



L  
76409  
GAF: 64476

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

### ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ MBA ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
& ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### Διπλωματική Εργασία

## Διαχείριση Εταιρικής Ταυτότητας

Θεωρητική Ανάλυση & Μελέτη περιπτώσεων στο κλάδο των  
Τηλεπικοινωνιών με την Μεθοδολογία REDS AC<sup>2</sup>ID Test

### Παρασκευάς Ελευθέριος



Εξεταστική Επιτροπή:

Επίκουρος Καθηγητής Ιωαννίδης Αντώνιος, Επιβλέπων  
Καθηγητής Πανηγυράκης Γεώργιος, Μέλος  
Καθηγητής Σιώμικος Γεώργιος, Μέλος

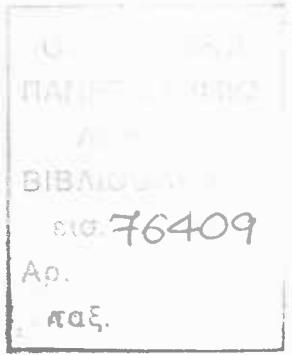




0 000000 524414

KATALOGΟΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ





## Διπλωματική Εργασία

# Διαχείριση Εταιρικής Ταυτότητας

Θεωρητική Ανάλυση & Μελέτη περιπτώσεων στο κλάδο των  
Τηλεπικοινωνιών με την Μεθοδολογία REDS AC<sup>2</sup>ID Test

**Παρασκευάς Ελευθέριος**



Εξεταστική Επιτροπή:

Επίκουρος Καθηγητής Ιωαννίδης Αντώνιος, Επιβλέπων  
Καθηγητής Πανηγυράκης Γεώργιος, Μέλος  
Καθηγητής Σιώμκος Γεώργιος, Μέλος

**ΑΘΗΝΑ 2004**





## Πίνακας Περιεχομένων

<b>1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	6
<b>2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</b>	7
2.1 ΣΤΟΧΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	7
2.2 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ	7
2.2.1 Εισαγωγή στην έννοια της Εταιρικής Ταυτότητας	7
2.2.2 Τι είναι Εταιρική Ταυτότητα;	9
2.2.3 Ιστορική Εξέλιξη της Εταιρικής Ταυτότητας ως έννοια	11
2.2.4 Ανάλυση συναφών εννοιών με την Εταιρική Ταυτότητα	13
2.2.4.1 Εταιρική Εικόνα	13
2.2.4.2 Εταιρική Φήμη	15
2.2.4.3 Εταιρική Προσωπικότητα	16
2.2.5 Μέθοδοι Καθορισμού της Εταιρικής Ταυτότητας	18
2.2.5.1 Τεχνική Laddering	19
2.2.5.2 Μέθοδος Balmer's Affinity Audit (BAA)	20
2.2.5.3 Μέθοδος Rotterdam Organizational Identification Test	21
2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ	24
2.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	28
2.5 ΠΗΓΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	29
<b>3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ &amp; ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>	34
3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	34
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ REDS AC2ID TEST	34
3.2.1.1 Εντοπισμός των 5 ταυτοτήτων	37
3.2.1.2 Ανάλυση κάσματος στις διάφορες ταυτότητες	40
3.2.1.3 Διάγνωση	41
3.2.1.4 Στρατηγική	42
3.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	43
3.4 ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΤΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	44
3.4.1 OTE International	45
3.4.1.1 Εντοπισμός των 5 ταυτοτήτων	45
3.4.1.1.1 Πραγματική Ταυτότητα	45
3.4.1.1.2 Επικοινωνούμενη Ταυτότητα	50
3.4.1.1.3 Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα	51
3.4.1.1.4 Ιδανική Ταυτότητα	54
3.4.1.1.5 Επιθυμητή Ταυτότητα	55
3.4.1.2 Ανάλυση κάσματος στις διάφορες ταυτότητες	57
3.4.1.3 Διάγνωση	59
3.4.1.4 Στρατηγική	62
3.4.2 Vodafone - Panafon	63
3.4.2.1 Εντοπισμός των 5 ταυτοτήτων	63
3.4.2.1.1 Πραγματική Ταυτότητα	63
3.4.2.1.2 Επικοινωνούμενη Ταυτότητα	70
3.4.2.1.3 Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα	75
3.4.2.1.4 Ιδανική Ταυτότητα	79
3.4.2.1.5 Επιθυμητή Ταυτότητα	81
3.4.2.2 Ανάλυση κάσματος στις διάφορες ταυτότητες	84
3.4.2.3 Διάγνωση	87
3.4.2.4 Στρατηγική	90
3.4.3 Stet Hellas	92
3.4.3.1 Εντοπισμός των 5 ταυτοτήτων	92
3.4.3.1.1 Πραγματική Ταυτότητα	92
3.4.3.1.2 Επικοινωνούμενη Ταυτότητα	97
3.4.3.1.3 Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα	101
3.4.3.1.4 Ιδανική Ταυτότητα	105
3.4.3.1.5 Επιθυμητή Ταυτότητα	107

## Πίνακας Περιεχομένων

3.4.3.2	Ανάλυση χάσματος στις διάφορες ταυτότητες.....	110
3.4.3.3	Διάγνωση .....	113
3.4.3.4	Στρατηγική.....	115
3.5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ .....	118
3.6	ΠΗΓΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ .....	119
<b>4.</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>124</b>
4.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ .....	124
4.2	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ REDS AC <sup>2</sup> ID TEST .....	126
4.3	ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	128
<b>5.</b>	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>131</b>

## 1. Αντικείμενο και στόχοι διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα εργασία έγινε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA των τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Σκοπός της είναι η κάλυψη της υποχρέωσης για παράδοση Διπλωματικής Εργασίας για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου. Η συγγραφή της έγινε κατά το χρονικό διάστημα Απριλίου 2003 και Ιανουαρίου 2004 υπό την επίβλεψη του Επίκουρου Καθηγητή Ιωαννίδη Αντώνιου.

Το αντικείμενο μελέτης της Διπλωματικής Εργασίας θα είναι η Διαχείριση Εταιρικής Ταυτότητας. Ως στόχος της ακόλουθης έρευνας ορίζεται η ολόπλευρη μελέτη της Εταιρικής Ταυτότητας τριών επιχειρήσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ο εντοπισμός πιθανών προβλημάτων και η σύσταση αντίστοιχων λύσεων. Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων έγινε κύρια μέσω σε βάθος συνεντεύξεων με στελέχη των υπό μελέτη εταιρειών και μέσω άλλων πηγών όπως εταιρικά έγγραφα, σχετικά δημοσιεύματα, αξιολογήσεις εμπειρογνωμόνων του κλάδου. Εν συνεχείᾳ η ανάλυση τους για την δημιουργία ενός Ολοκληρωμένου Προγράμματος Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας έγινε με τη Μεθοδολογία REDS AC<sup>2</sup>ID Test (Balmer & Soenen, 1999). Παράλληλος στόχος είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για την αποτελεσματικότητα της χρησιμοποιούμενης μεθοδολογίας, καθώς και η πρόταση πιθανών βελτιώσεων.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη των εταιρειών που μελετήθηκαν, γιατί, χωρίς τη συμβολή τους, δεν θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν τα αναγκαία πρωτογενή δεδομένα. Διευκρινίζεται βέβαια πως οτιδήποτε αναφέρεται στην εργασία και ιδίως στις Μελέτες Περιπτώσεων εκφράζει μόνο την προσωπική γνώμη του συγγραφέα και όχι αναγκαστικά τις εταιρείες ή τα προαναφερθέντα στελέχη.

## 2. Θεωρητική Ανάλυση

### 2.1 Στόχοι Θεωρητικής Ανάλυσης

Στο μέρος της Θεωρητικής Ανάλυσης θα επιχειρηθεί η συνοπτική αλλά όσο το δυνατό πιο πλήρης παρουσίαση της έννοιας της Εταιρικής Ταυτότητας καθώς και της Διαχείρισης της. Στόχος είναι μετά από αυτό το κομμάτι να έχει καταστεί σαφές τι σημαίνει Εταιρική Ταυτότητα, πως εξελίχθηκε ιστορικά, πως διαφοροποιείται από παρεμφερείς έννοιες, πως καθορίζεται στην πράξη και εν συνεχείᾳ πως διαχειρίζεται.

### 2.2 Η Εταιρική Ταυτότητα ως έννοια

#### 2.2.1 Εισαγωγή στην έννοια της Εταιρικής Ταυτότητας

Κατά την τελευταία δεκαπενταετία, έχει δημιουργηθεί ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον τόσο από marketers όσο και από organizational behaviorists για την έννοια της Εταιρικής Ταυτότητας. Η προσέγγιση του ζητήματος γίνεται βέβαια με διαφορετικό τρόπο από τις δύο πλευρές που εστιάζουν σε διαφορετικούς τομείς του. Ανεξαρτήτως όμως ερευνητικής προσέγγισης, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε δύο θεμελιώδη ερωτήματα: α) τι είναι Εταιρική Ταυτότητα, β) ποιος είναι ο ρόλος της διαχείρισης της. Μεταξύ Ευρωπαίων Ακαδημαϊκών υπάρχει μία αυξανόμενη ομοφωνία ότι αναφέρεται ως έννοια στα ξεχωριστά, διακριτά χαρακτηριστικά του οργανισμού. Γενικά όμως υπάρχει μία ασάφεια στο πως ακριβώς ορίζεται η Εταιρική Ταυτότητα και σε ποια σημεία επικαλύπτει παρεμφερείς έννοιες (Cornelissen & Elving, 2003). Λόγω της δυναμικής εξέλιξης της έρευνας στο χώρο αυτό, εξίσου δυναμικά εξελίσσονται και οι σχετικές έννοιες που προσπαθούν να καλύψουν τις νέες ανάγκες.

Ως προς το ρόλο της διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας μπορούμε να πούμε ότι είναι η διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό (Balmer & Stotvig, 1997). Η διασφάλιση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην αντίληψη ότι η αποτελεσματική διαχείριση Εταιρικής Ταυτότητας οδηγεί στην απόκτηση θετικής Εταιρικής Εικόνας και, με το πέρας του χρόνου, στην απόκτηση θετικής Εταιρικής Φήμης, που προδιαθέτει θετικά τους stakeholders απέναντι στην επιχείρηση. Σαν αποτέλεσμα, οι καταναλωτές προτιμούν να χρησιμοποιούν προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να συνεργαστούν μαζί της, οι μετοχές της γίνονται πιο περιζήτητες, οι εργαζόμενοι (τωρινοί ή δυνητικοί) επιλέγουν να δουλεύουν σε αυτήν, η κυβέρνηση την αντιμετωπίσει πιο ευνοϊκά και ο τύπος την παρουσιάζει με θετικά σχόλια.

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι σημαντική προϋπόθεση για να συμβάλει η Εταιρική Φήμη στην επιχειρηματική επιβίωση και επιτυχία είναι να προσφέρει διακριτό πλεονέκτημα σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Balmer, 1997). Αυτό μας φέρνει στην έννοια της Οργανωσιακής Ταυτότητας, η οποία είναι η προτιμώμενη προσέγγιση από τους organizational behaviorists. Οι organizational behaviorists αντιλαμβάνονται την Ταυτότητα ως τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό ταυτίζεται με τον οργανισμό (Hatch & Schultz, 1997) και πιστεύουν ότι ορίζεται σε σχέση με εκείνα τα θεμελιώδη στοιχεία του οργανισμού που είναι κεντρικά στην ουσία του, αναλλοίωτα στο πέρασμα του χρόνου και διακριτά σε σχέση με το περιβάλλον του. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι organizational behaviorists ασχολούνται με δύο γενικά ερωτήματα: α) σε ποιο βαθμό ταυτίζεται το προσωπικό με τον οργανισμό, β) με τι ακριβώς ταυτίζεται το προσωπικό.

Συμπερασματικά, λοιπόν, η προσέγγιση των marketers είναι external oriented ενώ η προσέγγιση των organizational behaviorists είναι internal oriented. Συνεπώς οι δύο προσεγγίσεις είναι εξίσου αναγκαίες για μια ολοκληρωμένη κατανόηση και μελέτη της έννοιας Εταιρικής Ταυτότητας. Παρόλα αυτά, οι περισσότερες μελέτες είναι μονομερείς και μόλις τα τελευταία χρόνια ξεκίνησε μια διογκούμενη multidisciplinary προσέγγιση που υπόσχεται καλύτερα και πληρέστερα αποτελέσματα.

## 2.2.2 Τι είναι Εταιρική Ταυτότητα;

Σαν βάση θα αναφέρουμε την ανάλυση του International Corporate Identity Group, που τιτλοφορείται ως “The Strathclyde Statement”:

«Κάθε οργανισμός έχει μια Ταυτότητα, που εκφράζει το εταιρικό ήθος, τους στόχους και τις αξίες του. Η Ταυτότητα αυτή χαρακτηρίζεται από μια μοναδικότητα που βοηθά στην διαφοροποίηση του οργανισμού από το ανταγωνιστικό περιβάλλον του.

