

Β' ΜΕΡΟΣ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ ΣΤΗΝ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Όπως είναι γνωστό, κάθε αλλαγή στην αγορά των τηλεπικοινωνιών μιας χώρας σχετίζεται συνήθως με το πολύ σημαντικό φαινόμενο της απελευθέρωσής της. Το φαινόμενο αυτό, όπως έχει ήδη αναφερθεί, δεν είναι απλά ένα γεγονός που περιορίζεται εντός των στενών εθνικών ορίων, αλλά είναι μία γενική τάση ανάμεσα στις ανεπτυγμένες χώρες. Το θεσμικό πλαίσιο που επιβάλλεται, παρά τις ιδιαιτερότητες και διαφοροποιήσεις σε εθνικό επίπεδο και τη χρονική απόκλιση στην υιοθέτησή του από χώρα σε χώρα, έχει γενικά κοινές κατευθυντήριες γραμμές. Μάλιστα, η γενική τάση της απελευθέρωσης είναι κοινή σε Ευρώπη και Αμερική.

Έτσι, κάθε αναφορά στη σύγχρονη τηλεπικοινωνιακή αγορά ταυτίζεται με τη μελέτη της διαδικασίας μετάβασης από το καθεστώς των ισχυρών μονοπωλίων, στην απελευθερωμένη και όσο το δυνατό περισσότερο

ανταγωνιστική αγορά. Στην πρώτη περίπτωση η κρατική παρέμβαση είναι έκδηλη, ενώ στην δεύτερη ο ρόλος του κράτους είναι περισσότερο ρυθμιστικός παρά παρεμβατικός, θέλοντας να εξασφαλίσει τις συνθήκες εκείνες που ιδεατά θα οδηγήσουν στον πλήρη ανταγωνισμό.

Έξω – Επιχειρησιακό Περιβάλλον

Προκειμένου, όμως, οι όποιες σχετικές αναφορές στον χώρο των τηλεπικοινωνιών να γίνουν πλήρως κατανοητές, είναι απαραίτητο σε πρώτο επίπεδο να διερευνηθεί σε βάθος η έννοια του έξω – επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ο εν λόγω παράγοντας περιλαμβάνει συνισταμένες όπως κράτος και θεσμικό πλαίσιο, αποτελώντας έναν εξ αυτών των συντελεστών που θα πρέπει τα στελέχη των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων να εξετάσουν σε βάθος στην προσπάθειά τους να διαμορφώσουν την στρατηγική μάρκετινγκ των οργανισμών τους στις απελευθερωμένες πλέον αγορές.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιγιστικές αλλαγές στο έξω – επιχειρησιακό τους περιβάλλον. Όλες αυτές οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων θα πρέπει να αναγνωριστούν, να εκτιμηθούν ποσοτικά και ποιοτικά και να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους. Στην συνέχεια πραγματοποιείται μία προσπάθεια προκειμένου να εντοπισθούν οι τρόποι εκείνοι με τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλύουν το εξωτερικό τους περιβάλλον προκειμένου να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες, οι οποίες μπορούν να προκύψουν από αυτό.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, όπως και κάθε μορφή επιχειρήσεων άλλωστε, αποτελούνται από διάφορες ομάδες ατόμων. Ομάδες ανομοιομορφες όσον αφορά τα βιώματα και τον τρόπο συμπεριφοράς τους. Ομάδες που δημιουργούνται, μεγαλώνουν, συγκρούονται, συνεργάζονται μεταξύ τους και όταν έρθει το πλήρωμα του χρόνου παύουν τελικά να υπάρχουν. Αυτά τα χαρακτηριστικά που έχουν οι ομάδες που συγκροτούν τις επιχειρήσεις, ταυτίζονται με τα χαρακτηριστικά των ίδιων των επιχειρήσεων αυτών. Δηλαδή αυτές γεννιούνται, μεγαλώνουν, δίνουν τις μάχες τους και κάποια στιγμή παύουν να υπάρχουν. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επομένως αποτελούν κατά μία έννοια ζωντανούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος.

Βασικό επομένως ζητούμενο είναι να υλοποιηθεί μία προσπάθεια προκειμένου να παρουσιασθεί κατά τρόπο αποτελεσματικό η έννοια του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η προσπάθεια όμως αυτή δε σταματάει εδώ. Ταυτόχρονα επιχειρείται και μία προσπάθεια σύνδεσης της έννοιας του περιβάλλοντος με μία ζωτική για τις επιχειρήσεις επιδίωξη: επιχειρείται η εις βάθος προσέγγιση του ζητήματος της άσκησης περιβαλλοντικών επιδράσεων στη διατύπωση επιχειρηματικών στρατηγικών για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε πρώτη φάση είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι το περιβάλλον αποτελεί κατά μία άποψη το κριτήριο διαχωρισμού μεταξύ διεθνών και εγχώριων επιχειρήσεων: *“The most persuasive distinction between international and domestic business lies in the environmental framework”* (S. Robock & S. Zwivk, 1973, σελ. 11). Από αυτή και μόνο την διαπίστωση καθίσταται εύκολα αντιληπτή η τεράστια σημασία των επιδράσεων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στον σύγχρονο

επιχειρησιακό στίβο. Γίνεται αντιληπτή η τεράστια επίδραση των περιβαλλοντικών επιδράσεων στη διατύπωση επιχειρηματικών στρατηγικών, στρατηγικών που έχουν ως στόχο τους τη δημιουργία και τη διατήρηση διαχρονικά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων εκ μέρους των εκάστοτε επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των πρώην κρατικών μονοπωλίων παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών πρέπει να επισημανθεί ο έντονος διεθνής, πλέον, ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν, αφού η απελευθέρωση των αγορών έδωσε την δυνατότητα στα πρώην αυτά κρατικά μονοπώλια να δραστηριοποιηθούν και σε ξένες αγορές.

Το ερώτημα όμως που εύκολα δημιουργείται έχει σχέση με το τι είναι ακριβώς το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι κάθε είδους επιχειρησιακοί οργανισμοί και ιδιαίτερα εκείνοι των τηλεπικοινωνιών. Είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι: *“The environment of international business is regarded as the sum total of all the external forces working upon the firm as it goes about its affairs in foreign and domestic markets”* (Taggart & McDermott, 1993, σελ. 34). Εύκολα επομένως είναι δυνατόν να προκύψουν αρκετά συμπεράσματα σε σχέση με τον ορισμό αυτό. Καθίσταται αρχικά εμφανές ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις δέχονται σε καθημερινή βάση πολλές και ποικίλες επιδράσεις, γίνονται δηλαδή δέκτες μίας πραγματικά πληθώρας ερεθισμάτων και πιέσεων. Αυτά ακριβώς τα ερεθίσματα, αυτές ακριβώς οι πιέσεις αποτελούν τις περιβαλλοντικές επιδράσεις που τείνουν αναπόφευκτα να επηρεάζουν την καθημερινή δραστηριότητα που αναπτύσσουν. Επηρεάζουν χωρίς κανένα ίχνος αμφιβολίας τόσο τον τρόπο με τον οποίο χαράσσουν οι επιχειρήσεις τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές, όσο και την επιτυχή ή όχι προσπάθειά τους για την επίτευξη και την διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστικών προς αυτές επιχειρήσεις.

Κάθε όμως μελετητής που επιθυμεί να εξετάσει σε βάθος τους δεσμούς που αναπτύσσονται ανάμεσα στην έννοια του περιβάλλοντος και στην έννοια της ανάπτυξης επιχειρηματικών στρατηγικών για την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων οφείλει να ακολουθήσει μία συγκεκριμένη μεθοδολογία. Πρέπει αρχικά να διακρίνει το περιβάλλον στα επιμέρους τμήματα που το χαρακτηρίζουν. Στη συνέχεια πρέπει να εξετάσει με ιδιαίτερα μεγάλη προσοχή τα χαρακτηριστικά καθενός εξ' αυτών των τμημάτων. Η προσπάθεια αυτή έχει πολύ μεγάλη σημασία τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Μόνο εάν αναλυθούν διεξοδικά αυτά τα επιμέρους τμήματα θα είναι δυνατή και η αντικειμενική ανάλυση των επιρροών που ασκούν στον χώρο της σύγχρονης επιχειρησιακής στρατηγικής. Προκειμένου, επομένως, η παρούσα ανάλυση να είναι σύμφωνη με τις επιταγές της επιστημονικής μεθοδολογίας θα ακολουθηθεί η προσέγγιση του ζητήματος που πραγματεύεται με την μεθοδολογία που έχει ήδη περιγραφεί.

