της εταιρείας. Προκειμένου η εταιρεία να συνεργαστεί με έναν προμηθευτή, εκείνος θα πρέπει να υιοθετήσει τον κώδικα προμηθευτών που έχει φτιάξει η εταιρεία.

Ακόμη ένα γεγονός το οποίο δείχνει για την εταιρεία τη κοινωνική της ευθύνη είναι τα διάφορα κοινωνικά προγράμματα που έχει πραγματοποιήσει. Τα προγράμματα αυτά αναφέρονται τόσο στην προστασία του περιβάλλοντος όσο και στη βοήθεια για τους συνανθρώπους μας.

Περνώντας στο δεύτερο μέρος της πτυχιακής με τις αναλύσεις που κάναμε παρατηρούμε πως γύρω από το περιβάλλον της εταιρείας υπάρχουν πολλές δυνατότητες και απειλές οι οποίες μπορούν αν την κάνουν καλύτερη ή να τη φέρουν σε χειρότερη θέση και ενδεχομένως να χάσει τη δεσπόζουσα θέση που κρατάει στον κλάδο της.

Με τη δεύτερη κατά σειρά ανάλυση μας παρατηρούμε πως η εταιρεία έχει βάλει μαζί με τις υπόλοιπες εμπόδια εισόδου νέας εταιρείας στον κλάδο. Ίσως το βασικότερο είναι η πρόσβαση σε κανάλια διανομής που έχει η εταιρεία μέσω της θυγατρικής της Γερμανός.

Σύμφωνα με την ανάλυση του Porter που έχουμε κάνει είδαμε πως οι εταιρείες του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας απειλούνται από τα υποκατάστατα προϊόντα αλλά και από τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών όπου συχνά βλέπουμε να οδηγούνται οι εταιρείες σε δικαστικές συγκρούσεις μεταξύ τους ή σε ακροάσεις από την ΕΕΤΤ.

Παράλληλα με τα παραπάνω ένα άλλο θέμα που μου προκαλεί αρκετά ερωτήματα είναι το γεγονός πως μέσω της εθελουσίας αποχώρησης από τον όμιλο του ΟΤΕ που επηρεάζει άμεσα και την θυγατρική του που αναλύουμε στην εργασία αυτή πρόκειται να αποχωρήσουν 1600 – 1700 άτομα και να γίνουν προσλήψεις 300 – 400 νέων με γνώση την σύγχρονη τεχνολογία.

Κλείνοντας την παρούσα αναφορά σχετικά με τα σημαντικότερα ευρήματα της εργασίας αυτής θα κάνουμε μια μικρή αναφορά σχετικά με τον

ανταγωνισμό της cosmote με τη Vodafone. Ο ανταγωνισμός των δύο εταιρειών είναι μεγάλος καθώς μιλάμε για δύο εταιρείες που συγκεντρώνουν ποσοστό άνω του 79%. Η εταιρεία της Vodafone ακολουθεί διαφορετική στρατηγική από την στρατηγική της cosmote και επιπλέον έχει παρουσία σε όλο τον κόσμο σε αντίθεση με την cosmote που είναι μόνο στα βαλκάνια. Αφού παρουσιάσαμε τους κύκλους εργασιών και τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα των δύο εταιρειών για πέντε συνεχή έτη είδαμε πως η θυγατρική του ΟΤΕ υπερτερεί και στα δύο έναντι της Vodafone. Όμως το έτος 2007 είδαμε πως η προαναφερόμενη εταιρεία είχε το μεγαλύτερο ποσοστό στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας αλλά τα κέρδη της ήταν μικρότερα έναντι της cosmote λόγω των μεγάλων εξόδων. Τέλος αναφορικά με τον ανταγωνισμό στις δύο εταιρείες του ομίλου η Vodafone κατήγγειλε την cosmote στην ΕΕΤΤ για κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης.

### **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Στη τελευταία αυτή υποενότητα της εργασίας θα παρουσιάσουμε τις προτάσεις που έχουμε να κάνουμε για την εταιρεία έπειτα από την ανάλυση που διατελέσαμε.