Όταν διαχειρίζεται επιτυχημένα, η Εταιρική Ταυτότητα μπορεί ένα ισχυρό μέσο ενοποίησης των βασικών προτεραιοτήτων και των δραστηριοτήτων που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού. Μπορεί επίσης να προσφέρει την οπτική συνοχή που είναι αναγκαία για την διασφάλιση της συνοχής της εταιρικής επικοινωνίας και της δημιουργίας μίας εικόνας που είναι συνεπής με το ήθος και το χαρακτήρα που διακρίνει τον οργανισμό.

Με την αποτελεσματική διαχείριση της Εταιρικής Ταυτότητας, ένας οργανισμός μπορεί να κτίσει μία ενιαία αυτίληψη και δέσμευση ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες ενδιαφερόντων. Αυτό μπορεί να φανεί με τη δυνατότητα να προσελκύει και να διατηρεί πελάτες και εργαζόμενους, να επιτυγχάνει στρατηγικές συμμαχίες, να κερδίζει την υποστήριξη χρηματοοικονομικών αγορών και να δημιουργεί μία αισθηση κατεύθυνσης και σκοπού. Η Εταιρική Ταυτότητα είναι ζήτημα στρατηγικής σημασίας.

Η Εταιρική Ταυτότητα διαφέρει από το παραδοσιακό *brand* μάρκετινγκ στο γεγονός ότι ενδιαφέρεται για το σύνολο των ομάδων ενδιαφερόντων της εταιρείας και του πολυδιάστατου τρόπου με τον οποίο επικοινωνεί η εταιρεία.»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> “Statement on Corporate Identity”, The International Corporate Identity Group, 1995

Αν και υπάρχουν διαφορετικές οπικές της έννοιας, στην εργασία αυτή θα χρησιμοποιούμε την Εταιρική Ταυτότητα με την στρατηγική της προσέγγιση, δηλαδή η Ταυτότητα εκφράζει την αποστολή και την φιλοσοφία του οργανισμού. Φυσικά όπως θα αναλύσουμε αργότερα υπάρχουν διαφορετικά είδη ταυτοτήτων (actual, communicated, conceived, ideal, desired) (Balmer & Soenen, 1999)

Για την πληρέστερη κατανόηση της έννοιας της εταιρικής ταυτότητας, θα παρουσιαστούν τα στοιχεία που πολλοί μελετητές θεωρούν ότι δομούν την Εταιρική Ταυτότητα, δηλαδή το επονομαζόμενο Μίγμα Εταιρικής Ταυτότητας, καθώς και η Διαχείριση Μίγματος Εταιρικής Ταυτότητας (Balmer & Soenen, 1997).

Το Μίγμα Εταιρικής Ταυτότητας αποτελείται από την «ψυχή», το «νου» και τη «φωνή» της εταιρείας, τα οποία με την σειρά τους περιλαμβάνουν ένα σύνολο στοιχείων. Συγκεκριμένα, η «ψυχή» της εταιρείας αποτελείται από τις οργανωσιακές αξίες, την κουλτούρα, τις εργασιακές σχέσεις και την ιστορία του οργανισμού. Παράλληλα, το «μυαλό» της εταιρείας περιλαμβάνει στοιχεία όπως το όραμα και την φιλοσοφία, την στρατηγική, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την εταιρική απόδοση, την επωνυμία και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Τέλος, η «φωνή» της εταιρείας αναφέρεται στην ελεγχόμενη και μη ελεγχόμενη επικοινωνία και στους εταιρικούς συμβολισμούς. Η Διαχείριση του Μίγματος Εταιρικής Ταυτότητας ουσιαστικά είναι η διαδικασία με την οποία συνδυάζονται αυτά τα στοιχεία έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η εταιρική αποτελεσματικότητα. Φυσικά η διαχείριση αυτή συμπεριλαμβάνει την αλληλεπίδραση με την υπάρχουσα φήμη της εταιρείας, τις ομάδες ενδιαφερόντων και το ευρύτερο περιβάλλον.

### 2.2.3 Ιστορική Εξέλιξη της Εταιρικής Ταυτότητας ως έννοια

Εξετάζοντας την εξέλιξη της έρευνας στην διαχείριση της Εταιρικής Ταυτότητας κατά τα τελευταία σαράντα χρόνια παρατηρούμε αρκετές διακριτές αλλαγές στην οπτική που εστίαζε<sup>2</sup>.

#### **Στάδιο 1** (από 1950 έως αρχές 1970): *Ευδιαφέρον για την Εταιρική εικόνα*

Συγκεκριμένα, η πρώτη φάση της εξέλιξης ήταν από το 1950 έως τις αρχές της δεκαετίας του 70 και εστίαζε πολύ έντονα στην έννοια της Εταιρικής Εικόνας. Αναπτύχθηκαν τρεις ξεχωριστές προσεγγίσεις στην έννοια της Εταιρικής Εικόνας: α) η ψυχολογική, β) η γραφιστική και γ) αυτή του μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων, που θα αναλυθούν αργότερα. Την δεκαετία αυτή έγινε και η πρώτη αναφορά στον όρο Εταιρική Ταυτότητα, που δημιουργήθηκε από τους ειδικούς στο corporate design Lippincott και Margulies (1957)<sup>3</sup> για να εκφράσει την αναγνώριση της επιχείρησης μέσω των εταιρικών της λογότυπων και λοιπών συμβόλων.

#### **Στάδιο 2** (από 1970 έως αρχές 1980): *Η ανάδυση της Εταιρικής Ταυτότητας & Εταιρικής Προσωπικότητας*

Κατά τη διάρκεια του δεύτερου σταδίου, που εκτείνεται από σχεδόν από τις αρχές του 1970 και έως τις αρχές της δεκαετίας του '80, αναπτύχθηκε και μία νέα τάση που έδινε έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ενώ οι αμερικανικές συμβουλευτικές εταιρείες έδιναν έμφαση στο ρόλο του graphic design για την προώθηση μίας θετικής εικόνας στους εσωτερικούς stakeholders της εταιρείας, οι βρετανικές συμβουλευτικές εταιρείες έδωσαν έμφαση στο ρόλο του graphic design στην επικοινωνία με εσωτερικούς stakeholders και, πιο σημαντικά, στην υποτιθέμενη δυνατότητα του να ενσωματώνει τις

<sup>2</sup> Balmer M.T. John & Wilson Alan, “**Corporate Identity: There is more to it than meets the Eye**”, International Studies of Management and Organization, Fall 1998, Vol. 28, No. 3, pp 12-31

<sup>3</sup> Cornelissen P. Joen & Elving J.L. Wim, “**Managing Corporate Identity: an integrative framework of dimensions and determinants**”, Corporate Communications: An International Journal, 2003, Vol. 8, No. 2, pp 114-120

αξίες του οργανισμού. Η έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον δημιούργησε την έννοια της Εταιρικής Προσωπικότητας (Olins, 1978), που θα αναλυθεί αργότερα.

**Στάδιο 3** (τέλη '80 μέχρι τέλη '90): *Κορύφωση ακαδημαϊκή ενδιαφέροντος*

Κατά τη διάρκεια του τρίτου σταδίου, από τα τέλη της δεκαετίας του '80 έως τα τέλη του '90, η ακαδημαϊκή έρευνα αυξήθηκε κατά πολύ στο αντικείμενο αυτό. Σταδιακά το ενδιαφέρον μετατοπίζεται από την Εταιρική Εικόνα προς την ευρύτερη έννοια της Εταιρικής Ταυτότητας.

**Στάδιο 4** (αρχές 2000 έως σήμερα): *Ωρίμανση της Εταιρικής Ταυτότητας ως ερευνητικό αντικείμενο*

Κατά το τέταρτο στάδιο, που καλύπτει τα χρόνια μετά το 2000 έως σήμερα, η ερευνητική προσέγγιση γίνεται πλέον με την συνεργασία ακαδημαϊκών και συμβούλων από διαφορετικούς επιστημονικούς χώρους με αποτέλεσμα μία πιο ολοκληρωμένη κατανόηση όλων των συσχετιζόμενων ζητημάτων γύρω από την Εταιρική Ταυτότητα.

Τα τελευταία χρόνια επίσης, δύο παρεμφερή επιστημονικά αντικείμενα γνωρίζουν ιδιαίτερη άνθιση. Πρώτα από όλα, εντείνεται η έρευνα στο χώρο του corporate branding ενσωματώνοντας πλέον και στοιχεία οργανωσιακής συμπεριφοράς και όχι μόνο μάρκετινγκ έτσι ώστε να μπορεί να κατανοηθεί και να διαχειριστεί πλέον πιο αποτελεσματικά η εταιρική επωνυμία. Ο άλλος χώρος είναι η Διαχείριση της Εταιρικής Φήμης που εξελίσσεται ραγδαία και καθιστά πλέον τη φήμη ως εξαιρετικά πολύτιμο πόρο της εταιρείας που μπορεί να της εξασφαλίσει ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό.

## 2.2.4 Ανάλυση συναφών εννοιών με την Εταιρική Ταυτότητα

### 2.2.4.1 Εταιρική Εικόνα

Ουσιαστικά η Εταιρική Εικόνα είναι το που αντιλαμβάνονται οι stakeholders ότι είναι ο οργανισμός. Όπως προαναφέραμε, οι τρεις βασικές προσεγγίσεις στην έννοια της Εταιρικής εικόνας είναι : α) η ψυχολογική, β) η γραφιστική και γ) αυτή του μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων<sup>4</sup> και κύρια αναπτύχθηκαν κατά το πρώτο στάδιο αλλά ακόμα και σήμερα η έννοια της Εταιρικής Εικόνας παραμένει θεμελιώδους σημασίας.

Όσον αφορά την ψυχολογική προσέγγιση, ο Grunig (1993) σημειώνει ότι αυτή η ερμηνεία της Εταιρικής Εικόνας σχετίζεται με μία νοητική εικόνα ή ιδέα που αποτελεί αναλογία της πραγματικότητας. Πιο πρόσφατα, ο Brown (1998) παρατήρησε ότι αυτή η προσέγγιση σχετίζεται με εκείνους που βλέπουν την εταιρεία ως μία εικόνα ή ως τους συνειρμούς και τα συνδεόμενα νοήματα με τον οργανισμό. Για να συνοψίσουμε, θα μπορούσαμε να πούμε ότι «*H Εταιρική Εικόνα δεν είναι τίποτα ουσιωδώς καινούργιο. Είναι βασικά, απλώς η εικόνα που ο οργανισμός σου έχει δημιουργήσει στα μυαλά των διαφόρων κοινών»* (Bristol, 1960).

Από την άλλη, η γραφιστική προσέγγιση θεωρεί την Εταιρική Εικόνα ως το μέσο με το οποίο ένας οργανισμός επικοινωνεί μια εικόνα μέσα από μία επωνυμία ή / και ένα λογότυπο. Οι τέσσερις βασικοί λόγοι που οι εταιρείες χρησιμοποιούν graphic design για οπτική Ταυτότητα είναι οι ακόλουθοι: (i) για να επικοινωνήσουν την αποστολή και την φιλοσοφία της εταιρείας, (ii) για να ενσωματώσουν τις αξίες του οργανισμού, (iii) για να υποβοηθήσουν τις επικοινωνιακές προσπάθειες και (iv) για την διατήρηση της οπτικής εικόνας εντός της μόδας.

<sup>4</sup> Balmer John M.T., “**Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing**”, Journal of Marketing Management, 1998, 14, pp 963-996

Τέλος, η προσέγγιση του μάρκετινγκ θεωρεί ότι «(η Εταιρική Εικόνα είναι) το καθαρό αποτέλεσμα από την διάδραση όλων των εμπειριών, εντυπώσεων, πιστεύω, συναισθημάτων και γνώσεων που οι άνθρωποι έχουν για μία εταιρεία.» (Bevis & Bernstein, 1984).

Δεν πρέπει βέβαια να ξεχνάμε ότι σχεδόν ποτέ στην πραγματικότητα δεν υπάρχει μια μόνο Εταιρική Εικόνα για ένα οργανισμό. Η κάθε ομάδα ενδιαφέροντος έχει μια διαφορετική εικόνα. Την εικόνα αυτή δεν την καθορίζει η επιχείρηση άμεσα αλλά μέσω της διαχείρισης των μηνυμάτων που στέλνει στο περιβάλλον της, έμμεσα ή άμεσα. Πάντως ο βασικότερος λόγος για την ύπαρξη πολλαπλών διαφορετικών εικόνων είναι ότι το ίδιο το προσωπικό που δεν έχει απολύτως την ίδια άποψη για το ποια είναι η Εταιρική Εικόνα και συνεπώς δίνει αντιφατικά μηνύματα στο εξωτερικό περιβάλλον. Έρευνες, όπως αυτή του Kennedy (1997), κατέδειξαν ότι το προσωπικό είναι ζωτικής σημασίας στην διαμόρφωση Εταιρικής Εικόνας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται «Το πιο σημαντικό κοινό για οποιαδήποτε εταιρεία είναι το ίδιο της το προσωπικό. Δεν μπορώ να κατανοήσω πως οι άνθρωποι λένε ότι το πιο σημαντικό κοινό που έχουν είναι ο πελάτης. Αν δεν μπορείς να εκπαιδεύσεις το προσωπικό σου σε αυτό που είσαι, σε αυτό που σκέπτεσαι, στο τρόπο που συμπεριφέρεσαι, και σε τι ήθη και αξίες έχεις, πως τότε περιμένεις να μπορείς να εκπαιδεύσεις τον πελάτη σου;» (Olins, 1991).