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι δυνατόν να διακριθεί σε δύο βασικές κατηγορίες, το *operating* και το *remote*. Κρίνεται απαραίτητο να τονισθεί ότι αυτοί οι χαρακτηρισμοί και διακρίσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος δεν είναι ούτε δεσμευτικοί αλλά ούτε και απόλυτοι. Τα τελευταία εξήντα τουλάχιστον χρόνια έχουν επιχειρηθεί πάρα πολλές προσπάθειες σκιαγράφησης της έννοιας του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των επιμέρους τμημάτων, υποκατηγοριών του που το χαρακτηρίζουν. Προσεγγίσεις που παλαιότερα φαίνονταν πλήρως τεκμηριωμένες, σήμερα έχουν καταρρεύσει και αντίστροφα. Επομένως, πρέπει να τονιστεί ότι στο σύνολο της παρούσας ανάλυσης επιχειρείται μία προσπάθεια εύρεσης και ανάπτυξης των σύγχρονων τάσεων που επικρατούν αναφορικά με τις περιβαλλοντικές επιδράσεις στη διατύπωση

επιχειρηματικών στρατηγικών για την επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Operating περιβάλλον:

Περιλαμβάνει μία πλειάδα πολλών και διαφορετικών παραγόντων. Παράγοντες που σε ορισμένες περιπτώσεις μοιάζουν να μην έχουν κοινά σημεία, να μην μπορούν να αποτελέσουν από κοινού μία κατηγορία περιβάλλοντος. Παράγοντες όπως τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, τις αγορές εργασίας, παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεαστούν και μάλιστα σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό από τις ενέργειες των σύγχρονων επιχειρησιακών οργανισμών. Το γεγονός πως το operating περιβάλλον είναι ευμετάβλητο καθιστά εξαιρετικά δύσκολη τη μελέτη του, καθώς η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά μπορεί να το διαμορφώσει σε κάποιο βαθμό σύμφωνα με τη θέλησή της.

Remote περιβάλλον:

Περιλαμβάνει οικονομικούς, πολιτικούς, νομικούς, πολιτιστικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που δεν είναι δυνατόν να επηρεαστούν από τις στρατηγικές κινήσεις κάθε μίας επιχείρησης ξεχωριστά. Στην πράξη συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Οι παράγοντες εκείνοι που αποτελούν τις χαρακτηριστικές παραμέτρους του remote περιβάλλοντος είναι αυτές που ασκούν σε τεράστιο βαθμό επιδράσεις στη διατύπωση στρατηγικών εκ μέρους των επιχειρήσεων. Στρατηγικές που χαράζονται είτε από μεμονωμένες επιχειρήσεις είτε από ομάδες επιχειρήσεων. Από επιχειρήσεις που για ποικίλους λόγους συνεργάζονται σε διάφορα επίπεδα και χαράσσουν από κοινού το μέλλον τους σε στρατηγικό επίπεδο. Για όλους αυτούς τους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί έως το σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο το remote περιβάλλον να είναι αυτό το οποίο θα εξεταστεί διεξοδικά στη συνέχεια της παρούσας ενότητας.

Μιλώντας περισσότερο συγκεκριμένα το έξω – επιχειρησιακό περιβάλλον του κάθε οργανισμού είναι ο χώρος όπου η διοίκηση του πρέπει να αναζητάει ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το **ευρύτερο – μάκρο περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα και το **μίκρο περιβάλλον**, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις:

- α) το οικονομικό περιβάλλον,**
- β) το τεχνολογικό περιβάλλον,**
- γ) το πολιτικό – νομικό περιβάλλον,**
- δ) το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον**

Τα ανωτέρω αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στην περίπτωση των τηλεπικοινωνιών, ιδιαίτερα, μετά την απελευθέρωση των αγορών και την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της, όπως για παράδειγμα τεχνολογικές καινοτομίες που πρόκειται να εφευρεθούν και ευαισθησίες που αναπτύσσει διαχρονικά το κοινό. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος αλλά και να εκπληρώνει πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του παρόντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού, μικρο περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μίας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter, παρέχει έναν τρόπο να προσδιοριστεί η φύση του ανταγωνισμού στον εκάστοτε κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και επιχειρήσεις, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων. Στην συνέχεια επιχειρείται μία αναλυτική εξέταση των δύο αυτών τεχνικών μελέτης του έξω – επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Ανάλυση του Ευρύτερου – Μάκρο Περιβάλλοντος

Τα στελέχη των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το μάκρο – περιβάλλον αντιμετωπίζουν μία σειρά σημαντικών προβλημάτων. Η διαπίστωση αυτή είναι απόλυτα λογική δεδομένου ότι το εν λόγω περιβάλλον εμπεριέχει πολλές και διαφορετικές επιδράσεις και επιρροές, οι οποίες δεν είναι πάντα εύκολο να αναλυθούν και ακόμα περισσότερο να προβλεφθούν. Προκειμένου να ληφθούν ορθολογικά στρατηγικές αποφάσεις, θα πρέπει η διαφορετικότητα και πολυπλοκότητα αυτή του περιβάλλοντος να γίνει κατανοητή και να περιοριστεί κατά αναλογία η αντίστοιχη αβεβαιότητα.

Μία εμπειριστατωμένη περιβαλλοντική ανάλυση βοηθάει στην αναγνώριση των σχετικών τάσεων και εκτιμά την πιθανότητα πραγματοποίησής τους στο μέλλον καθώς και την επίδραση που θα έχουν πάνω στον εκάστοτε οργανισμό.

Η περιβαλλοντική ανάλυση, η οποία είναι γνωστή και ως ανάλυση PEST περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις. Οι εν λόγω διαστάσεις είναι α) η πολιτική/νομική, β) η οικονομική, γ) η κοινωνικοπολιτιστική και δ) η τεχνολογική. Ακόμα είναι δυνατόν να προστεθεί η δημογραφική και η οικολογική διάσταση. Η ανάλυση PEST μπορεί να βοηθήσει στην διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατόν να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση είτε ιστορικά είτε σε όρους μελλοντικής εξέλιξης.

Πολιτική / Νομική Διάσταση

Η εν λόγω διάσταση αναφέρεται κατά κύριο λόγο στο πολιτικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεση που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μίας χώρας είναι δυνατόν να επιβάλλει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη χώρα. Στις περισσότερες αγορές τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, άλλωστε, η εποπτεία και έλεγχος της αγοράς από τις εθνικές ρυθμιστικές αρχές προκαλούν σημαντικές επιδράσεις στην λειτουργία των πρώην κρατικών μονοπωλίων με τις συχνές αλλαγές το νομοθετικού ή ρυθμιστικού πλαισίου. Οι περισσότερες επομένως επιχειρήσεις και άρα και εκείνες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην τηλεπικοινωνιακή αγορά επηρεάζονται σε ό,τι έχει να κάνει με τη χάραξη της στρατηγικής τους

και από τους παράγοντες που συνθέτουν το **πολιτικό περιβάλλον** και μάλιστα σε σημαντικό βαθμό.