Προκειμένου να αξιοποιήσει στο έπακρο το μεγαλύτερο φάσμα συχνότητας που απέκτησε έπειτα από τη καλύτερη προσφορά που κατάθεσε θα πρέπει η εταιρεία να βελτιστοποιήσει το σήμα της. Σε περίπτωση που πραγματοποιηθεί μία τέτοια κίνηση και σε συνδυασμό με τη προσέλκυση νέων πελατών θα μπορέσει να εξασφαλίσει ένα ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αποδυναμώσει κι άλλο τους ανταγωνιστές της.

Δεδομένου ότι ο ΟΤΕ πρόκειται να πουλήσει τη θυγατρική της εταιρείας Globul Βουλγαρία και επειδή μεταξύ των ενδιαφερόμενων εταιρειών για την απόκτηση της έχει δείξει και η Vodafone θα ήταν προτιμότερο να μην πωληθεί σε εγχώριο ανταγωνιστή. Η σκέψη – πρόταση αυτή προέρχεται σύμφωνα με το πλαίσιο πως θα αποδυναμωθεί ο όμιλος που έχει η εταιρεία με μείωση του κύκλου εργασιών και παράλληλα θα αυξηθεί ο κύκλος εργασιών για την ανταγωνίστρια εταιρεία. Επομένως αν η πρόταση της βρετανικής Vodafone είναι ελαφρώς υψηλότερη έναντι των άλλων να δοθεί η θυγατρική σε άλλη εταιρεία.

Βλέποντας τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας παρατηρούμε ότι κάθε χρόνο έχει αυξανόμενα έξοδα για ενοίκια. Προκειμένου αν μειώσει τα έξοδα της αυτά η εταιρεία μπορεί να αγοράσει κτήρια που επιθυμεί για λογαριασμό της

εταιρείας. Όμως θα πρέπει η εταιρεία να δει αν την συμφέρει να αγοράσει και πόσα κτήρια για να στεγάσει τις εγκαταστάσεις της ή ακόμη και αν δεν θέλει να φύγει από το σημείο αυτό που είναι τα ενοικιαζόμενα κτήρια να συζητήσει ενδεχόμενη αγορά από τον ενοικιαζόμενο.

Δεδομένης της στρατηγικής συμμαχίας που έχει η ανταγωνίστρια εταιρεία Vodafone με την Hellas On Line και σύμφωνα με τη πελατειακή βάση του ΟΤΕ και της cosmote σε σταθερή και κινητή τηλεφωνία αντίστοιχα μπορεί να συνεργαστούν. Με τη συνεργασία αυτή θα μπορούν να παρέχουν όπως και οι προαναφερόμενες εταιρείες υπηρεσίες σταθερού τηλεφώνου (ΟΤΕ) – κινητής τηλεφωνίας (cosmote) και διαδίκτυο με ένα μόλις πάγιο σε κάθε ενδιαφερόμενο πελάτη. Σχετικά με την τιμή θα πρέπει να είναι ανάλογη τόσο με την υπηρεσία του ανταγωνιστή όσο και με την ποιότητα της υπηρεσίας που θα διαθέσει.

Αν και όπως έχουμε ήδη αναφέρει σχεδιάζεται πώληση θυγατρικής της εταιρείας για λόγους μείωσης των εξόδων από δάνεια της μητρικής εταιρείας ίσως και ένα άνοιγμα της εταιρείας σε μία νέα αγορά να ήταν πρόσφορη. Ο λόγος για τον οποίο αναφέρουμε την πρόταση αυτή είναι διότι στην τοπική αγορά έχει λίγους ανταγωνιστές ενδεχόμενος να μπορέσει σύντομα να διαγράψει μία ανοδική πορεία και να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Έτσι λοιπόν η εταιρεία θα έχει άλλη μία χώρα δραστηριοποίησης στο ενεργητικό της και πιθανώς να αυξήσει τα ενοποιημένα οικονομικά της αποτελέσματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### *Συγγράμματα*

- Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών Γ' γενικού λυκείου τεχνολογική κατεύθυνση Δ. Μπουραντάς, Α. Βάθης, Χ. Παπακωνσταντίνου, Π. Ρεκληϊτης έκδοση 2007 ΟΕΔΒ
- Ατομικές εργασιακές σχέσεις 3η έκδοση Ι. Ληξουριώτης εκδόσεις Νομική βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ Αθήνα 2011.
- Εισαγωγή στην οικονομική των επιχειρήσεων Άγγελος Α. Τσακλάγκανος
- Ελεγκτική θεωρία και πρακτική 2η έκδοση Κ. Κάντζος, Α. Χονδράκη εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006
- Επίτομο εμπορικό δίκαιο Γ.Βελέντζας, 17η έκδοση ,εκδόσεις Ius 2008
- Επιχειρησιακή στρατηγική Μηλιώτη Ε. εκδοτικός Σύγχρονη Εκδοτική
- Ετήσια οικονομική έκθεση Cosmote 2011
- Κώδικας φορολογίας εισοδήματος Ν. Σγουρινάκης, Β. Μιχελινάκης, Α. Καραντάνα, Μ. Νάνου 4η έκδοση, εκδοτικός οίκος Νομική βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ Αθήνα 2011
- Λογιστική Δεοντολογία Β' έκδοση Κ. Κάντζος Σύγχρονη εκδοτική Αθήνα 2011
- Λογιστική Εταιρειών θεωρητική και εφαρμοσμένη ΘΕΟΔΩΡΟΣ Αναστασίου, εκδοτικός οίκος Λιβάνη 2003
- Μάνατζμεντ Στρατηγική προσέγγιση Κωνσταντίνος Π. Τερζίδης εκδοτικός οίκος Σύγχρονη εκδοτική
- Μικροοικονομική θεωρία και πολιτική Δ. Παπαβασιλείου σελ.27 Εκδ. οίκος Λιβάνη Αθήνα 2002
- Στρατηγική των επιχειρήσεων Μηλιώτη Ε. εκδοτικός οίκος Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα 2011
- Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ Χ. Μπόϊντ, Ο. Γουόλκερ, Ζαν-Κλόντ Λαρέσε τόμος Α' εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα 2002

## *Ιστοσελίδες*

- <http://el.wikipedia.org/wiki/Cosmote>
- [http://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση\\_SWOT](http://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_SWOT)
- <http://lyk-esp-kastor.kas.sch.gr/ekdiloseis0809/tilpikoinonies/mobile.html>
- <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1231202024>
- <http://www.4tforum.gr/phpBB3/viewtopic.php?f=13&t=15032&start=7845>
- <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=691583>
- <http://www.capital.gr/news.asp?Details=658107>
- [http://www.cosmote.gr/content/el/attached\\_files/Company/COSMOTEKatastatiko.pdf](http://www.cosmote.gr/content/el/attached_files/Company/COSMOTEKatastatiko.pdf)
- [http://www.cosmote.gr/content/el/attached\\_files/Company/COSMOTEKatastatiko.pdf](http://www.cosmote.gr/content/el/attached_files/Company/COSMOTEKatastatiko.pdf)
- [http://www.cosmote.gr/content/el/attached\\_files/Company/etairiki/COSMOTE\\_OrganizationChart2\\_gr.pdf](http://www.cosmote.gr/content/el/attached_files/Company/etairiki/COSMOTE_OrganizationChart2_gr.pdf)
- [http://www.cosmote.gr/content/el/attached\\_files/Company/etairiki/ypefthines\\_promithies.pdf](http://www.cosmote.gr/content/el/attached_files/Company/etairiki/ypefthines_promithies.pdf)
- <http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/section/Community>
- <http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/section/Community>
- <http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/section/Environment>
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedEtairikoProfil/section/Group\\_COSMOTE](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedEtairikoProfil/section/Group_COSMOTE)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedFactSheet/section/Group\\_COSMOTE](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedFactSheet/section/Group_COSMOTE)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedXronologio/section/Group\\_COSMOTE](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedXronologio/section/Group_COSMOTE)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedErgasiaStinCosmote/section/Our\\_People](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedErgasiaStinCosmote/section/Our_People)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedAnaptyksiErgazomenon/section/Employees](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedAnaptyksiErgazomenon/section/Employees)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_articleadvanced\\_articleadvancedDikaiiErgasia/section/Employees](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedDikaiiErgasia/section/Employees)

- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_articleadvancedYgeiaAsfaleia/section/Employees](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced_articleadvancedYgeiaAsfaleia/section/Employees)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_articleadvancedErgasiaStinCosmote/section/Our\\_People](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced_articleadvancedErgasiaStinCosmote/section/Our_People)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_articleadvanced\\_marketing/section/Agora](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced_articleadvanced_marketing/section/Agora)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_articleadvanced\\_PROMHTHEIES/section/Agora](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced_articleadvanced_PROMHTHEIES/section/Agora)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_articleadvanced\\_PROMHTHEIES/section/Agora](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced_articleadvanced_PROMHTHEIES/section/Agora)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality\\_In\\_Cosmote](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality_In_Cosmote)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality\\_In\\_Cosmote](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality_In_Cosmote)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality\\_In\\_Cosmote](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced_articleadvancedDiaxeirisiPoiotitas/section/Quality_In_Cosmote)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company\\_\\_articleadvanced\\_articleadvanced\\_pilones/section/Corporate\\_Responsibility](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company__articleadvanced_articleadvanced_pilones/section/Corporate_Responsibility)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company\\_\\_pressrelease\\_\\_14122010/section/Pressrelease\\_OtherNews](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company__pressrelease__14122010/section/Pressrelease_OtherNews)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company\\_\\_pressrelease\\_\\_pressrelease\\_programma\\_allilegiis/section/Pressrelease\\_OtherNews](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company__pressrelease__pressrelease_programma_allilegiis/section/Pressrelease_OtherNews)
- [http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company\\_\\_pressrelease\\_\\_pressrelease\\_ypotrofies2012/section/Group\\_COSMOTE](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37b/xml/Company__pressrelease__pressrelease_ypotrofies2012/section/Group_COSMOTE)
- <http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T38B/section/DS>
- <http://www.defence-point.gr/news/?p=51147>
- <http://www.e-go.gr/news/article.asp?catid=17826&subid=2&pubid=129071857>
- <http://www.e-go.gr/tech/article.asp?catid=17377&subid=2&pubid=7550888>
- <http://www.espressonews.gr/default.asp?artid=891765&catid=3&la=1&pid=9>
- <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/122/articles/736212/Article.aspx>
- <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12650&subid=2&pubid=112854510>
- <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26514&subid=2&pubid=240633>

- <http://www.inews.gr/106/politirio-tou-ote-gia-tin-Globul.htm>
- <http://www.infocom.gr/2012/04/10/gia-kataxrhsh-despozoyasaw-ueshw-kataggelei-Vodafone-thnCosmote/3921/>
- <http://www.isoqar.gr/items.php?catid=10>
- <http://www.koropi.gr/default.aspx?pid=227&NewsCatId=1&parentid=227&newsid=32>
- <http://www.okosmosmasesy.gr/>
- <http://www.palo.gr/cluster/articles/epixeirhmatika-nea/605/?clid=5942462>
- <http://www.retrobrick.com/moto8000.html>
- <http://www.sansimera.gr/articles/241>
- <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=270&L=4>
- <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=271&L=4>
- <http://www.techpress.gr/index.php/archives/8622>
- [http://www.tuv-nord.com/gr/el/iso-14001-2004-618\\_619\\_ELL\\_HTML.htm](http://www.tuv-nord.com/gr/el/iso-14001-2004-618_619_ELL_HTML.htm)
- [http://www.tuv-nord.com/gr/el/ohsas-elot-455\\_630\\_ELL\\_HTML.htm](http://www.tuv-nord.com/gr/el/ohsas-elot-455_630_ELL_HTML.htm)
- [http://www.vodafone.com/content/index/about/about\\_us/futureagenda.html](http://www.vodafone.com/content/index/about/about_us/futureagenda.html)
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1591>
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=8873>
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1620>
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1587>
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1655>
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1660>