#### 2.2.4.2 Εταιρική Φήμη

Η Εταιρική Φήμη είναι μια έννοια που βρίσκεται όλο και πιο έντονα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος ακαδημαϊκών, συμβούλων και επιχειρήσεων. Η Εταιρική Φήμη είναι το αποτέλεσμα των αθροιστικών επιδράσεων των μηνυμάτων και των εμπειριών που λαμβάνει ένα άτομο ή μια ομάδα σε μια περίοδο χρόνου από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Οργανισμού (Balmer, 1998). Αν και αυτός ο ορισμός είναι σχετικά αντιπροσωπευτικός, κάθε επιστημονικός χώρος ορίζει λίγο διαφορετικά την έννοια αυτή και ουσιαστικά μια σύνθεση όλων αυτών των ορισμών δίνει μια πληρέστερη εικόνα<sup>5</sup>. Για την επιστήμη της λογιστικής, η Φήμη είναι ένα αυλό στοιχείο του Ενεργητικού που μπορεί να αποτιμηθεί λογιστικά. Η οικονομική επιστήμη βλέπει την Φήμη ως την αντίληψη που έχουν οι εξωτερικές ομάδες ενδιαφερόντων για τον οργανισμό. Το μάρκετινγκ την αντιλαμβάνεται ως την οπτική του πελάτη για την εταιρεία. Η οργανωσιακή θεωρία επικεντρώνεται στην αντίληψη των εσωτερικών ομάδων ενδιαφερόντων για τον οργανισμό. Για την κοινωνιολογία, η φήμη είναι η αθροιστική κρίση της απόδοσης της επιχείρησης σε σχέση με τις προσδοκίες και τους κανόνες στους οποίους υπόκειται. Για την στρατηγική, η φήμη εκλαμβάνεται ως στοιχείο Ενεργητικού και θεωρείται ως εμπόδιο εισόδου και εξόδου σε διάφορες αγορές.

Μια ολόπλευρη προσέγγιση της έννοιας είναι αυτή του Reputation Institute που θεωρεί ότι η Εταιρική Φήμη είναι οι αντιλήψεις των πελατών, των επενδυτών, των εργαζομένων, των προμηθευτών, των χρηματοοικονομικών αναλυτών, των μέσων μαζικής ενημέρωσης, των νομοθετών και της κοινής γνώμης για την απόδοση, τα προϊόντα, της υπηρεσίες, τις δραστηριότητες, τους εργαζόμενους και την οργάνωση της εταιρείας<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Fombrun C.& Shanley, M., “The Reputation Landscape”, Corporate Review, pp.6-13

<sup>6</sup> Fobrum J. Charles, “Reputation: The Asset”, Reputation Institute, 2001

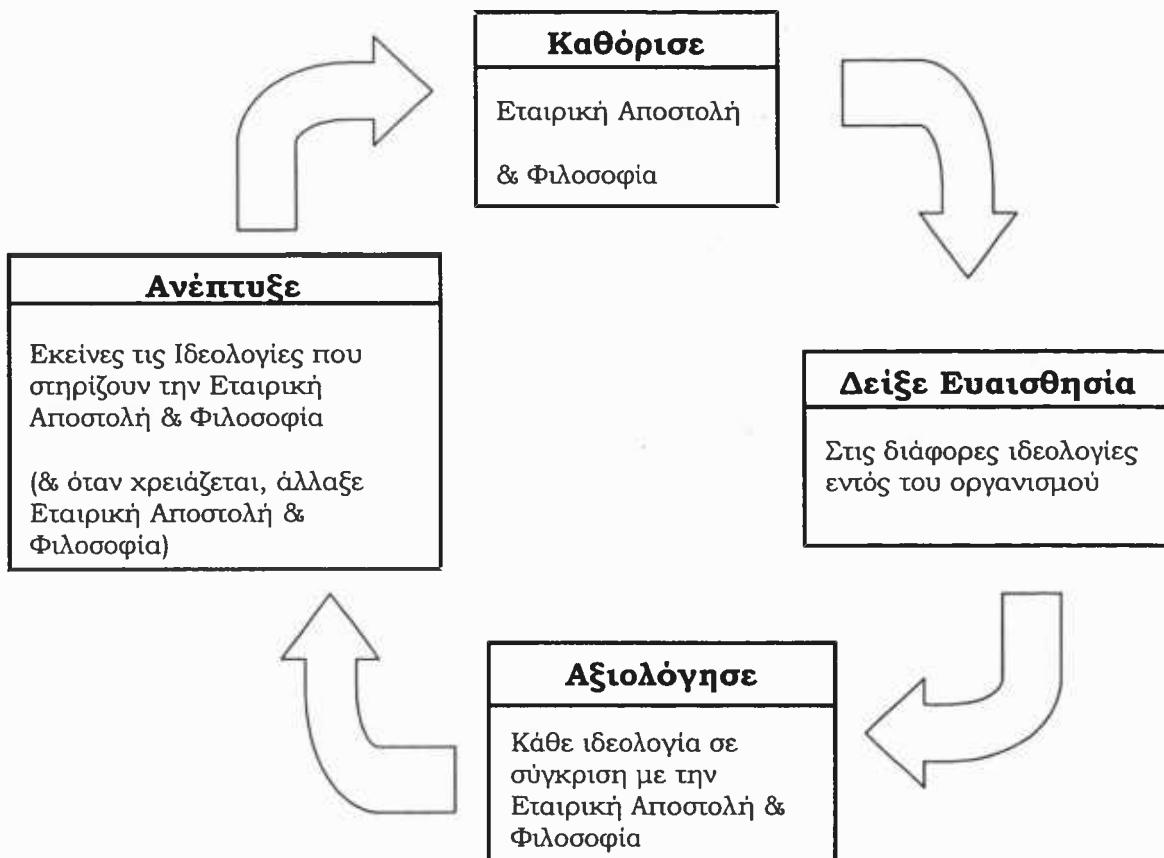
#### 2.2.4.3 Εταιρική Προσωπικότητα

Η Εταιρική Προσωπικότητα αναφέρεται στις αξίες που έχει το προσωπικό μέσα σε ένα οργανισμό (Balmer, 1991). Κατά μία άλλη άποψη, η Εταιρική Προσωπικότητα είναι το συνολικό άθροισμα των οργανωσιακών χαρακτηριστικών από τα οποία δημιουργείται η Εταιρική Ταυτότητα (Bernstein, 1984). Ουσιαστικά η Εταιρική Προσωπικότητα μπορεί να κατανοηθεί εν μέρει μέσω της αναλογίας της με την ανθρώπινη προσωπικότητα. Ιδίως στην αρχή του οργανισμού, η προσωπικότητα του επηρεάζεται σημαντικότατα από την προσωπικότητα του ιδρυτή, όπως για παράδειγμα το BBC από το Lord Reich ή το Virgin Group από τον Richard Branson. Η Εταιρική Προσωπικότητα, όμως, διαμορφώνεται και αλλάζει πολύ πιο εύκολα μέσα στο χρόνο σε σχέση με την ανθρώπινη. Κύριοι τρόποι αλλαγής προσωπικότητας είναι η αλλαγή της ανώτερης διοίκησης, συχνά ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών και βέβαια η συγχώνευση ή εξαγορά με άλλη εταιρεία. Πέραν από τους τρόπους αυτούς που ελέγχονται από τον οργανισμό, εξωτερικοί παράγοντες την επηρεάζουν αρκετά έντονα, όπως το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον. Ακόμα όμως και οι ελεγχόμενοι παράγοντες διαμόρφωσης αλλαγής Εταιρικής Προσωπικότητας δεν επιφέρουν πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα καθώς η διαδικασία αλλαγής είναι ιδιαίτερα δυναμική και απρόβλεπτη και συχνά οδηγεί σε απρόβλεπτες καταστάσεις.

Πάντως αξίζει να αναφέρουμε ότι η Εταιρική Προσωπικότητα ενώ ιδεατά θα έπρεπε να είναι η ίδια σε όλον τον οργανισμό, στην πραγματικότητα τις περισσότερες φορές παρατηρούμε ότι τα διάφορα τμήματα ή παραρτήματα έχουν αρκετά διαφορετικές προσωπικότητες από αυτή που εκφράζει η ανώτερη διοίκηση ως επιθυμητή.

## Θεωρητική Ανάλυση

Μέρος της Διαχείρισης της Εταιρικής Ταυτότητας είναι και η Διαχείριση της Εταιρικής Προσωπικότητας που περιγράφεται στο ακόλουθο σχήμα. Η ακόλουθη διαδικασίας διαχείρισης βασίζεται έντονα στη μέθοδο Balmer's Affinity audit (BAA) που αναλύεται αργότερα.



## Διαχείριση Εταιρικής Προσωπικότητας

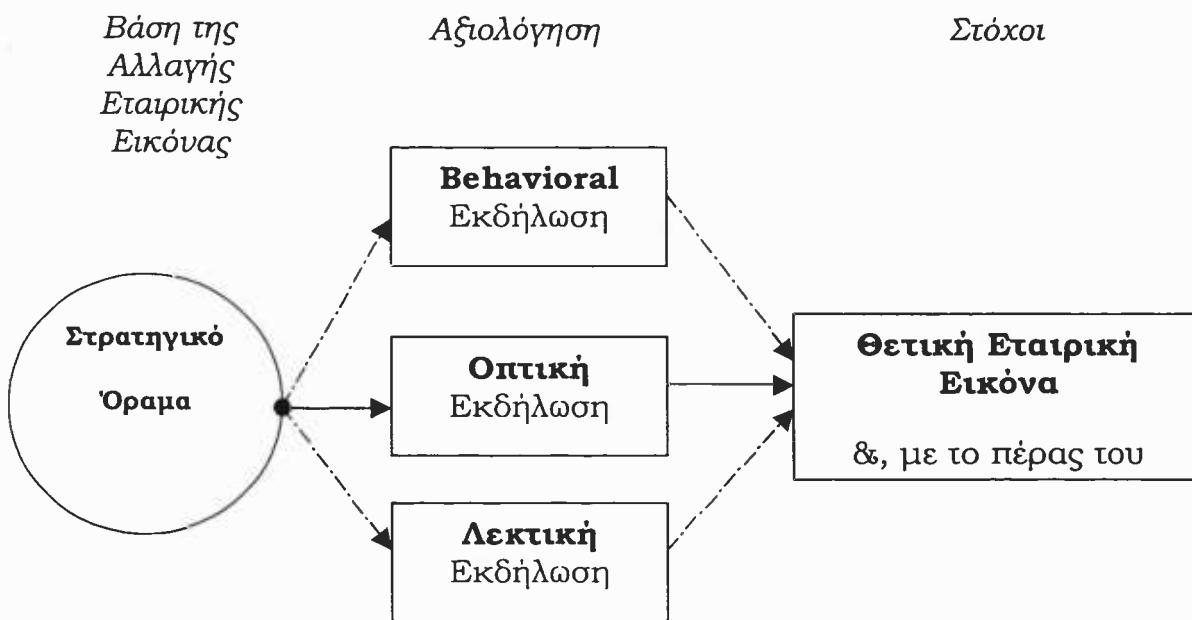
Πηγή: Balmer M.T. John & Wilson Alan, "Corporate Identity: There is more to it than meets the Eye", International Studies of Management and Organization, Fall 1998, Vol. 28, No. 3

## 2.2.5 Μέθοδοι Καθορισμού της Εταιρικής Ταυτότητας

Όσο και αν ακούγεται αυτονόητο, το να γνωρίζει κάποιος οργανισμός την Ταυτότητα του δεν είναι τόσο αυτονόητο ούτε και τόσο εύκολο, ιδίως αν θέλει να την προσεγγίσει ολοκληρωμένα και με ακρίβεια. Για αυτό το λόγο έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι ελέγχου της Εταιρικής Ταυτότητας (Corporate Identity Audit techniques), που, παρ' όλες τις διαφορές τους, διεξάγονται κυρίως για να αποκαλύψουν: 1) την Εταιρική Ταυτότητα (τι είναι ο οργανισμός), 2) την διαδικασία σχηματισμού Εταιρικής Εικόνας και Εταιρικής Ταυτότητας, 3) τις αδυναμίες στη Διαχείριση Εταιρικής Ταυτότητας.