Οι επιχειρησιακοί επομένως οργανισμοί λαμβάνουν σοβαρότητα υπόψη τους τον παράγοντα του πολιτικού περιβάλλοντος στην προσπάθεια που καταβάλουν προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Επιδιώκουν να ανιχνεύσουν με ακρίβεια τις πολιτικές συνθήκες που διαμορφώνονται στις χώρες που δραστηριοποιούνται. Ανάλογα με τις συνθήκες αυτές χαράσσουν στις περισσότερες των περιπτώσεων την στρατηγική τους. Επιδιώκουν με άλλα λόγια να εκμεταλλευτούν το σύνολο των ευκαιριών που το πολιτικό περιβάλλον παρουσιάζει, ευκαιρίες τις οποίες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να τις απολαύσουν και να τις αξιοποιήσουν σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές τους.

Τα τελευταία χρόνια υπήρξε μια σημαντικότερη πολιτική αλλαγή, η οποία επηρέασε όπως είναι φυσιολογικό το πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται τόσο οι πολυεθνικές, όσο και κάθε άλλης μορφής επιχειρήσεις. Η πτώση του λεγόμενου ανατολικού μπλοκ προξένησε σημαντικότερες ανακατατάξεις. Οι χώρες και άρα οι οικονομίες που ελέγχονταν ουσιαστικά από την κρατική εξουσία μειώθηκαν ή καλύτερα εξαφανίστηκαν με λίγες εξαιρέσεις. Οι επιχειρήσεις απέκτησαν και συνεχίζουν να έχουν μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης σε χώρες που μέχρι πριν λίγα χρόνια ήταν πρακτικά αδύνατο να επεκταθούν. Αυτό αποτελεί στοιχείο που οι επιχειρήσεις παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών έλαβαν υπόψη τους, όπως για παράδειγμα ο ΟΤΕ με τις επενδυτικές του προσπάθειες σε πολλές χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ.

Το υπάρχον, όμως, πολιτικό περιβάλλον σε αρκετές περιπτώσεις δυσχεραίνει διάφορες επιχειρήσεις από διάφορους τομείς στους οποίους μπορούν να δραστηριοποιηθούν. Για παράδειγμα, πολιτικές είναι οι αποφάσεις εκείνες που θέτουν σειρά εμποδίων σε ποικίλους οργανισμούς στο να ασχοληθούν με τις ταχυδρομικές υπηρεσίες και τους σιδηροδρόμους ή ακόμη και με τις τηλεπικοινωνίες. Οι κυβερνήσεις των διαφόρων χωρών με τις αποφάσεις τους καθορίζουν ουσιαστικά το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να κινηθούν οι εν λόγω επιχειρήσεις. Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '80 όμως πέρα από αποκλεισμούς, οι κυβερνήσεις έδωσαν και ευκαιρίες στις αντίστοιχες επιχειρήσεις. Ξεκίνησαν και συνεχίζουν να πραγματοποιούνται ιδιωτικοποιήσεις σε τομείς όπως οι τηλεπικοινωνίες και τα ναυπηγεία. Με άλλα λόγια είναι δυνατό να υποστηριχθεί ότι οι κυβερνήσεις που αποτελούν ένα βασικό στοιχείο του πολιτικού περιβάλλοντος των επιχειρησιακών οργανισμών επηρεάζουν τη δραστηριότητά τους, επηρεάζουν με άλλα λόγια τις προσπάθειές τους που αποβλέπουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους.

Οι επιχειρήσεις όμως δεν αρκεί να αποτελούν αρμονικά ενταγμένα μέλη στο ευρύτερο πολιτικό τους περιβάλλον. Αν θέλουν να επιτύχουν στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους οροθετημένους στόχους τους είναι απαραίτητο να γνωρίζουν και να προσαρμόζονται και στο **νομικό** τους **περιβάλλον**. Το εν λόγω περιβάλλον ασκεί καταλυτικές επιδράσεις στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διατυπώνουν τη στρατηγική τους προκειμένου να επιτύχουν τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους.

Το περιβάλλον αυτό δεν μπορεί να αποκοπεί από το πολιτικό. Αντίθετα για να μπορέσει να υπάρξει μια λεπτομερέστατη ανάλυση του νομικού

περιβάλλοντος από την οποία θα υπάρξουν χρήσιμα για τις επιχειρήσεις συμπεράσματα, κρίνεται απαραίτητο να εξεταστεί σε άμεση συνάρτηση με αυτό. Στο συμπέρασμα αυτό είναι εύκολο να καταλήξει κανείς αν αναλογιστεί ότι το νομικό περιβάλλον θεωρείται υποσύνολο του πολιτικού με το οποίο έχει μια άμεση και αμφίδρομη σχέση.

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλές φορές σημαντικότερα προβλήματα στην προσπάθειά τους να εναρμονιστούν πλήρως με το νομικό τους περιβάλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο ΟΤΕ, του οποίου σε αρκετές περιπτώσεις στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με την παροχή και τιμολόγηση συγκεκριμένων υπηρεσιών καταργούνται από παρεμβάσεις της ΕΕΤΤ με άμεσο αντίκτυπο στον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

Οι νόμοι αυτοί που άλλοτε τις περιορίζουν κι άλλοτε τους παρέχουν μεγάλες δυνατότητες για ανάπτυξη είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητοί από τις επιχειρήσεις και να αξιοποιηθούν ανάλογα. Πρέπει, δηλαδή, να αποτελέσουν σημείο αιχμής κατά τη διαμόρφωση των επιχειρηματικών τους στρατηγικών για την επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Οικονομική Διάσταση

Η κάθε σύγχρονη επιχείρηση και πολύ περισσότερο αυτές που ανήκουν στον κλάδο παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ο οποίος γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη σε διεθνές επίπεδο, έχει να αντιμετωπίσει μια πλειάδα σύνθετων προβλημάτων. Η γνώση και διαχείριση μόνο του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος δεν επαρκεί. Στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι υποχρεωμένη να αναλύσει τους οικονομικούς

παράγοντες του χώρου που δραστηριοποιείται, προκειμένου να επιβιώσει στον επιχειρησιακό στίβο. Γενικότερα, επομένως, είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει το **οικονομικό περιβάλλον** στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί. Στα πλαίσια του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, που αποτελεί αναμφίβολα το κυριότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα της εποχής μας, οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο εάν θέλουν να επιβιώσουν σε πρώτη φάση και στη συνέχεια να αναπτυχθούν με επιτυχία, να γνωρίζουν εις βάθος τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα.

Οι εταιρίες που έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους γνώρισμα σήμερα την ανά τον κόσμο εξάπλωση των δραστηριοτήτων τους έχουν να αντιμετωπίσουν ένα πλήθος ανομοιοτήτων μεταξύ των οικονομιών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συναντούν συχνότατα από οικονομία σε οικονομία διαφορετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, οι οποίοι σε αρκετές περιπτώσεις βρίσκονται στα αντίθετα άκρα. Ρυθμοί ανάπτυξης που παρουσιάζουν μεταπτώσεις από γεωγραφική περιοχή σε γεωγραφική περιοχή και από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο. Λαμβάνοντας υπόψη τους το γεγονός αυτό οι επιχειρήσεις σήμερα, προσπαθούν να το εκμεταλλευθούν προς όφελός του. Επιδιώκουν να διαμορφώνουν την στρατηγική τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτές τις μεταπτώσεις. Η αποτυχία ορθής ανάλυσης του οικονομικού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχημένες επενδυτικές προσπάθειες, όπως συνέβη με αρκετές επιχειρηματικές δραστηριότητες πρώην κρατικών μονοπωλίων παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένου και του ΟΤΕ), οι οποίες αφορούσαν επενδύσεις σε χώρες της Αν. Ευρώπης που αντιμετώπιζαν μεγάλα οικονομικά προβλήματα είτε λόγω εχθροπραξιών (πρώην Γιουγκοσλαβία, Αλβανία

κτλ) είτε λόγω ανώμαλης μετάβασης στο καθεστώς της ελεύθερης οικονομίας.