Σημαντικό είναι να σημειώσουμε ότι τα περισσότερα μοντέλα ελέγχου Εταιρικής Ταυτότητας είναι “vision driven”. Αυτό είναι εμφανές στα μοντέλα των Abratt (1989), Balmer (1995), Dowling (1986, 1993), Gray & Smeltzer (1985), Van Riel (1995) και Van Riel & Balmer (1997), Cornellisen & Harris (2001). Όλα αυτά τα μοντέλα βασίζονται στην υπόθεση ότι η Εταιρική Ταυτότητα συνίσταται στην επικοινωνία του οράματος του ιδρυτή του οργανισμού, του CEO & του BOA<sup>7</sup>. Η “vision driven” προσέγγιση των περισσοτέρων ερευνητών ουσιαστικά εκφράζεται από το ακόλουθο σχήμα:

<sup>7</sup> Balmer M.T. John & Soenen B. Guillaume, “The Acid Test of Corporate Identity Management”, Journal of Marketing Management, 1999, 15, pp 69-92



### **Σχηματική Αναπαράσταση της “vision driven” προσέγγισης της διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας**

Πηγή: Balmer M.T. John & Soenen B. Guillaume, “The Acid Test of Corporate Identity Management”, Journal of Marketing Management, 1999, 15, pp. 69-92

Θα αναφερθούμε συνοπτικά σε τρεις από τις βασικές μεθόδους καθορισμού της Πραγματικής Εταιρικής Ταυτότητας, οι οποίες είναι η Laddering Technique, η Balmer’s Affinity audit (BAA) και η Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT)<sup>8</sup>.

#### **2.2.5.1 Τεχνική Laddering**

Ξεκινώντας από την Laddering Technique, αναφέρουμε ότι η τεχνική αυτή αναπτύχθηκε αρχικά για να καθορίζει τη εικόνα προϊόντων και επωνυμιών. Βασίζεται στην κεντρική ιδέα της θεωρίας του Reynolds και Gutman (1988), που εξηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά ως μια ακολουθία ενεργειών που χρησιμοποιεί διάφορα μέσα, όπως η απόκτηση χρημάτων ή σεβασμού, για πετύχει συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι ταξινομούνται ιεραρχικά από αφηρημένες έννοιες σε λειτουργικές

<sup>8</sup> Balmer M.T. John & Van Riel Cees B.M., “**Corporate identity: the concept, its measurement and management**”, European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp 340-355

συνέπειες. Οι αξίες που είναι σημαντικές για τους εργαζόμενους εξάγονται ρωτώντας «Τι είναι σημαντικό για σένα;». Η ερώτηση επαναλαμβάνεται έως ότου δημιουργηθεί μια αλυσίδα νοημάτων που οδηγεί μέσω αυξανόμενης αφαίρεσης από το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό στις υποβόσκουσες αξίες. Ο Van Rekom (1993) μετασχημάτισε αυτή την τεχνική για τον χώρο της Εταιρικής Ταυτότητας.

The laddering Technique (Van Rekom, 1993) είναι χρήσιμη στο ότι βοηθάει να εξηγηθεί τι είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους. Η μέθοδος περιλαμβάνει αδόμητες συνεντεύξεις όπου οι εργαζόμενοι: α) περιγράφουν τι κάνουν, πχ την περιγραφή εργασίας τους, β) πως το κάνουν, πχ τις συγκεκριμένες δραστηριότητες, γ) γιατί το κάνουν με αυτόν τον τρόπο, πχ συμπεριφορά, και δ) γιατί θεωρούν αυτή τη συμπεριφορά ως σημαντική. Ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να περιγράψει την συμπεριφορά του προσωπικού και να αποκαλύψει με πιο βαθύ τρόπο τις κυρίαρχες αξίες των εργαζομένων. Συνολικά οι αξίες του προσωπικού προσφέρουν βαθιά γνώση όσον αφορά την Ταυτότητα ενός οργανισμού.

#### 2.2.5.2 Μέθοδος Balmer's Affinity Audit (BAA)

Η μέθοδος αυτή έχει ως σκοπό να εξηγήσει τις κινητήριες δυνάμεις που δημιουργούν την Εταιρική Ταυτότητα. Ο Balmer ανέπτυξε αυτή τη μέθοδο από την έρευνα του για την ταυτότητα του BBC Σκωτίας<sup>9</sup>. Η μεθοδολογία του χρησιμοποιεί αρχές που βασίζονται στην θεωρία των Glaser και Strauss (1967). Έτσι καταλήγει στην υπόθεση ότι η Εταιρική Εικόνα δημιουργείται μέσω μια βασικής κοινωνικής ψυχολογικής διαδικασίας που βασίζεται στην συγγένεια / στενή σχέση (affinity). Η έρευνα έδειξε ότι η βασική κοινωνική ψυχολογική διαδικασία που υποστήριζε την Εταιρική Ταυτότητα ήταν πολύπλοκη και με πολλαπλά επίπεδα που διακρίνονταν σε ένα πλήθος αξιών και πιστεύω τα οποία

<sup>9</sup> Balmer M.T. John & Wilson Alan, “**Corporate Identity: There is more to it than meets the Eye**”, International Studies of Management and Organization, Fall 1998, Vol. 28, No. 3, pp 12

εξέφραζαν το προσωπικό. Αυτές οι αξίες και τα πιστεύω παιρνουν διάφορες μορφές συμπεριλαμβανομένων και εκείνων του ιδρυτή, της ηγετικής ομάδας, των επιμέρους τμημάτων, της επαγγελματικής τάξης και της εξωτερικής κουλτούρας. Ο Balmer πιστεύει ότι η σύνθεση όλων αυτών των αξιών και των πιστεύω δημιουργεί την Εταιρική Προσωπικότητα που την αντιλαμβάνεται ως καθοριστικό στοιχείο της Εταιρικής Ταυτότητας του οργανισμού.

Η μέθοδος Balmer's Affinity audit (BAA) απαιτεί από τον ερευνητή να αποκτήσει ευρέα πρόσβαση στον οργανισμό έτσι ώστε να αποκαλύψει τα κυρίαρχα συστήματα αξιών και πιστεύω. Η έρευνα για τον καθορισμό αυτών των στοιχείων γίνεται μέσω της ανάλυσης της καθημερινής γλώσσας, των ιδεολογιών, των τελετών και των πιστεύω του προσωπικού (Pettigrew, 1979). Μέθοδοι όπως ημιδομημένες συνεντεύξεις, παρατήρηση και έρευνα των εταιρικών εγγράφων μπορούν να βοηθήσουν. Η μέθοδος BAA αποτελείται από τα ακόλουθα 4 βασικά στάδια:

1. Καθορισμός της Εταιρικής Αποστολής και Στρατηγικής
2. Καθορισμός των κυρίαρχων συστημάτων αξιών και πιστεύω μέσα στον οργανισμό
3. Αξιολόγηση αυτών των συστημάτων σε σχέση με την Εταιρική Αποστολή και τη Στρατηγική
4. Ανάπτυξη εκείνων των αξιών και των πιστεύω που υποστηρίζουν την Εταιρική Αποστολή και Στρατηγική.

### **2.2.5.3 Μέθοδος Rotterdam Organizational Identification Test**

Η αντίληψη ότι η συμπεριφορά του προσωπικού έχει άμεση επίδραση στην Εταιρική Ταυτότητα και Εικόνα ενός οργανισμού (Kennedy, 1977) οδηγεί στην άποψη ότι το προσωπικό πρέπει να ταυτίζεται με τα ιδανικά και τους στόχους του οργανισμού. Πέραν από την αποτελεσματική επικοινωνία προς τους εργαζομένους, άλλοι εξίσου σημαντικοί τρόποι για την επίτευξη αυτής της ταύτισης είναι η

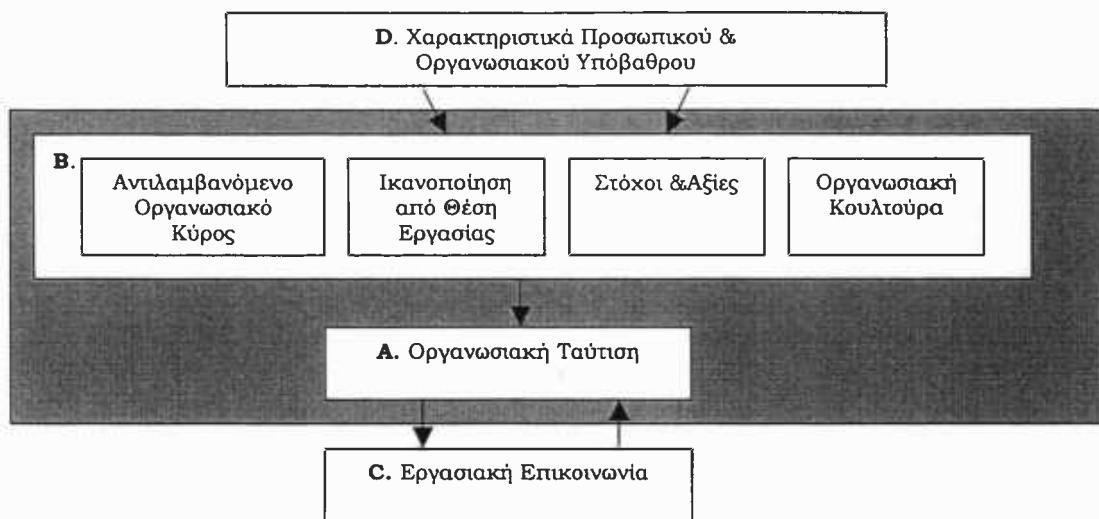
ικανοποίηση από τη θέση εργασίας, το συλ διοίκησης, η εταιρική κουλτούρα και το αντιλαμβανόμενο εταιρικό κύρος. Η επίδραση αυτών των μεταβλητών μπορεί να μετρηθεί με το Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT).

Το κεντρικό σημείο του ROIT είναι ο βαθμός ταύτισης του εργαζομένου με τον οργανισμό. Για να καθορίσει την δύναμη της ταύτισης με τον οργανισμό, το ROIT χρειάζεται να καθορίσει τα ακόλουθα σημεία:

- Αισθημα του ανήκειν
- Συμφωνία μεταξύ οργανωσιακών στόχων και αξιών
- Θετική οργανωσιακή συμμετοχή
- Οργανωσιακή υποστήριξη
- Αναγνώριση της ξεχωριστής προσφοράς
- Αισθημα αποδοχής
- Ασφάλεια

Η μέθοδος ROIT αποτελείται από ένα πλήρες ερωτηματολόγιο 255 δηλώσεων Likert που απαιτούν από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν σε πενταβάθμια κλίμακα. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 4 μέρη (A, B, C, D) που είναι τα ακόλουθα και καλύπτουν σφαιρικά την έννοια της οργανωσιακής ταύτισης.

Η εφαρμογή του ROIT βοηθάει την Διοίκηση να εντοπίσει τα αδύναμα σημεία στον οργανισμό και να δημιουργήσει τις αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες προς ολόκληρο τον οργανισμό ή σε ένα μέρος του, για παράδειγμα ένα γεωγραφικό ή λειτουργικό τμήμα. Η κλίμακα ROIT μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα και φθηνά και βοηθάει να μετρηθεί η πραγματική Εταιρική Ταυτότητα. Παρόλα αυτά, η μέθοδος αυτή δεν αποκαλύπτει την φύση της Εταιρικής Ταυτότητας αφού προσφέρει μόνο πληροφορίες για τις συνέπειες μιας δεδομένης Ταυτότητας.



### Μέθοδος Rotterdam Organizational Identification Test

Πηγή: Balmer M.T. John & Van Riel Cees B.M., "Corporate identity: the concept, its measurement and management", European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp 340-355

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε βέβαια ότι συνέπειες στην απόδοση μιας εταιρείας δεν έχει μόνο η πραγματική της Ταυτότητα αλλά και πολλές άλλες εκφάνσεις της. Είναι μεν θεμελιώδες το να ξέρουμε ποια είναι η πραγματική μας Ταυτότητα αλλά συχνά η Ταυτότητα που αντιλαμβάνονται οι ομάδες ενδιαφερόντων είναι αυτή που επηρεάζει την συμπεριφορά τους και δεν είναι υποχρεωτικά ταυτόσημες οι δυο αυτές έννοιες. Η μεθοδολογία λοιπόν που θα εφαρμόσουμε κρίθηκε ότι έπρεπε να διακρίνεται από μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της Εταιρικής Ταυτότητας καθώς και των ενεργειών που σχετίζονται με τη διαχείριση της.

## 2.3 Διαχείριση Εταιρικής Ταυτότητας

Η Διαχείριση της Εταιρικής Ταυτότητας είναι ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο ζήτημα που έχει απασχολήσει αρκετά την ακαδημαϊκή κοινότητα (Gruning & Hunt 1984, Abratt 1989, Cutlip, Center & Broom 1994, Dowling 1994, Olins 1995, Balmer 1995, Van Riel 1995, Stuart 1999, Balmer & Greyser 2002). Όλοι προσφέρουν διάφορες checklists και σχέδια δράσης που είναι χρήσιμα κατά την λήψη αποφάσεων. Πολλά από αυτά τα σχέδια είναι σε μεγάλο βαθμό κοινά και τείνουν στην ακόλουθη διαδικασία 4 βημάτων:

1. Αναγνώριση του προβλήματος
2. Ανάπτυξη των στρατηγικών
3. Καθορισμός συγκεκριμένου σχεδίου δράσης
4. Εφαρμογή

Τα περισσότερα Προγράμματα Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας είναι αποτέλεσμα είτε μια εσωτερικής αλλαγής, όπως αναδιοργάνωση, downsizing, ή εξωτερικής, όπως ιδιωτικοποίηση, συγχώνευση ή εξαγορά. Αν και χρειάζεται διαρκής Διαχείριση της Εταιρικής Ταυτότητας, το συνηθέστερο είναι να δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης μόνο στις προαναφερθείσες περιπτώσεις.

Το πρώτο στάδιο κάθε προγράμματος είναι η αναγνώριση του προβλήματος. Το στάδιο αυτό είναι πολύ πιο δύσκολο από όσο φαίνεται. Συχνά οι εταιρείες αγνοούν το πρόβλημα μέχρι να δημιουργηθούν έντονες αρνητικές συνέπειες στην Εταιρική Ταυτότητα και πλέον χρειάζεται πολύς χρόνος και χρήμα για να διορθωθούν. Ακόμα, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που η αναγνώριση του προβλήματος είναι λανθασμένη και συνεπώς όποια προσπάθεια επίλυσης του είναι αποτυχημένη. Ενώ, δηλαδή, μπορούν να καθοριστούν οι συνέπειες ενός προβλήματος στην Εταιρική Ταυτότητα, είναι αρκετά πολύπλοκο να αναλυθούν και να ερμηνευτούν πλήρως οι γενεσιουργές αιτίες που το δημιούργησαν. Για

αυτό και συχνά οι λύσεις απευθύνονται στις επιπτώσεις και όχι στις ρίζες του προβλήματος. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι όταν μια εταιρεία παρατηρεί χάσμα ανάμεσα στην ταυτότητα που προβάλει και στην ταυτότητα που αντιλαμβάνονται οι εξωτερικές ομάδες ενδιαφερόντων της, βελτιώνει και εντείνει την ελεγχόμενη εταιρική επικοινωνία. Η αιτία όμως μπορεί να έγκειται στο προσωπικό της, για παράδειγμα, που δεν ταυτίζεται με το μήνυμα της επικοινωνούμενης ταυτότητας και συνεπώς δεν το εκφράζει προς το περιβάλλον του.

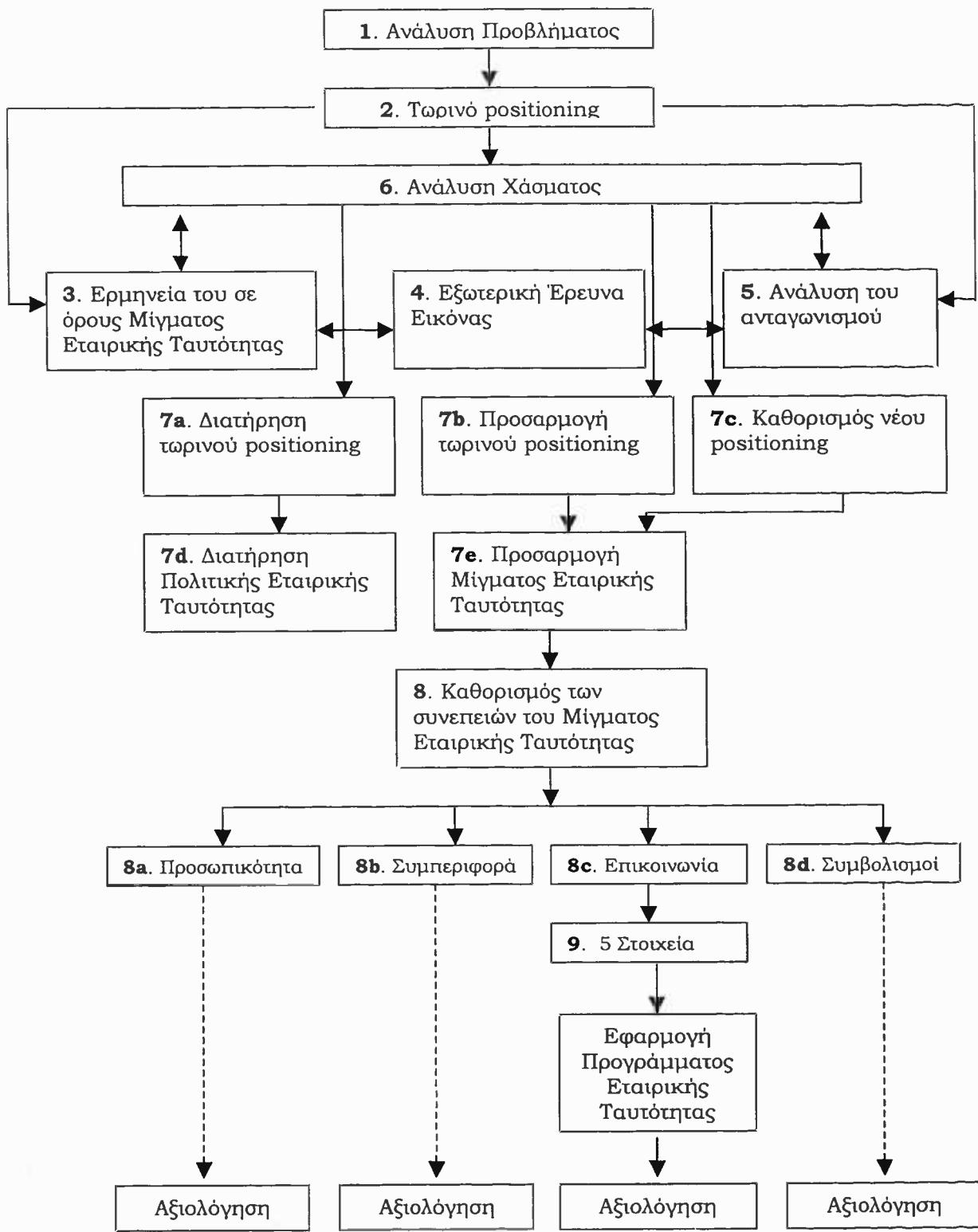
Αφού λοιπόν κατανοηθεί πλήρως το πρόβλημα, πρέπει να καθοριστούν στρατηγικές σε επίπεδο επιχείρησης ή ομίλου, οι οποίες θα είναι συμβατές με τις υπόλοιπες στρατηγικές της επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν η στρατηγική επιλογής προϊοντικού χαρτοφυλακίου δεν έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να συμβάλει και προς την επιθυμητή Εταιρική Ταυτότητα, τότε ότι στρατηγική και να σχεδιαστεί για ένα Πρόγραμμα Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας θα είναι αναποτελεσματική. Εξάλλου, αυτή η έλλειψη ευθυγράμμισης είναι που δημιούργησε εξ' αρχής το πρόβλημα.

Αφού λοιπόν ορισθούν οι γενικές γραμμές στις οποίες θα κινηθεί το Πρόγραμμα καθώς και τι ακριβώς θέλει να πετύχει, περνάμε στο στάδιο της δημιουργίας ενός συγκεκριμένου σχεδίου δράσης, όπου καθορίζονται οι αναγκαίες ενέργειες σε ένα δεδομένο χρονικό πλαίσιο.

Και φυσικά το τελευταίο στάδιο είναι η εφαρμογή του Προγράμματος που θα λύσει το πρόβλημα, αν φυσικά όλα τα προηγούμενα στάδια έχουν γίνει σωστά και αν υπάρξει συνεχής και ουσιαστική υποστήριξη της εφαρμογής του προγράμματος από το προσωπικό. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που σχεδιάζεται ένα καλό πρόγραμμα αλλά δεν είναι αποτελεσματικό γιατί δεν είχε την συνεχή υποστήριξη είτε της ανώτερης διοίκησης είτε του προσωπικού.

Ο Van Riel (1995) με το ακόλουθο σχήμα διατυπώνει ένα τρόπο σχεδίασης Προγράμματος Διαχείρισης της Εταιρικής Εικόνας, που είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό.

## Θεωρητική Ανάλυση

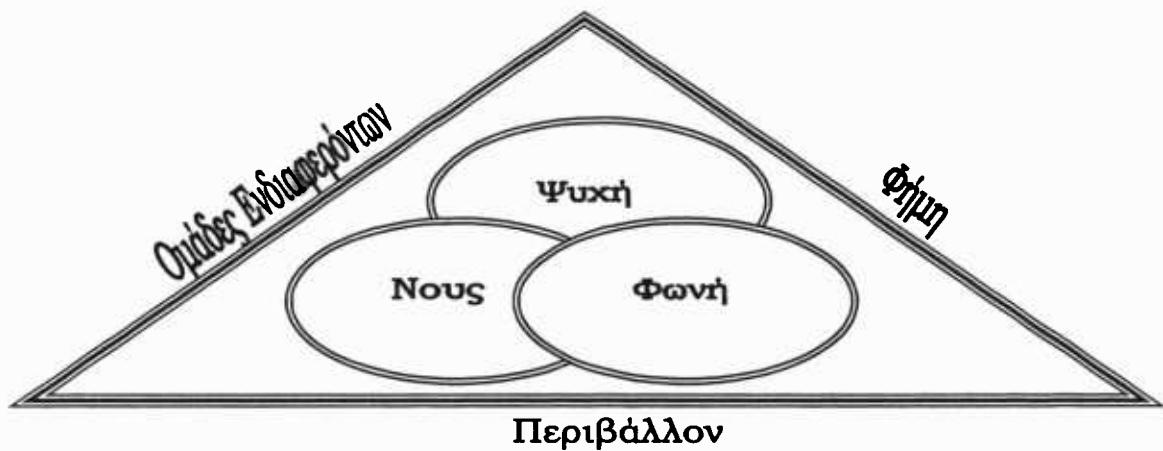


## Πρόγραμμα Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας

Πηγή: Balmer M.T. John & Van Riel Cees B.M., "Corporate identity: the concept, its measurement and management", European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp 340-355

## Θεωρητική Ανάλυση

Τέλος, θεμέλιο κάθε επιτυχημένου Προγράμματος Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας είναι η πλήρης και σφαιρική γνώση της Εταιρικής Ταυτότητας, μια γνώση που, όπως είδαμε, ούτε εύκολα αποκτάται ούτε παραμένει αμετάβλητη στο χρόνο. Πρέπει λοιπόν ο οργανισμός να έχει δημιουργήσει τις διαδικασίες αυτές που θα παρακολουθούν την εξέλιξη της Ταυτότητας του οργανισμού και θα εντοπίζουν τα όποια προβλήματα δημιουργούνται σε σχέση με την ευθυγράμμιση του Μίγματος Εταιρικής Ταυτότητας.



## **Εφαρμογή Προγράμματος Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας**

Πηγή: Balmer M.T. John & Soenen B. Guillaume, "The Acid Test of Corporate Identity Management", Journal of Marketing Management, 1999, 15, pp. 69-92

## 2.4 Συμπεράσματα Θεωρητικής Ανάλυσης

Ως συμπέρασμα, λοιπόν, της προηγούμενης Θεωρητικής Ανάλυσης μπορούμε να πούμε ότι η Εταιρική Ταυτότητα είναι μία πολύπλευρη έννοια που φιλοδοξεί να καλύψει κάθε πτυχή της επιχείρησης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Είδαμε ότι υπάρχουν δύο κύριες προσεγγίσεις, η external-oriented του μάρκετινγκ και η internal-oriented της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στην παρούσα έρευνα θα προσεγγίσουμε την έννοια με βάση το Μίγμα Εταιρικής Ταυτότητας, που περιλαμβάνει τις οργανωσιακές αξίες, την κουλτούρα, τις εργασιακές σχέσεις, την ιστορία του οργανισμού, το όραμα και την φιλοσοφία, την στρατηγική, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την εταιρική απόδοση, την επωνυμία, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, την ελεγχόμενη και μη ελεγχόμενη επικοινωνία και τους εταιρικούς συμβολισμούς.

Το πλήθος των στοιχείων που συνθέτουν την Εταιρική Ταυτότητα την ξεχωρίζουν από πιο περιοριστικές προσεγγίσεις, όπως αυτές της Εταιρικής Εικόνας, Εταιρικής Φήμης και Εταιρικής Προσωπικότητας. Αυτή ακριβώς η πληρότητα της είναι που την ανάδειξε σε πιο ολοκληρωμένη έννοια και συγκεντρώνει πλέον ένα διαρκώς μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον από διαφορετικούς επιστημονικούς χώρους που προσπαθούν να συνθέσουν την γνώση τους.

Από την παρουσίαση των Μεθόδων Καθορισμού της, κατανοούμε συμπερασματικά την δυσκολία αντικειμενικού και μετρήσιμου καθορισμού της στην πραγματικότητα. Αυτή η ενδογενής ύπαρξη του ποιοτικού στοιχειού θα επηρεάσει εν μέρει και την έλλειψη ποσοτικοποίησης της ακόλουθης έρευνας. Τέλος, στο κομμάτι της Θεωρητικής ανάλυσης, είδαμε μια βασική δομή ενός Προγράμματος Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας που αποτελεί μια αρκετά αντιπροσωπευτική μορφή.