Ακόμα και το επίπεδο κατανάλωσης διαφέρει μεταξύ των διαφόρων χωρών. Το στοιχείο αυτό δε μπορεί σε καμία απολύτως περίπτωση να αγνοηθεί από τις επιχειρήσεις εκείνες που σχεδιάζουν με σύνεση και με επιστημονική μεθοδολογία το στρατηγικό τους πλάνο. Η κατανόηση εις βάθος των παραγόντων εκείνων που οδηγούν σε αυτά τα διαφορετικά επίπεδα κατανάλωσης εάν γίνουν αντικείμενα εκμετάλλευσης με επιτυχία από μία επιχείρηση, είναι δυνατόν να της εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμεί έναντι των ανταγωνιστών της.

Γενικότερα πάντως, οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν διάφορες παραμέτρους που ισχύουν από χώρα σε χώρα, όπως το επίπεδο ανάπτυξης, η νομισματική πολιτική, το επίπεδο μισθών, ο πληθωρισμός κ.α. Όλες αυτές οι διαφοροποιήσεις που υπάρχουν από οικονομία σε οικονομία, καθιστούν φανερό το πόσο δύσκολο είναι να ενταχθούν οι επιχειρήσεις αρμονικά μέσα σε αυτές. Από όλες αυτές τις διαφορές γίνεται αντιληπτό το πόσο ευμετάβλητο είναι το οικονομικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ένα περιβάλλον που περικλείει διαφορετικές ανά τον κόσμο οικονομίες μαζί με τα προβλήματα και τα θετικά τους στοιχεία. Μέσα σε αυτό τον κυκεώνα των διαφορετικών δεδομένων οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν πολλές οικονομίες των οποίων τα χαρακτηριστικά είναι αποκλίνοντα.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια οι επιχειρήσεις κάθε είδους και συνακόλουθα και εκείνες των τηλεπικοινωνιών, καλούνται να δραστηριοποιηθούν. Το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρησιακών οργανισμών, οι οικονομίες δηλαδή όλων των χωρών με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους

γνωρίσματα γίνεται αντιληπτό ότι κάθε άλλο παρά εύκολο είναι να επηρεαστεί από τις ενέργειες μιας και μόνον επιχείρησης. Κι αυτό γιατί πρόκειται για ένα περιβάλλον με τεράστιο πλήθος στοιχείων που είναι πρακτικά αδύνατον να επηρεαστούν από έναν μόνον οργανισμό, όσο μεγάλος κι αν είναι αυτός. Το οικονομικό περιβάλλον το οποίο μόλις αναλύθηκε σε κάποιο βαθμό παίζει αποφασιστικό ρόλο στην ύπαρξη και στην δράση κάθε επιχείρησης. Επηρεάζει βαθύτατα τον τρόπο με τον οποίο χαράσσουν τις επιχειρησιακές τους στρατηγικές, τον τρόπο με τον οποίο προσπαθούν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις λοιπές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο επιχειρηματικό στίβο.

Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση

Οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τη μορφή που έχουν, σε αρκετές περιπτώσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν το **κοινωνικό σύνολο** - την κοινή γνώμη των χωρών στις οποίες διεισδύουν. Είναι υποχρεωμένες με άλλα λόγια να αντιμετωπίσουν την αρνητική γνώμη που έχουν σχηματίσει οι εκφραστές του περιβάλλοντός τους. Καθίσταται επομένως εύκολα αντιληπτό ότι οι εταιρίες επηρεάζονται και μάλιστα σε έναν ιδιαίτερα σημαντικό βαθμό και από αυτές τις παραμέτρους κατά τη διατύπωση των επιχειρηματικών τους στρατηγικών για την επίτευξη και κατεπέκταση την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα ανωτέρω αποτελούν σημαντικό παράγοντα επίδρασης στην λειτουργία των πρώην κρατικών μονοπωλίων παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, τα οποία καλούνται να πείσουν τους καταναλωτές ότι μεταβάλλονται σε σύγχρονες επιχειρήσεις παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών αποβάλλοντας τα αρνητικά

χαρακτηριστικά που είχαν ως κρατικοί οργανισμοί. Η μεταστροφή αυτή των πρώην κρατικών μονοπωλίων αποτέλεσε για πολλά έτη στρατηγικό στόχο των διοικήσεών τους, η δε επιτυχής μεταβολή της φήμης τους αποτελεί ακόμη και σήμερα καθοριστικό παράγοντα στην εν γένει λειτουργία τους.

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι ο μόνος δρόμος που μπορούν να επιλέξουν οι είδους επιχειρήσεις είναι αυτός του συμβιβασμού. Δηλαδή, πρέπει να ανατρέψουν μεθοδικά και χωρίς να καταφεύγουμε σε ρήξη την αρνητική εντύπωση που έχει δημιουργηθεί για αυτές.

Συμπερασματικά, από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα πολύπλοκο, σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο δεν μπορούν να επιβληθούν παρά μόνο να προσαρμοσθούν σε αυτό είναι υποχρεωμένες, αν θέλουν να επιβιώσουν, να εκμεταλλευθούν όλες τις ευκαιρίες που τους δίνονται και να έχουν μια συμπεριφορά τέτοια που να μην στρέφει εναντίον τους την κοινή γνώμη. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιληφθούν ότι δραστηριοποιούνται μέσα στα πλαίσια ολόκληρου του κόσμου και για αυτό πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτόν και να μην τον στρέφουν εναντίον τους στην προσπάθειά τους να του διαμορφώσουν σύμφωνα με την δική τους θέληση. Έχοντας αυτές τις παραμέτρους υπόψιν τους διατυπώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι επιχειρήσεις γενικά και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ειδικότερα είναι δυνατόν να υποστηριχθεί όπως έχει ήδη ειπωθεί, ότι αποτελούν ένα είδος ζωντανών οργανισμών. Κάθε όμως νοήμον ζωντανός οργανισμός επηρεάζεται από την κουλτούρα, από το **πολιτισμικό περιβάλλον**, μέσα

στα πλαίσια του οποίου δημιουργείται, αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται. Η δομή και η συμπεριφορά του αποτελούν σε σημαντικό βαθμό το αποτέλεσμα των επιδράσεων της κουλτούρας του χώρου στον οποίο υπάρχει. Οι πολυεθνικές κυρίως έχοντας αναπτυχθεί ανά την υφήλιο είναι λογικό ότι δέχονται τις επιδράσεις της κουλτούρας πλήθους διαφορετικών χωρών.

Για το τί είναι όμως ακριβώς κουλτούρα δεν μπορεί να δώσει κανείς μια μόνο κοινά αποδεκτή απάντηση. Υπάρχουν πολλές ερμηνείες και ορισμοί σχετικά με το τι είναι κουλτούρα και σε τι αναφέρεται. Μπορεί να ειπωθεί ότι: “Culture refers to the way that human beings understand the world. In the broadcast sense, culture defines and expresses both attitudes and behaviour. It represents a shared way of being, evaluating and doing that is passed from one generation to the next” (R. Simcha, 1986, σελ. 17). Είναι δυνατόν ακόμα να υποστηριχθεί ότι: “Culture can be regarded as the sum total of attitudes, beliefs and lifestyles” (Taggart & McDermott, 1993, σελ. 41). Αν και δεν μπορεί να οριστεί με ακρίβεια η κουλτούρα το σίγουρο είναι ότι “... οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις μπορούν να έχουν σημαντικότερη επίδραση στη διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα” (X .Κανελλόπουλος, 1994, σελ. 138). Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ερχόμενες σε επαφή με πληθώρα διαφορετικών αντιλήψεων, συμπεριφορών και πολιτισμών αναμφίβολα οφείλουν να ενδιαφέρονται για το πολιτισμικό τους περιβάλλον.

Μιλώντας περισσότερο συγκεκριμένα κρίνεται σκόπιμο να υποστηριχθεί ότι η γνώση της κουλτούρας κάθε τόμου από την επιχείρηση είναι απαραίτητη ιδιαίτερα στον τομέα της προώθησης των προϊόντων, εάν δεν διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις θα είναι εξαιρετικά δύσκολο αν όχι αδύνατο να πουλήσει στο βαθμό που θέλει το προϊόν της. Επιπρόσθετα

όμως οι γνώσεις αυτές είναι απαραίτητες προκειμένου να υπάρξει σωστή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου, δηλαδή, να εξασφαλιστούν οι καλύτερες δυνατές ανθρώπινες εισροές και να επιτευχθεί ο ικανοποιητικότερος συνδυασμός τους.