## 2.5 Πηγές Θεωρητικής Ανάλυσης

Aaker A. David, “**Building Strong Brands**”, The Free Press, 1996

Aaker A. David, “**Managing Brand Equity: Capitalizing of the Value of a Brand Name**”, The Free Press, 1991

Balmer John M.T., “**Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing**”, Journal of Marketing Management, 1998, 14, pp 963-996

Balmer M.T. John & Gray R. Edmund, “**Corporate brands: what are they? What of them?**”, European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37 No. 7/8, pp. 972-997

Balmer M.T. John & Van Riel Cees B.M., “**Corporate identity: the concept, its measurement and management**”, European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp 340-355

Balmer M.T. John & Wilson Alan, “**Corporate Identity: There is more to it than meets the Eye**”, International Studies of Management and Organization, Fall 1998, Vol. 28, No. 3, pp 12

Bernstein David, “**Corporate branding, Back to basics**”, European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37 No. 7/8, pp. 1133-1141

Buchanan David & Huczynski Andrzej, “**Organizational Behaviour: An introductory Text**”, Prentice Hall, 1997

Caywood L. Clarke, “**The Handbook of Strategic Public Relations and integrated communications**”, McGraw Hill, 1997

Chernatony Leslie, “**Would a brand smell any sweeter by a corporate name?**”, Birmingham University Business School, August 2001

Cooper Alan, “**What's in a name?**”, Corporation Reputation Management, June 1999, pp 30-32

Cooper Cary & Robertson Ivan, “**Organizational Psychology and Development: A reader for students and practitioners**”, John Wilson and Sons LTD, 2001

Cornelissen P. Joen & Elving J.L. Wim, “**Managing Corporate Identity: an integrative framework of dimensions and determinants**”, Corporate Communications: An International Journal, 2003, Vol. 8, No. 2, pp 114-120

Davis Gary & Miles Lonella, “**Reputation Management: Θεωρία κατά Πρακτικής**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 1

Dessler Gay, “**Human Resource Management**”, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, 2000

Duncan Tom & Moriarty Sandra, “**Driving Brand Value**”, McGraw Hill, 1997

Ervorder Lars & Schultz Majken, “**Κουλτούρα, Ταυτότητα και Διαχείριση της Επιχειρηματικής Εικόνας**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 2

Fisher D. Cynthia, Schoenfeldt F. Lyle & Shaw B. James, “**Human Resource Management**”, 4<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, 1999

Fobrum J. Charles, “**Reputation: The Asset**”, Reputation Institute, 2001

Fombrun C. & Shanley, M., “**The Reputation Landscape**”, Corporate Review, 1 & 2, pp. 6-13

Gordon R. Judith, “**Organizational Behaviour: A diagnostic Approach**”, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2002

Grant M, Robert, “**Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications**”, 4<sup>th</sup> Editions, Blackwell Publishers, 2002

Hill W.L. Charles & Jones R. Gareth, “**Strategic Management: An Integrated Approach to Strategy**”, 6<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, 2004

Hooley J. Graham, Saurders A. John & Piercy F. Nigel, “**Marketing Strategy & Competitive Advantage**”, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, 1998

Ind Nikolas, “**The corporate brand**”, Macmillan Business, 1997

International Corporate Identity Group, “**Statement on Corporate Identity**”, 1995

Jones R. Gareth, “**Organizational Theory: Text and Cases**”, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall 2001

Kapferer Noel Jean, “**Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity long term**”, 2<sup>nd</sup> Edition, Kogan Press, 1997

Knox Simon & Bickerton David, “**The six conventions of corporate branding**”, European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37, No. 7/8, pp. 998-1016

Kotler Philip, “**Marketing Management: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος**”, Interbooks, 1991

Kreitner Robert & Kinicki Angelo, “**Organizational Behaviour**”, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill 2001

Macrae Chris, “**The Brand Chartering Handbook: How brand organizations learn “live scripts”**”, Addison Wesley Longman Limited, 1996

Markwick Nigel & Fill Chris, “**Towards a framework for managing corporate identity**”, European Journal of Marketing, 1995, 31.5/6, pp. 396-409

Moorehead Gregory & Griffin W. Ricky, “**Organizational Behaviour: Managing People and Organizations**”, 5<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, 1998

Nilson H. Torsten, “**Competitive Branding: Winning in the Market Place with Value-added Brands**”, John Wiley and Sons, 1998

Olins Wally, “**Corporate Identity: Making business strategy visible through design**”, Thames and Hudson, 1999

Peterskin Mary, “**Αρχιτεκτονική Ονομασιών και Εταιρική Ταυτότητα**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 1

Redoc Davis, “**Εσωτερική Επικοινωνία: Προϋπόθεση για αισιά επιχειρηματικά αποτελέσματα**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 3

Rice J. Thomas, “**Ο ρόλος του ηγέτη στο κτίσιμο της Εταιρικής φήμης**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 2

Riggregory James & Wiechmann G. Jack, “**Leveraging the Corporate Brand**”, NTC Business Books, 1997

Rosson Philip & Brooks Mary R., “**Who Are We Now? M&As and Corporate Visual Identity**”, 7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, 2002, Manchester

Sandler D. & Shani D., “**Olympic Sponsorship vs. Ambush Marketing: Who gets the Gold?**”, Journal of Advertising Research, August – September, 1989, pp. 9-14

Schmidt Klaus & Ludlow Chris, “**Inclusive Branding: The Why and How of a Holistic Approach to Brands**”, Palgrave Mcmillan, 2002

Scholes Kevan & Johnson Gerry, “**Exploring Corporate Strategy**”, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2002

Schultz Majken & Mary Jo Hatch, “**Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand?**”, Harvard Business Review, February 2001, pp 128-134

Schultz Majken & Mary Jo Hatch, “**Transparency and Identity: Modeling Organizational Identity Dynamics**”, Draft Version 4/10/01

Schultz Majken, Mary Jo Hatch, Williamson John, Fox Robert & Vinogradoff Paul, “**Bringing the Corporation Into Corporate Branding**”, Submitted to the European Journal of Marketing, March 2001, Special Issue on Corporate and Services Brand

Upshaw B. Lynn, “**Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace**”, John Wiley and Sons Inc, 1995

Urde Mats, “**Core value-based corporate brand building**”, European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37, No. 7/8, pp. 1017-1040

Vaid Hele, series consultant: Campbell Alastair, “**Branding: Brand Strategy, design and implementation of corporate and product identity**”, Illex Press Limited, 2003

Πανηγυράκης Γ. Γεώργιος, “**Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος**”, Τόμος Α και Β, Εκδόσεις Σταμούλη, 1996

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “**Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία**”, Τόμος Α, 4η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, 2002

Σιώμικος Ι. Γεώργιος, “**Στρατηγικό Μάρκετινγκ**”, Εκδόσεις Σταμούλη, 1999

Σιώμικος Ι. Γεώργιος, “**Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ**”, Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, 2002

### **3. Ανάλυση Μεθοδολογίας & Μελετών Περιπτώσεων**

#### **3.1 Στόχοι Ανάλυσης Μεθοδολογίας και Μελετών Περιπτώσεων**

Ως στόχος του μέρους αυτού τίθεται αρχικά η ανάλυση της συγκεκριμένης μεθοδολογίας που θα χρησιμοποιηθεί για την μελέτη των περιπτώσεων. Επόμενος στόχος είναι να ξεκαθαριστούν οι περιορισμοί της μεθοδολογίας καθώς και της έρευνας εν γένει. Αμέσως μετά, ορίζεται ως στόχος η εφαρμογή της μεθοδολογίας σε τρεις πραγματικές περιπτώσεις επιχειρήσεων έτσι ώστε να διαγνώσουμε την κατάσταση της Εταιρικής τους Ταυτότητας, να εντοπίσουμε πιθανά προβλήματα και να προτείνουμε αντίστοιχες λύσεις, δηλαδή να εφαρμόσουμε ένα ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας.

#### **3.2 Ανάλυση Μεθοδολογίας REDS AC<sup>2</sup>ID Test**

Σαν μεθοδολογία προσέγγισης και ανάλυσης της Εταιρικής Ταυτότητας καθώς και διάγνωσης πιθανών αναγκαίων αλλαγών, θα χρησιμοποιήσουμε το REDS AC<sup>2</sup>ID Test γιατί θεωρούμε ότι είναι από τις πιο ολοκληρωμένες και σφαιρικές που έχουν αναδειχθεί στο χώρο. Η μεθοδολογία REDS AC<sup>2</sup>ID Test αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

##### **1. Εντοπισμός των 5 ταυτοτήτων:**

- 1.1. Πραγματική
- 1.2. Επικοινωνούμενη
- 1.3. Αντιλαμβανόμενη
- 1.4. Ιδανική
- 1.5. Επιθυμητή

##### **2. Ανάλυση χάσματος στις διάφορες ταυτότητες**

- 2.1. Πραγματική και Επικοινωνούμενη
- 2.2. Πραγματική και Αντιλαμβανόμενη

- 2.3. Πραγματική και Ιδανική
- 2.4. Πραγματική και Επιθυμητή
- 2.5. Επικοινωνούμενη και Επιθυμητή
- 2.6. Επικοινωνούμενη και Αντιλαμβανόμενη
- 2.7. Επιθυμητή και Αντιλαμβανόμενη
- 2.8. Επιθυμητή και Ιδανική

### **3. Διάγνωση**

- 3.1. Το πρόβλημα
- 3.2. Η αναγκαία αλλαγή

### **4. Στρατηγική**

- 4.1. Σχεδιασμός προγράμματος αλλαγής Εταιρικής Ταυτότητας

Το ίδιο το όνομα της μεθοδολογίας είναι ενδεικτικό του τι περιλαμβάνει. Συγκεκριμένα το REDS αναφέρεται στα βήματα της μεθοδολογίας (**R**eveal, **E**valuate, **D**iagnose, **S**tATEGY) και το AC<sup>2</sup>ID στις 5 διαφορετικές ταυτότητες (**A**ctual, **C**ommunicated, **C**onceived, **I**deal, **D**esired). Το μοντέλο αυτό έχει δημιουργηθεί κυρίως από τον John Balmer και τον Soenen Guillaumé και σε συνεργασία με αρκετούς άλλους ερευνητές έχει εξελιχθεί. Η αρχική του μορφή ήταν η RED ACID Test<sup>10</sup>. Με την εκτενή εμπειρική εφαρμογή του μοντέλου έγινε σαφές ότι η Επικοινωνούμενη Ταυτότητα έπρεπε να χωριστεί σε Αντιλαμβανόμενη και Επικοινωνούμενη, όχι μόνο γιατί συχνά ήταν διαφορετικές μεταξύ τους αλλά και γιατί η ανάλυση του χάσματος τους ήταν πολύ χρήσιμη. Για αυτό το ACID μετονομάστηκε σε AC<sup>2</sup>ID. Επίσης, διαφάνηκε η ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό του προγράμματος αλλαγής Εταιρική Ταυτότητας που θα επίλυε τα προβλήματα που είχαν εντοπιστεί. Για αυτό το RED μετονομάστηκε σε REDS<sup>11</sup>. Έτσι καταλήξαμε το REDS AC<sup>2</sup>ID Test.