Γενικά, εάν οι επιχειρήσεις δεν εναρμονιστούν με το πολιτισμικό τους περιβάλλον θα πρέπει να θεωρείται βέβαιο ότι θα αποτύχουν στις προσπάθειες που πραγματοποιούν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της General Motors η οποία αντιλήφθηκε ότι η εμπορική ονομασία Nora την οποία χρησιμοποιούσε στα ισπανικά σημαίνει: *δεν πηγαίνει*, ένα λάθος που της стоίχισε ακριβά. Για να αποφεύγονται τέτοια λάθη οι εταιρικοί οργανισμοί στην συντριπτική τους πλειοψηφία προσπαθούν να γνωρίσουν όσο το δυνατόν καλύτερα το πολιτισμικό τους περιβάλλον μελετώντας για κάθε χώρα στην οποία δραστηριοποιείται την γλώσσα της, τη θρησκεία της, τις ιστορικές της καταβολές. Επιπλέον έρχονται σε επαφή με τους κατοίκους, δεν προσπαθούν να επιβάλλουν την κουλτούρα της μητρικής χώρας και δείχνουν υπομονή. Προσπαθούν να αξιοποιήσουν με άλλα λόγια τα στοιχεία αυτά προκειμένου να επιβιώσουν αρχικά στη συνέχεια να επικρατήσουν στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τεχνολογική Διάσταση

Το να γνωρίζουν απλά οι επιχειρήσεις το πολιτισμικό περιβάλλον των χωρών, στις οποίες δραστηριοποιούνται κατά τρόπο ικανοποιητικό, δεν είναι αρκετό για να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους. Θα πρέπει να έχουν πλήρη επίγνωση και του **τεχνολογικού** τους **περιβάλλοντος**. Η αναγκαιότητα αυτή γίνεται ακόμα πιο έντονη στην διεθνή τηλεπικοινωνιακή αγορά όπου τα τεχνολογικά επιτεύγματα διαδέχονται

το ένα το άλλο με ακατάπαυστους ρυθμούς. Άλλωστε πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι οι δυνατότητες που έχουν οι επιχειρήσεις σήμερα να εκμεταλλεύονται την σύγχρονη τεχνολογία είναι το στοιχείο εκείνο που τις κατατάσσει σε ένα σημαντικό βαθμό σε επιτυχημένες και μη. Πιστεύουν ότι οι καινοτομίες που τους προσφέρει η χρησιμοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας αποτελούν ένα σπουδαίο πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις και ειδικότερα εκείνες που εφαρμόζουν στην παραγωγική τους διαδικασία με την ευρεία έννοια του όρου, τεχνολογίες αιχμής όπως οι τηλεπικοινωνιακές, φροντίζουν να αποκτούν τεχνολογία, να εκμεταλλεύονται το τεχνολογικό τους περιβάλλον με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με άλλες μεθόδους. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου οργανισμοί συμπράττουν με άλλες επιχειρήσεις κατά κανόνα μικρότερες προκειμένου αυτές να τους παρέχουν την τεχνολογία που τους χρειάζεται. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις μεγάλες επιχειρήσεις αποκτούν την τεχνολογία που θεωρούν απαραίτητη είτε αγοράζοντάς την είτε νοικιάζοντάς την από άλλες εταιρείες. Τη μέθοδο αυτή την εφάρμοσαν κυρίως Ιαπωνικές πολυεθνικές τα τελευταία ιδιαίτερα χρόνια.

Όλη όμως αυτή η προσπάθεια των διάφορων εταιρικών οργανισμών να βρουν την τεχνολογία που τους είναι απαραίτητη, δεν αφήνει αδιάφορες τις κυβερνήσεις των φιλοξενουσών χωρών, ιδιαίτερα δε αυτών, των οποίων η τεχνολογία δεν είναι και σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Οι κυβερνήσεις αυτές προσπαθούν να προσελκύσουν πολυεθνικές να “παράγουν” τεχνολογία στη χώρα τους, ελπίζοντας ότι ένα μέρος της να παραμείνει στα πλαίσιά της. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκουν να βελτιώσουν την εγχώρια παραγωγική τους δραστηριότητα. Και αυτό το στοιχείο ασκεί πάρα πολύ σημαντικές επιδράσεις στις διαμορφωμένες από τις επιχειρήσεις επιχειρηματικές στρατηγικές τους.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούμενες σε χώρες που διαθέτουν διαφορετικό επίπεδο τεχνολογίας επιδιώκουν να ελιχθούν, να βρουν τρόπους ώστε οι ίδιες να αποκτήσουν την τεχνολογία που τους είναι απαραίτητη προκειμένου να διαφοροποιηθούν, να ξεχωρίσουν από το σύνολο των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια οι πολυεθνικές κυρίως επιχειρήσεις καθώς και εκείνες των οποίων η λειτουργία σχετίζεται με τις παραμέτρους των νέων τεχνολογιών, πρέπει να επιδιώκουν να προσαρμοστούν και να αντλήσουν τη μέγιστη δυνατή ωφέλεια και από το τεχνολογικό τους περιβάλλον που είναι ουσιαστικά το τεχνολογικό περιβάλλον κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται.

Από τη σύντομη περιγραφή του περιβάλλοντος που προηγήθηκε μέσα στα πλαίσια του οποίου η κάθε επιχείρηση καλείται να δραστηριοποιηθεί, γίνεται αντιληπτό το πόσο δύσκολο είναι για αυτή να προσαρμοστεί απόλυτα. Ο κάθε εταιρικός οργανισμός έχει ως περιβάλλον της τον κόσμο ολόκληρο κατά μία έννοια. Είναι υποχρεωμένος αν θέλει οι προσπάθειές του να στεφθούν με επιτυχία να ελίσσεται διαρκώς, να αντιλαμβάνεται τις ιδιαιτερότητες του κάθε τρόπου και να προσαρμόζεται ανάλογα. Κάθε επιχείρηση μετατρέπεται σε έναν περιηγητή του κόσμου που προσπαθεί να τον κατανοήσει και να εργαστεί σε αυτόν ικανοποιώντας τις ανάγκες του ελαχιστοποιώντας, στο βαθμό βέβαια που είναι κάτι τέτοιο δυνατό, τις απώλειές της. Οι προσπάθειες όμως αυτές της πολυεθνικής πολλές φορές είναι δύσκολο να καταλήξουν σε ένα καλό αποτέλεσμα καθώς υπάρχουν πολλά προβλήματα.

Ανάλυση του Κλαδικού – Μίκρο Περιβάλλοντος

Μία ολοκληρωμένη ανάλυση τώρα του μικρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και την διαμόρφωση της άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Σε αρκετές περιπτώσεις το συγκεκριμένο υπόδειγμα ονομάζεται “δομική ανάλυση ενός κλάδου” ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο σημείο της παρούσας ενότητας οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλεί εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και επιχειρήσεις, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων. Στην συνέχεια επιχειρείται μία αναλυτική εξέταση των δύο αυτών τεχνικών μελέτης του έξω – επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Οι εν λόγω δυνάμεις προσδιορίζουν την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν ένα σύνολο από σημαντικά στοιχεία για τον σχεδιασμό της στρατηγικής τους, να προσδιορίζουν τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με την σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που είναι δυνατόν να επιτευχθεί. Κατά συνέπεια μέσα από την δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μία επιχείρηση να εκτιμήσει την συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Επίσης καθίσταται εφικτό να εκτιμήσουν τις δυνάμεις αλλαγής σε αυτόν τον χώρο. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι μία νέα τεχνολογία ή μία μεταστροφή στις καταναλωτικές προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού. Με αυτόν τον τρόπο μία επιχείρηση είναι δυνατόν να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν τις δίνονται να αλλάξει η ίδια η ίδια την δομή του κλάδου. Να ελέγξει και να προσπαθήσει να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού της αγοράς προς όφελός της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις του Porter.