<sup>10</sup> Balmer M.T. John & Soenen B. Guillaume, “**The Acid Test of Corporate Identity Management**”, Journal of Marketing Management, 1999, 15, pp 69-92

<sup>11</sup> Fox Tricia, “**Corporate Identity Management: A Tale of Two companies. The development of the REDS AC<sup>2</sup>ID Test of Corporate Identity Management**”, Customer Relationship Management (UK) Ltd & SECOR Consulting Ltd, 2001

Όταν οι Balmer και Soenen σχεδίαζαν το REDS AC<sup>2</sup>ID Test, στήριξαν την δουλειά τους στις ακόλουθες εππάρχες<sup>12</sup>:

- I. Πρέπει να είναι καινοτόμο και να αντιπροσωπευτικό των τελευταίων εξελίξεων στην έρευνα του επιστημονικού χώρου της Εταιρικής Ταυτότητας.
- II. Πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από συμβούλους
- III. Πρέπει να μπορεί να βελτιώνει τις υπάρχουσες βέλτιστες πρακτικές σε σχέση με το corporate identity consultancy και management
- IV. Πρέπει να αναδεικνύει την αντικειμενικότητα στο corporate identity consultancy και management
- V. Πρέπει να μπορεί να βοηθάει την αξιολόγηση Προγραμμάτων Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας
- VI. Πρέπει να είναι εύκολο να απομνημονευτεί
- VII. Πρέπει να είναι απλό

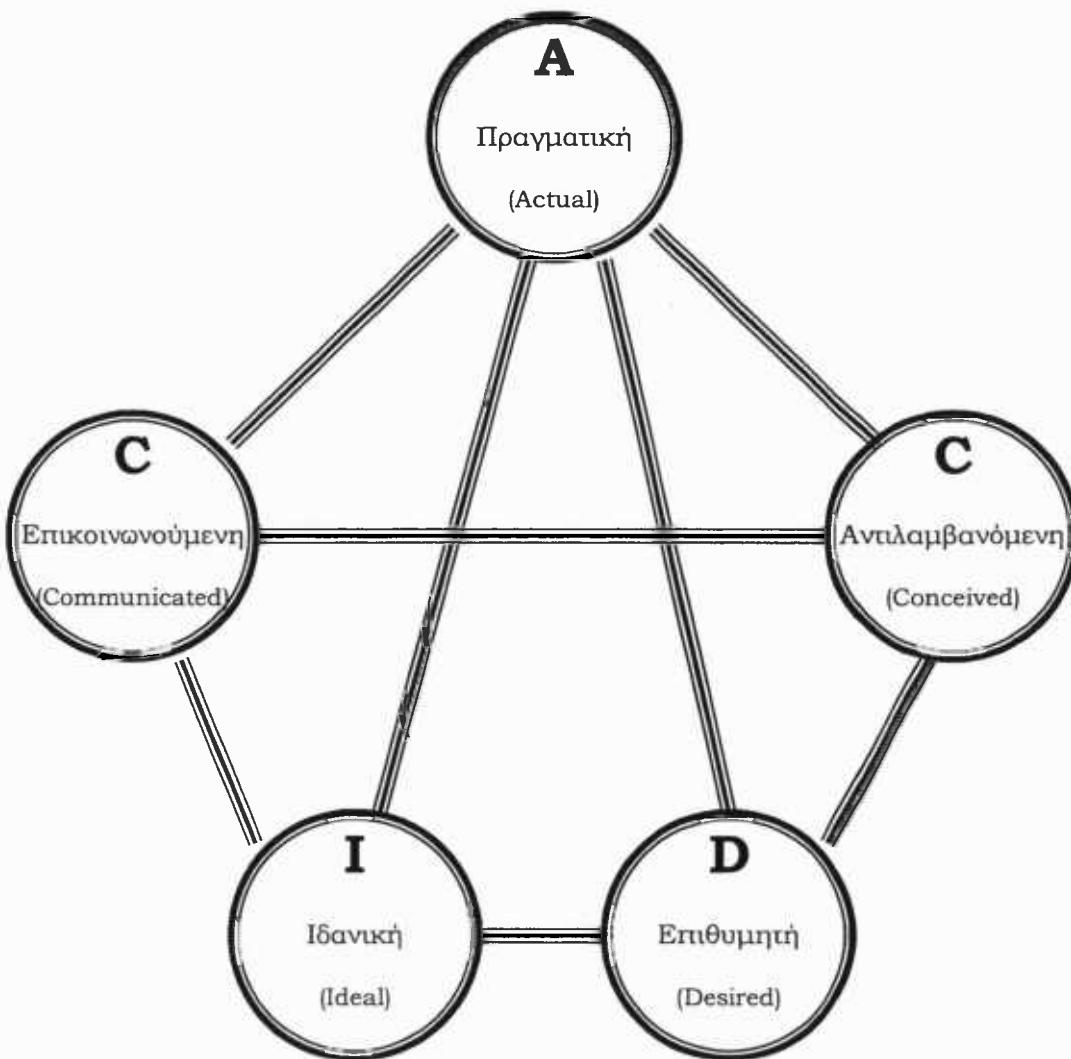
Κατά τη γνώμη μας, η μέχρι τώρα επιστημονική τεκμηρίωση και εμπειρική εφαρμογή του REDS AC<sup>2</sup>ID Test καταδεικνύει ότι σε μεγάλο βαθμό εκφράζει τις αρχές με τις οποίες δημιουργήθηκε. Για αυτό το λόγο, επιλέχθηκε και στην μελέτη μας.

---

<sup>12</sup> Fox Tricia, Balmer M.T. John & Wilson Alan, “Customer Identity Management: Applying the ACID Test of Corporate Identity Management”, 2001, Customer Relationship Management (UK) Ltd & SECOR Consulting Ltd

### 3.2.1.1 Εντοπισμός των 5 ταυτοτήτων

Το REDS AC<sup>2</sup>ID Test, όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα, θεωρεί ότι η Εταιρική Ταυτότητα αποτελείται από τις ακόλουθες πέντε ταυτότητες: 1) πραγματική (actual), 2) επικοινωνούμενη (communicated), 3) αντιλαμβανόμενη (conceived), 4) ιδανική (ideal) και 5) επιθυμητή (desired). Ας αναλύσουμε τι εμπεριέχεται μέσα σε κάθε μία Ταυτότητα.



#### Οι 5 Ταυτότητες του REDS AC<sup>2</sup>ID Test

Πηγή: Balmer M.T. John & Greyser A. Stephen, "Managing the Multiple Identities of the Corporation", California Management Review, Spring 2002, Vol. 44, No. 3, pp 72-86

Η **Πραγματική Ταυτότητα** αποτελείται από τα τωρινά χαρακτηριστικά του οργανισμού. Διαμορφώνεται από ένα σύνολο στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων της εταιρικής ιδιοκτησίας, του στυλ ηγεσίας της διοίκησης, της οργανωσιακής δομής, των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των σχετικών αγορών, της εμβέλειας και της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και, τέλος, της συνολικής επιχειρηματικής απόδοσης. Επίσης περικλείει το σύνολο των αξιών της διοίκησης και του προσωπικού. Για τον καθορισμό αυτής ταυτότητας χρησιμοποιούμε διάφορες μεθόδους συλλογής στοιχείων. Συγκεκριμένα, οι συνεντεύξεις, ατομικές ή ομαδικές, η παρατήρηση και η γνώμη των ειδικών, η έρευνα γραφείου, ο έλεγχος του στυλ ηγεσίας, ο έλεγχος της εταιρικής ιστορίας και η έρευνα αγοράς μπορούν να μας προσφέρουν τα δεδομένα που χρειαζόμαστε για να ορίσουμε την Πραγματική Ταυτότητα της εταιρείας. Σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της Πραγματικής Ταυτότητας διαδραματίζουν οι προαναφερθείσες μέθοδοι Laddering Technique, Balmer's Affinity audit (BAA) και Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT).

Η **Επικοινωνούμενη Ταυτότητα** είναι αυτή που παρουσιάζεται από την ελεγχόμενη εταιρική επικοινωνία, που περιλαμβάνει συνήθως τις διαφημίσεις, τις χορηγίες και τις δημόσιες σχέσεις. Για τον καθορισμό της επικοινωνούμενης ταυτότητας, χρήσιμες μέθοδοι είναι η έρευνα εικόνας, οι συνεντεύξεις, ο έλεγχος της εταιρικής επικοινωνίας και η παρατήρηση.

Η **Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα** αναφέρεται σε αντιληπτικές έννοιες, όπως η Εταιρική Εικόνα, η Εταιρική Φήμη και η Εταιρική Επωνυμία. Είναι ουσιαστικά η αντίληψη που έχουν για την επιχείρηση οι διάφορες ομάδες ενδιαφερόντων. Το μάνατζμεντ ορίζει για ποιες ομάδες και πόσο έντονα για κάθε μία ενδιαφέρεται για την Ταυτότητα που αντιλαμβάνονται. Και στην περίπτωση του καθορισμού της αντιλαμβανόμενης ταυτότητας μέθοδοι όπως η έρευνα αγοράς, η έρευνα εικόνας και οι συνεντεύξεις είναι χρήσιμες.

Η **Ιδανική Ταυτότητα** είναι το βέλτιστο positioning του οργανισμού μέσα στη αγορά του, στο συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Αυτό βασίζεται στην τωρινή γνώση από τους σχεδιαστές στρατηγικής καθώς και άλλους, για τις ικανότητες του οργανισμού και τις προοπτικές του σε σχέση με το ευρύτερο επιχειρηματικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο καθορισμός κάθε Ιδανικής Ταυτότητα υπόκειται σε διακυμάνσεις που οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως η βιομηχανία πυρηνικής ενέργειας μετά το Chernobyl ή οι αερομεταφορές μετά το τρομοκρατικό κτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου. Η Ιδανική Ταυτότητα μπορεί να καθοριστεί μέσω στρατηγικής ανάλυσης, αντιληπτικούς χάρτες, μελέτη σεναρίων, ανάλυση των ομάδων ενδιαφερόντων, SWOT και PEST ανάλυση, έρευνα αγοράς και brainstorming.

Η **Επιθυμητή Ταυτότητα** βρίσκεται στην καρδιά και το μυαλό των ηγετών του οργανισμού. Ουσιαστικά είναι το όραμα τους για τον οργανισμό. Αν και συχνά παρερμηνεύεται η Επιθυμητή Ταυτότητα ως ταυτόσημη με την Ιδανική, οι δύο ταυτότητες προέρχονται από διαφορετικές πηγές και, δυστυχώς, τις περισσότερες φορές δεν ταυτίζονται, τουλάχιστον απόλυτα. Η Ιδανική Ταυτότητα αναδύεται μέσα από έρευνα και ανάλυση του οργανισμού και του περιβάλλοντος του. Αντίθετα η Επιθυμητή Ταυτότητα σχετίζεται με ένα όραμα που πηγάζει από την προσωπικότητα του CEO και της ανώτερης διοίκησης παρά από μια ορθολογική αξιολόγηση της Πραγματικής Ταυτότητας μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Οι ατομικές συνεντεύξεις με το ανώτερο μάνατζμεντ, τα focus groups, ο έλεγχος στυλ ηγεσίας και η Bernstein spiderweb method χρησιμεύουν στον καθορισμό της Επιθυμητής Ταυτότητας.

Συνοπτικά φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα πώς αντιστοιχεί η κάθε Ταυτότητα με τις ομάδες ενδιαφερόντων

Τύπος Ταυτότητας	Ομάδα Ενδιαφερόντων
Πραγματική	Εσωτερική (αυτοί που «αποτελούν» την επιχείρηση)
Επικοινωνούμενη	Εσωτερική (marketing & PR)
Αντιλαμβανόμενη	Όλα τα εξωτερικά κοινά (π.χ. τοπική κοινότητα, πελάτες / καταναλωτές)
Ιδανική	Εσωτερική (π.χ. ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού) Εξωτερική (π.χ. χρηματοοικονομικοί αναλυτές, νομοθέτες)
Επιθυμητή	Εσωτερική (CEO, BOA)

Πηγή: Balmer M.T. John & Greyser A. Stephen, "Managing the Multiple Identities of the Corporation", California Management Review, Spring 2002, Vol. 44, No. 3, pp 72-86

Βλέπουμε λοιπόν από τα προαναφερθέντα ότι το στοιχείο που αναδεικνύει το AC<sup>2</sup>ID Test ως μία από τις κορυφαίες τεχνικές ελέγχου Εταιρικής Ταυτότητας είναι η ολόπλευρη και πλήρης προσέγγιση της έννοιας της Εταιρικής Ταυτότητας. Εξετάζει την οπική κάθε ομάδας ενδιαφερόντων και καταφέρνει έτσι να ξεπεράσει παλιότερες μυωπικές προσεγγίσεις που εστίαζαν ουσιαστικά μόνο στην επικοινωνούμενη Ταυτότητα και, κάποιες φορές, και στην Επιθυμητή. Επίσης, αναδεικνύει την ανάγκη πλήρους ταύτισης όλων αυτών των ταυτοτήτων με την ιδανική.