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων.

Είναι εύλογο ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει φραγμούς εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Κάθε επιχείρηση είναι λογικό να επιθυμεί την ύπαρξη περιορισμών προκειμένου να παρεμποδίζεται κατά το δυνατόν η είσοδος νέων εταιριών στον κλάδο της. Γενικά ως φραγμοί εισόδου μιας επιχείρησης που θέλει να εισέλθει σε έναν κλάδο θεωρούνται η ανάγκη μεγάλων επενδύσεων, η επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής και οικονομιών κλίμακας, η εξασφάλιση ειδικευμένης τεχνολογίας με την μορφή ευρεσιτεχνιών, η εδραίωση του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, ο έλεγχος των πρώτων υλών. Εάν υπάρχουν αυτά τα εμπόδια τότε λίγες εταιρίες θα κατορθώνουν να εισέρχονται στον κάθε κλάδο με συνέπεια τον διατήρηση του ανταγωνισμού σε χαμηλά επίπεδα και άρα την

εξασφάλιση ικανοποιητικής κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις που ήδη υπάρχουν σε αυτόν.

Απειλή Υποκατάστατων

Η δεύτερη κατά σειρά δύναμη του Porter σχετίζεται με την απουσία προϊόντων ή υπηρεσιών ικανών να υποκαταστήσουν τα ήδη υφιστάμενα. Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο σε μία συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη τέτοιου είδους προϊόντων έχει άμεση επίδραση στην ζήτηση των προϊόντων μίας επιχείρησης και συνήθως οι οργανισμοί εκείνοι που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Υποστηρίζεται πως αυτή η δύναμη είναι ίσως η περισσότερο επικίνδυνη, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας όπως αυτόν των τηλεπικοινωνιών. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που δεν υπόκεινται σε υποκατάσταση είναι εύλογο ότι ελέγχουν την αγορά, αυξάνοντας παράλληλα τα κέρδη τους.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών-Αγοραστών

Ο τρίτος κατά σειρά παράγοντας είναι η απουσία ισχυρής διαπραγματευτικής ικανότητας εκ μέρους των προμηθευτών. Για παράδειγμα στην βιομηχανική αγορά μία επιχείρηση μπορεί να δεσμεύεται από μία άλλη, η οποία να είναι η μοναδική ικανή να την εφοδιάσει με κάποιο εξάρτημα που πρέπει να ενσωματώσει στα δικά της προϊόντα. Σε αυτές τις καταστάσεις οι αγοραστές έχουν χαμηλή διαπραγματευτική ικανότητα και οι προμηθευτές όλες τις κατάλληλες συνθήκες προκειμένου να επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα κερδοφορίας.

Υπάρχουν δηλαδή επιχειρήσεις, των οποίων τα προϊόντα και οι υπηρεσίες απευθύνονται σε λίγους ή ακόμα και σε έναν μόνο αγοραστή. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα επιχειρήσεων παραγωγής πολεμικού υλικού. Τότε οι παραγωγοί είναι που διαθέτουν περιορισμένη διαπραγματευτική ικανότητα και οι αγοραστές αυτοί που μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Δεν είναι λίγες όμως και οι περιπτώσεις που ισχύει το ακριβώς αντίθετο. Για παράδειγμα στην περίπτωση του χώρου παροχής ιατρικών και λοιπών σχετικών υπηρεσιών, το αγαθό της υγείας είναι τόσο πολύτιμο που ο ασθενής δεν μπορεί να πιέσει για μείωση της τιμής του.

Ένταση Ανταγωνισμού

Η πέμπτη θεωρητική παράμετρος που είναι απαραίτητη προκειμένου μία επιχείρηση να παρουσιάζει υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας είναι η ύπαρξη διαμάχης μεταξύ των ανταγωνιστών της. Τότε αυτοί αποδυναμώνονται, επιτρέποντάς της τελικά να κυριαρχήσει στην αγορά. Η ένταση επομένως του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μία ακόμα δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά. Αυτό είναι δυνατόν για παράδειγμα να επιτευχθεί κερδίζοντας πιο μεγάλα μερίδια αγοράς και κυριαρχώντας στα κανάλια διανομής. Συνήθως όμως κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μία επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.

ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Όπως ήδη αναφέρθηκε και στην πρώτη ενότητα, τα έντονα φαινόμενα της σύγχρονης εποχής δε θα μπορούσαν παρά να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τα επιχειρηματικά δρώμενα, στην πλειοψηφία των αγορών. Ειδικά στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και η παγκοσμιοποίηση μεταβάλλουν τις μέχρι τώρα σταθερές και δημιουργούν νέες συνθήκες δραστηριοποίησης για τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις και κατ' επέκταση την αναγκαιότητα για νέες πρακτικές μάρκετινγκ. Για να κατανοηθούν καλύτερα τόσο οι παράγοντες, όσο και ο τρόπος πραγματοποίησης των αλλαγών αυτών, θα εξετασθούν οι ισχύουσες συνθήκες (εξωτερικό περιβάλλον) τόσο μέσα στο καθεστώς του μονοπωλίου, όσο και στα πλαίσια της ανταγωνιστικής αγοράς.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και κατ' επέκταση η νέα δυνατότητα που δίνει στις επιχειρήσεις για παροχή πληθώρας διαφορετικών τεχνολογικών λύσεων, διαφοροποιούν τη φύση αλλά και το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών και συντελούν στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού στην αγορά. Η διείσδυση των νέων τεχνολογιών στον τρόπο ζωής του πληθυσμού, όπως για παράδειγμα η χρήση των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων. Αντιστρόφως, ο ρόλος της τεχνολογίας μετασχηματίζεται από αιτία σε αποτέλεσμα της ανταγωνιστικότητας, αφού αποτελεί από μόνη της πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων.

Εξετάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση υπό το καθεστώς του μονοπωλίου, διαπιστώνεται ότι τα μονοπώλια δεν επένδυσαν ιδιαίτερα σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D), αφού κάτι τέτοιο θεωρούνταν σε μεγάλο βαθμό περιττό. Η στοιχειώδης έρευνα ήταν αρκετή προκειμένου να προσφέρεται στον πελάτη, ο οποίος δεν είχε εναλλακτική επιλογή παρόχου, η στοιχειώδης ποιότητα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και προϊόντων. Εξάλλου, η επιλογή τόσο του είδους, όσο και της χρονικής στιγμής εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά, αποτελούσαν πλεονέκτημα της μονοπωλιακής επιχείρησης.

Αντίθετα, σε μια ανταγωνιστική αγορά, οι εναλλακτικοί παίκτες συναγωνίζονται για την ποιότητα, την πρωτοτυπία, την ευκολία των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, αλλά και την ταχύτητα που θα επιδείξουν σε αυτόν τον πραγματικό “αγώνα δρόμου” παρουσίασης των νέων λύσεων. Για το λόγο αυτό επενδύουν μεγάλα ποσά στην τεχνολογική έρευνα και ανάπτυξη, την οποία θεωρούν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

Ταυτόχρονα, παρατηρείται το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, το οποίο εντείνεται και ανατροφοδοτείται από τη βελτίωση στις μεθόδους επικοινωνίας και μεταφοράς, βελτίωση που οδηγεί στην ελαχιστοποίηση των αποστάσεων και στην εύκολη διακίνηση οντοτήτων και πληροφοριών. Τα όρια ελαχιστοποιούνται και η νέα τάση υπαγορεύει επιχειρηματική δραστηριότητα εκτός των εθνικών ορίων. Έτσι συχνά μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες καλούνται να παίξουν το ρόλο τους στο διεθνές προσκήνιο και ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται σε μια ενοποιημένη αγορά, όπου τα φαινόμενα των διεθνών επενδύσεων, των συγχωνεύσεων, των συμμαχιών και των συνεργιών είναι πολύ συχνά. Πολλές φορές μάλιστα οι ενέργειες αυτές πραγματοποιούνται βιαστικά

και χωρίς τον κατάλληλο προγραμματισμό και την κατάλληλη στρατηγική, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει πραγματικός έλεγχός τους.

Τόσο οι προαναφερθείσες αλλαγές και διευκολύνσεις, όσο και οι αλλαγές στις κοινωνικές δομές, έχουν σαν αποτέλεσμα την αλλαγή των αναγκών, των συνηθειών και του τρόπου ζωής γενικότερα του σύγχρονου ανθρώπου. Γνωρίζοντας, αλλά και απαιτώντας την παροχή διευκολύνσεων στην επικοινωνία του, στοχεύει στη μεγιστοποίηση της χρησιμότητάς του ως καταναλωτής και επομένως της ευημερίας του, τόσο σε προσωπικό όσο και επαγγελματικό επίπεδο. Το αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής στη νοοτροπία του μέσου ανθρώπου, ήταν φυσικά η αύξηση του ανταγωνισμού και η ενεργοποίηση των τηλεπικοινωνιακών μονοπωλίων, που συνειδητοποίησαν ότι δεν είχαν πλέον άλλη επιλογή από την πραγματοποίηση αλλαγών στο μάρκετινγκ και στον τρόπο άσκησης διοίκησης.

Οι Συνέπειες της Απορύθμισης

Τα 4Π του μάρκετινγκ (Product, Price, Promotion, Place) είναι πλέον γνωστά ως κρίσιμοι παράγοντες για την επίτευξη του στόχου που θέτει η διοίκηση μιας επιχείρησης. Ειδικά όμως στη βιβλιογραφία που αναφέρεται στην αγορά των τηλεπικοινωνιών και της ενέργειας, κάνει την εμφάνισή του και έρχεται να προστεθεί στα προηγούμενα τέσσερα, το πέμπτο **Π (P)**. Ο παράγοντας αυτός δεν είναι άλλος από το θεσμικό **Πλαίσιο**, μέσα στο οποίο επιτρέπεται ή όχι (**P**ermission) ένας συγκεκριμένος τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης.

Με δεδομένη την παρεμβατική πολιτική των κυβερνήσεων στις μονοπωλιακές αγορές, η σημασία του μάρκετινγκ στην ανοδική πορεία

της επιχείρησης ήταν πολύ περιορισμένη. Ο λόγος είναι απλός και προφανής. Οι επιθυμίες και οι ανάγκες του πελάτη δεν είχαν την ίδια βαρύτητα με τις πολιτικές αποφάσεις και στρατηγικές, ως σημείο προσανατολισμού της διοίκησης της επιχείρησης. Το θεσμικό και λειτουργικό πλαίσιο, τόσο ως υποχρεώσεις όσο και ως επιλογές λειτουργίας, ήταν αυστηρά προκαθορισμένο και η πορεία προδιαγεγραμμένη, με ανύπαρκτη ευελιξία και ελευθερία πραγματοποίησης αλλαγών. Εξάλλου κάτι τέτοιο ήταν άνευ χρησιμότητας, αφού ο καταναλωτής δεν είχε άλλη επιλογή προκειμένου να απολαύσει τις στοιχειώδεις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, από το να γίνει πελάτης του μοναδικού παρόχου.

Όλα τα παραπάνω ανατρέπονται από τη στιγμή της απελευθέρωσης της αγοράς, αφού η δυνατότητα εισόδου εναλλακτικών παρόχων γεννά την ανάγκη ύπαρξης ενός νέου θεσμικού πλαισίου, το οποίο όμως θα υφίσταται όχι για να παρεμβαίνει στην επιχείρηση στερώντας της την επιχειρηματική ελευθερία, αλλά για να θέτει το σύνολο των κανόνων λειτουργίας της αγοράς. Το πλαίσιο αυτό ορίζεται από την αρμόδια εθνική ρυθμιστική αρχή. Στόχος του είναι η προστασία παλιών και νέων παικτών μέσω της δίκαιης και αντικειμενικής κρίσης τους (όταν αυτό είναι αναγκαίο), η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ισορροπίας στην αγορά και τελικά η αύξηση της ευημερίας της κοινωνίας, η οποία απαρτίζεται τόσο από καταναλωτές, όσο και από επιχειρήσεις. Ειδικά για τον καταναλωτή προβλέπονται κανόνες για την ίση εξυπηρέτησή του και για την προστασία του, όπως η απαίτηση για παροχή της καθολικής υπηρεσίας και για προστασία της υγείας του.

Στα πλαίσια, λοιπόν, της απορύθμισης υπεισέρχονται αλλαγές σε ζητήματα όπως η ενίσχυση του ρόλου του πελάτη, ως κατευθυντήρια

δύναμη για τη χάραξη της στρατηγικής και την πορεία των επιχειρήσεων, η τιμολόγηση υπηρεσιών χονδρικής και λιανικής πώλησης, η μείωση του κόστους, αλλά και εσωτερικά ζητήματα, όπως η οργανωτική δομή, το εργασιακό καθεστώς, το πλήθος των εργαζομένων ανά ειδικότητα, το επίπεδο μόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού και άλλα.

Με δεδομένη λοιπόν τη βαρύτητα της γνώμης του πελάτη, την ελευθερία επιλογών που του προσφέρονται, αλλά και τη δυνατότητά του να έρθει σε επαφή με την τηλεπικοινωνιακή επιχείρηση για να εκφράσει επιθυμίες ή παράπονα, ενισχύεται ο ρόλος του μάρκετινγκ, το οποίο επηρεάζει ζητήματα όπως τα ακόλουθα.

Το προσωπικό απαιτείται να είναι υψηλού μορφωτικού και επαγγελματικού επιπέδου, ενώ οι διάφορες ειδικότητες μπορεί ακόμη και να συρρικνωθούν. Παράλληλα δεν έχουν άλλη επιλογή από τη διαρκή συνεργασία, προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι, οι οποίοι πολλές φορές αποτελούν και απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου. Για παράδειγμα οι ειδικοί του μάρκετινγκ συνεργάζονται με το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η απαιτούμενη ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Επίσης απαιτείται συνεργασία με τους οικονομολόγους, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις για τις τιμές, τις δαπάνες, τα επίπεδα παραγωγής κλπ. και να εξασφαλιστεί η κερδοφορία της επιχείρησης. Αλλά και η συνεργασία με τους μηχανικούς είναι σημαντική, αφού τίθενται ζητήματα χωρητικότητας της δικτυακής υποδομής (*capacity*) και κάλυψης της απαιτούμενης ζήτησης.

Επίσης ένας βασικός περιορισμός, ο οποίος επιφέρει την επιβολή προστίμων στις επιχειρήσεις που δε συμμορφώνονται με αυτόν, είναι η απαίτηση για κοστοστρεφή τιμολόγηση. Για το λόγο αυτό οι ειδικοί στο

τμήμα μάρκετινγκ οφείλουν να ασχοληθούν ιδιαίτερα με τις διαδικασίες κοστολόγησης και τιμολόγησης, αφού βέβαια θέσουν ως πρωταρχικό στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους. Έτσι, θα εξασφαλίσουν ότι λειτουργούν με τον πιο αποδοτικό τρόπο, προσφέροντας την απαιτούμενη ποιότητα, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η κερδοφορία τους.

Επιπλέον, οφείλουν να αναπτύξουν εκείνους τους μηχανισμούς παρακολούθησης των μεθόδων και στρατηγικών τιμολόγησης που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να αντιδράσουν άμεσα σε οποιαδήποτε αιφνιδιαστική τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών, προκειμένου να μη χάσουν μερίδιο της αγοράς.

Αντίθετα, πριν την απελευθέρωση, το μονοπώλιο συνήθως δεν λειτουργεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά, αφού δεν ενδιαφέρεται για τη μείωση του κόστους και δεν κάνει την βέλτιστη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Αυτό συμβαίνει κατά κύριο λόγο επειδή κάτι τέτοιο δεν επηρεάζει την τιμολόγηση, ενώ η βιωσιμότητα δεν αποτελεί ζήτημα ανησυχίας, μιας και υπάρχει η κρατική υποστήριξη και ενίσχυση.

Η μονοπωλιακή επιχείρηση στερείται της δυνατότητας για επαφή με τον πελάτη, είτε μέσω της άμεσης επικοινωνίας μαζί του, είτε μέσω της παρακολούθησης της συμπεριφοράς του. Έτσι, ο μονοπωλητής έρχεται σε επαφή μόνο με τους αντιπροσώπους των καταναλωτών που εκφράζονται προσεγγιστικά μέσα από τις παρεμβατικές ενέργειες. Ταυτόχρονα, επειδή δεν υπάρχει η δυνατότητα επιλογής εναλλακτικού παρόχου από τον καταναλωτή, ο μονοπωλητής χάνει την ευκαιρία να "αφουγκρασθεί" αμέσως τα παράπονα και να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες της στρατηγικής του, ή να επιβεβαιώσει τις επιλογές του και να αντλήσει κίνητρα μέσα από την ικανοποίηση των πελατών του.

Τμηματοποίηση της Αγοράς

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η ύπαρξη διαφορετικών κινήτρων για κατάτμηση της αγοράς σε κάθε μια από τις δύο περιπτώσεις. Η λογική της τμηματοποίησης της αγοράς κρίθηκε απαραίτητη όταν οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν ότι οι συγκεκριμένες υπο-αγορές μπορεί να έχουν διαφορετικές συνήθειες και καταναλωτικές προτιμήσεις. Επειδή δηλαδή οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαφέρουν θα πρέπει να διαφοροποιούνται και τα προϊόντα που απευθύνονται σε αυτούς. Επιπλέον οι οργανισμοί παρατήρησαν ότι υπήρχε η δυνατότητα αύξησης των κερδών τους από αυτήν την κατηγοριοποίηση των καταναλωτών σε κλάσεις. Κάθε τέτοια κλάση αποτελείται από ένα σύνολο καταναλωτών και εν δυνάμει αγοραστών με συγκεκριμένες συνήθειες και καταναλωτικές προτιμήσεις. Επιπλέον, οι προτιμήσεις κάθε κλάσης διαφοροποιούνται από εκείνες του κοινού, μέσου αγοραστή.

Σε μία απελευθερωμένη αγορά υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους αυξάνεται η επιθυμία για κατάτμησή της. Αρχικά, η απελευθερωμένη αγορά οδηγεί όλους τους ανταγωνιστές στο να δημιουργούν διαφορετικά προϊόντα, προϊόντα δηλαδή που θα διαφέρουν από πάροχο σε πάροχο, ώστε να πλησιάσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις ανάγκες των καταναλωτών. Επιπλέον, η απελευθέρωση υποστηρίζει τους μικρούς “παίχτες” που δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τους μεγάλους παρόχους. Αυτό το επιτυγχάνει βοηθώντας τους να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών και μόνο. Οι καταναλωτές αυτοί θα εκτιμήσουν τις “προσαρμοσμένες” στις συνήθειές τους υπηρεσίες και θα προτιμήσουν αυτές έναντι των άλλων που προσφέρονται από τους μεγάλους παρόχους και που απευθύνονται στο ευρύτερο κοινό, με πιο γενικά προγράμματα από τις προτιμήσεις τους.

Τέλος, είναι ήδη γνωστό ότι ο ανταγωνισμός συμπιέζει τις τιμές. Έτσι εάν τα προϊόντα είναι ομογενή, ο πάροχος με την χαμηλότερη τιμή θα κέρδιζε όλη την αγορά. Για το λόγο αυτό ο ανταγωνισμός ως προς τις τιμές δεν συναντάται συχνά στις τηλεπικοινωνίες λόγω του ότι τα πρώην μονοπώλια βρίσκονται σε θέση ισχύος. Σαν αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός ενισχύεται μόνο από την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που διαφέρουν και ικανοποιούν τις συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών, δηλαδή μέσω της κατάτμησης της αγοράς.

Αντίθετα, στα μονοπωλιακά καθεστάτα και υπό την απουσία ανταγωνιστών δεν υπάρχει ισχυρό οικονομικό κίνητρο που να οδηγεί στην κατεύθυνση της διαφοροποίησης των προϊόντων. Το μονοπώλιο επιλέγει συνήθως την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μεγάλων εταιρικών πελατών, οι οποίοι έχουν ανοχή στις αυξήσεις των τιμών. Εάν το μονοπώλιο έδινε προτεραιότητα στο στόχο της κατάτμησης της αγοράς, προκειμένου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να ταιριάζουν απόλυτα με τις εξειδικευμένες ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, αυτό κατά κανόνα θα επιβάρυνε τα προϊόντα με επιπλέον κόστος. Εάν επιχειρούσε να αυξήσει τις τιμές, προκειμένου να μη μειωθεί το κέρδος του, δεν θα είχε κάποιο ιδιαίτερο όφελος, αφού οι καταναλωτές μάλλον θα δυσανασχετούσαν από την αύξηση αυτή, παρά θα εκτιμούσαν τις εξειδικευμένες υπηρεσίες που τους παρέχονται. Άρα, συμπερασματικά υποστηρίζεται ότι η έλλειψη κινήτρου από την πλευρά του μονοπωλητή για κατάτμηση της αγοράς.

Οι Δυνάμεις που Ενέτειναν τον Ανταγωνισμό

Όπως σε κάθε περίπτωση μελέτης του ανταγωνισμού, έτσι και στην περίπτωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς, διαπιστώνεται η εφαρμογή

του μοντέλου έντασης του ανταγωνισμού του Porter, το οποίο περιγράψαμε ανωτέρω. Στην παράγραφο αυτή, θα επισημανθούν οι βασικοί παράγοντες του ανταγωνισμού μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων, καθώς και τρόποι αντιμετώπισης αυτών.

Η απειλή εισόδου νέων παικτών στην αγορά, εξισορροπείται με την θέσπιση εμποδίων εισόδου (entry barriers), ώστε η είσοδος στην αγορά να μην είναι ανεξέλεγκτη και να μη μειωθεί η κερδοφορία της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το κεφάλαιο που απαιτείται για αδειοδότηση.

Από την άλλη πλευρά η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα στο χώρο των τηλεπικοινωνιών είναι φυσικά υπαρκτή, καθώς οι εναλλακτικές τεχνολογικές λύσεις για τις διάφορες μορφές επικοινωνίας είναι πολλές, παρόμοιες στα χαρακτηριστικά τους και τη χρήση τους και μπορούν να είναι διαθέσιμες σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές. Για παράδειγμα η τεχνολογία της τηλεφωνίας πάνω από το internet VoIP (Voice over IP) είναι υποκατάστατη για την κλασσική τηλεφωνία μεταγωγής κυκλώματος (circuit-switched), ενώ το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι υποκατάστατο της τηλεφωνικής κλήσης και του τηλεομοιότυπου (Fax).

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και των προμηθευτών είναι εξαιρετικά ισχυρές στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, αφού επιβάλλουν τα δικά τους επίπεδα ζήτησης και τιμολόγησης. Έτσι, οι μεν πελάτες αξιοποιούν τη δυνατότητα για εναλλακτικές επιλογές, οι δε προμηθευτές την εξάρτηση των εναλλακτικών από αυτούς, αφού συνήθως δικτυακή υποδομή και κατ' επέκταση δυνατότητα προσφοράς υπηρεσιών χονδρικής πώλησης έχουν τα πρώην μονοπώλια. Βέβαια υπενθυμίζεται ότι οι εκάστοτε ρυθμιστικές αρχές θέτουν την απαίτηση κοστοστρεφούς

τιμολόγησης και στην χονδρική πώληση, προκειμένου οι εναλλακτικοί να παραμείνουν βιώσιμοι, ενώ συνηθίζεται και η υπογραφή μακροχρόνιων συμβάσεων.