### 3.2.1.2 Ανάλυση χάσματος στις διάφορες ταυτότητες

Το επόμενο βήμα μετά τον καθορισμό των διαφόρων ταυτοτήτων του οργανισμού είναι η ανάλυση του χάσματος που υπάρχει ανάμεσα τους. Ήα κοιτάζουμε συνοπτικά τα ερωτήματα που προκύπτουν από τη σύγκριση κάθε ζεύγους ταυτοτήτων:

- Πραγματική και Επικοινωνούμενη:** Επικοινωνεί ο οργανισμός προς τα έξω την Πραγματική του Ταυτότητα; Καθρεπτίζει το επικοινωνιακό του μήνυμα την οργανωσιακή του πραγματικότητα;
- Πραγματική και Αντιλαμβανόμενη:** Αντιλαμβάνονται οι ομάδες ενδιαφερόντων τον οργανισμό ώπως ακριβώς είναι στην πραγματικότητα;

3. **Πραγματική και Ιδανική:** Είναι το organizational positioning το βέλτιστο δυνατό; Οι τωρινές εσωτερικές αξίες, η εργασιακή συμπεριφορά, η απόδοση προϊόντων και υπηρεσιών, το μερίδιο αγοράς, οι πολιτικές διοίκησης αντικατοπτρίζουν την ιδανική κατάσταση;
4. **Πραγματική και Επιθυμητή:** Εκφράζει η πραγματικότητα το όραμα της ανώτερης διοίκησης;
5. **Επικοινωνούμενη και Επιθυμητή:** Επικοινωνείται η Εταιρική αποστολή και το όραμα της διοίκησης αποτελεσματικά, τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά; Είναι συνεπής συνολικά η Εταιρική επικοινωνία με το όραμα της διοίκησης;
6. **Επικοινωνούμενη και Αντιλαμβανόμενη:** Ταυτίζεται η εικόνα που επικοινωνεί η επιχείρηση με αυτή που αντιλαμβάνονται οι ομάδες ενδιαφερόντων;
7. **Επιθυμητή και Αντιλαμβανόμενη:** Πόσο καθρεπτίζεται η Εταιρική αποστολή και το όραμα της διοίκησης στο τι πιστεύουν οι ομάδες ενδιαφερόντων για τον οργανισμό;
8. **Επιθυμητή και Ιδανική:** Είναι η Εταιρική αποστολή και το όραμα της διοίκησης στρατηγικά βάσιμες; Αξιοποιούν στο μέγιστο τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις ευκαιρίες της αγοράς;

### **3.2.1.3 Διάγνωση**

Κατά το στάδιο αυτό, εντοπίζουμε πλέον ποιο πρόβλημα υπάρχει στην Εταιρική Ταυτότητα, ποιες ασυνέπειες υφίστανται ανάμεσα στις διάφορες ταυτότητες που πρέπει να ταυτίζονται με την Ιδανική για να επιτύχουμε την μέγιστη αποτελεσματικότητα. Ανάλογα με το που υπάρχει το σημείο που θέλουμε να βελτιώσουμε, απαιτείται και ένα διαφορετικό Πρόγραμμα Εταιρικής Ταυτότητας. Συγκεκριμένα, ο ακόλουθος πίνακας μας δείχνει τι πρόγραμμα χρειάζεται ανάλογα με την αναγκαία αλλαγή.

Ταυτότητες που χρειάζονται αλλαγή	Τύπος Προγράμματος Εταιρικής Ταυτότητας
Επικοινωνούμενη, Αντιλαμβανόμενη	Εταιρική επικοινωνία & Πρόγραμμα Οπτικής Ταυτότητας
Επιθυμητή, Επικοινωνούμενη, Αντιλαμβανόμενη	Εταιρική επικοινωνία & Πρόγραμμα Οπτικής Ταυτότητας
Πραγματική, Επιθυμητή, Επικοινωνούμενη, Αντιλαμβανόμενη	Μεγάλου μεγέθους multidisciplinary Πρόγραμμα Εταιρικής Ταυτότητας
Ιδανική, Πραγματική, Επιθυμητή, Επικοινωνούμενη, Αντιλαμβανόμενη	Συνολικό multidisciplinary Στρατηγικό Πρόγραμμα Εταιρικής Ταυτότητας

Πηγή: Balmer M.T. John & Greyser A. Stephen, "Managing the Multiple Identities of the Corporation", California Management Review, Spring 2002, Vol. 44, No. 3, pp 72-86

### 3.2.1.4 Στρατηγική

Στο στάδιο αυτό αναλύεται η στρατηγική προσέγγιση του Προγράμματος Διαχείρισης της αλλαγής της Εταιρικής Ταυτότητας. Όπως έχει αποδειχθεί στην πράξη, δεν αρκεί απλώς να εντοπιστούν οι αιέλειες και να προταθεί κάποιο γενικό πρόγραμμα. Απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός που να ενσωματώνεται με την υπόλοιπη στρατηγική της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτυγχάνει συγχρονισμό και εναρμόνιση διαφορετικών τμημάτων και δραστηριοτήτων. Εξάλλου, εξαρχής, το πρόβλημα στην Εταιρική Ταυτότητα προκλήθηκε από την αδυναμία του οργανισμού να ευθυγραμμίσει όραμα, κουλτούρα, αξίες, επικοινωνία και πραγματικότητα.

### 3.3 Περιορισμοί Μεθοδολογίας και Παρούσας Έρευνας

Όπως κάθε μεθοδολογία, έτσι και η συγκεκριμένη παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα που θα χαρακτηρίζουν υποχρεωτικά και την δική μας έρευνα. Πρώτα από όλα, διακρίνεται από υποκειμενικότητα σε αρκετά σημεία. Διάφορες πτυχές της ανάλυσης στηρίζονται στην κρίση του ερευνητή, που δεν πηγάζει απόλυτα από μετρήσιμα μεγέθη. Επιπρόσθετα, η προσπάθεια για δημιουργία μιας μεθοδολογίας που εφαρμόζεται σε όλες τις δυνατές περιπτώσεις, οδηγεί αναπόφευκτα σε μια γενική προσέγγιση, που στερείται λεπτομερειακών βημάτων. Ένα τελευταίο σημαντικό μειονέκτημα είναι η έλλειψη ενσωματωμένων ερευνητικών εργαλείων σε κάθε στάδιο που θα προσφέρουν τα αναγκαία πρωτογενή δεδομένα.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθούμε και στους περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας. Τα πρωτογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν κύρια μέσω σε βάθος συνεντεύξεων με στελέχη των υπό μελέτη εταιρειών και μέσω άλλων πηγών όπως εταιρικά έγγραφα, σχετικά δημοσιεύματα, αξιολογήσεις εμπειρογνωμόνων του κλάδου. Με τους δεδομένους διαθέσιμους πόρους, ανθρωπίνους, χρηματικούς και πρόσβασης σε ευαίσθητες πληροφορίες, θεωρούμε ότι αποτέλεσαν τα βέλτιστα δυνατά μέσα, αλλά, αναμφισβήτητα, χαρακτηρίζονται από έντονους περιορισμούς και προτείνουμε τρόπους εξάλειψης τους στις ανάγκες για περαιτέρω έρευνα.

Η έλλειψη χρήσης ποσοτικών μεθόδων μέτρησης διαφόρων μεταβλητών καθιστά εν μέρει υποκειμενική την έρευνα και τα αποτελέσματα της. Για τον ίδιο λόγο είναι δύσκολο να εκφραστούν ποσοτικά οι διάφορες ταυτότητες και να συγκριθούν εν συνεχεία αριθμητικά. Θεωρούμε ότι αν και τα συμπεράσματα της έρευνας δεν μπορούν να αποδειχθούν στην παρούσα φάση μέσω στατιστικών διαδικασιών, ανταποκρίνονται αρκετά πιστά στην πραγματικότητα.

Ένας τελευταίος περιορισμός είναι η μελέτη του κλάδου που δραστηριοποιούνται οι υπό εξέταση εταιρείες. Ήα ήταν θετικό να

αναφερθούν πιο πολλά γενικά στοιχεία για το κλάδο αλλά και για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο.

Παρά τους περιορισμούς της ίδιας της Μεθοδολογίας αλλά και της συγκεκριμένης έρευνας, πιστεύουμε ότι δεν αλλοιώνεται η εξαγωγή αξιόλογων και έγκυρων συμπερασμάτων τόσο ως προς τον εντοπισμό των προβλημάτων στις Εταιρικές Ταυτότητες των εταιρειών όσο και ως προς την πρόταση αντίστοιχων λύσεων. Βέβαια υπάρχουν βελτιώσεις που κρίνονται σημαντικές και αναφέρονται αναλυτικά στο κεφάλαιο των αναγκών για περαιτέρω έρευνα.

### **3.4 Μελέτες Περίπτωσης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών**

Αφού αναλύσαμε το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου AC<sup>2</sup>ID Test και αναφέραμε μια σειρά περιπτώσεων από το διεθνές χώρο έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας του, θα προχωρήσουμε σε μια πιο λεπτομερή εφαρμογή του σε τρεις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο των τηλεπικοινωνιών. Μέσω αυτών των περιπτώσεων θα δειχθεί πιο αναλυτικά πως μπορεί το συγκεκριμένο Μοντέλο Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας να αποτελέσει αξιόλογο εργαλείο που βοηθάει να καταγραφεί η παρούσα κατάσταση, να εντοπιστούν οι πιθανές αδυναμίες και να διερευνηθούν κατάλληλες λύσεις.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών επιλέχθηκε γιατί, πρώτα από όλα, συγκεντρώνει μεγάλο επιχειρηματικό και ερευνητικό ενδιαφέρον λόγω των πρωτόγνωρων ρυθμών ανάπτυξης που χαρακτήριζαν την κινητή τηλεφωνία, και την κατάργηση του κρατικού μονοπωλίου στην σταθερή. Ιδίως τα τελευταία δύο χρόνια έγινε σαφές ότι ο ανταγωνισμός θα αυξηθεί ιδιαιτέρα τα επόμενα διάστημα γιατί η αγορά της κινητής τηλεφωνίας φθάνει πλέον στο στάδιο της ωρίμανσης και η αγορά της σταθερής δείχνει ότι δεν μπορεί να συντηρήσει όλες τις νέες επιχειρήσεις που άνοιξαν αμέσως μετά την απελευθέρωση.

Σε συνθήκες λοιπόν μιας δυναμικά εξελισσόμενης αγοράς που η ένταση του ανταγωνισμού κορυφώνεται, η εφαρμογή ενός κατάλληλου Προγράμματος Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας δεν είναι απλώς σημαντική αλλά ουσιαστικά είναι θέμα μακροπρόθεσμης επιβίωσης στην αγορά.

### **3.4.1 OTE International**

#### **3.4.1.1 Εντοπισμός των 5 ταυτοτήτων**

Ως πρώτο βήμα θα εντοπίσουμε και τις πέντε πτυχές της Εταιρικής Ταυτότητας έτσι ώστε να μπορούμε μετά να αναγνωρίσουμε όποια πιθανά χάσματα υπάρχουν.

##### **3.4.1.1.1 Πραγματική Ταυτότητα**

Η OTE International δημιουργήθηκε το Νοέμβριο του 2000 για να ελέγχει και να παρακολουθεί τις επενδύσεις του ΟΤΕ στο εξωτερικό. Ανήκει ιδιοκτησιακά πλήρως στον ΟΤΕ ως θυγατρική του. Στην Επιθυμητή Ταυτότητα αναλύεται περαιτέρω ο επίσημός σκοπός της εταιρείας αλλά συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι υπεύθυνη για το συνολικό συντονισμό όλων των τηλεπικοινωνιακών δραστηριοτήτων του Ομίλου εκτός Ελλάδας, καθώς και για τη διοίκηση των διεθνών συμμετοχών τηλεφωνίας και λοιπών συναφών δραστηριοτήτων.

Ο ρόλος της παρέμεινε κεντρικός στην αναδιοργάνωση του ΟΤΕ τον Ιούλιο του 2002, όπου αποφασίστηκε ο Όμιλος να οργανωθεί σε τέσσερις εξειδικευμένες Επιχειρησιακές Μονάδες (Business Units) και να δημιουργηθεί ένα Εταιρικό Κέντρο (Corporate Center), που θα επικεντρώνεται σε θέματα στρατηγικής καθοδήγησης και διοίκησης απόδοσης του Ομίλου. Οι τέσσερις Επιχειρησιακές Μονάδες είναι α) η Σταθερή Τηλεφωνία Ελλάδος, β) η Κινητή Τηλεφωνία, γ) το Διαδίκτυο (internet) και δ) οι Διεθνείς Δραστηριότητες (OTE International).

Την στιγμή αυτήν υπάρχει εταιρική παρουσία σε 6 χώρες, όπως η Σερβία, η Ρουμανία, η Αρμενία, η Βουλγαρία, η Αλβανία και τα Σκόπια

ενώ συνεχώς αξιολογούνται πιθανές επενδυτικές κινήσεις στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

Ξεκινώντας από την Σερβία<sup>13</sup> τον Ιούνιο του 1997, ο ΟΤΕ απέκτησε το 20% της Telecom Serbia<sup>14</sup>, η οποία προσφέρει εγχώριες και διεθνείς υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Επίσης, παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς δεδομένων, όπως το ISDN, καθώς υπηρεσίες παροχής internet. Τα EBITDA κέρδη της για το 2003 ήταν €262,6 εκατομμύρια.

Στην αγορά της Ρουμανίας<sup>15</sup> ο ΟΤΕ μπήκε το Δεκέμβριο του 1998 μέσω της θυγατρικής του OTEROM και απέκτησε τον διοικητικό έλεγχο της RomTelecom, του εθνικού telecom operator. Τον Μάρτιο του 2003, ο ΟΤΕ, μέσω της OTE International, έγινε πλειοψηφικός μέτοχος. Τα EBITDA κέρδη για το 2003 ανέρχονταν σε €216,1 εκατομμύρια. Το Μάιο του 2000 η RomTelecom δημιούργησε την Cosmorom, μια θυγατρική της που εξειδικεύεται στην κινητή τηλεφωνία. Επιπρόσθετα, η RomTelecom κατέχει το 95,6% της Cable Vision Romania (CVR), operator καλωδιακής τηλεόρασης με καθαρά κέρδη ύψους USD 78.963. Τέλος, όσον αφορά την ρουμανική αγορά, η RomTelecom δημιούργησε τον Απρίλιο του 2002 την ARTelecom ως παροχέα υπηρεσιών internet.

Τον Μάρτιο του 1998 ο ΟΤΕ μπήκε και στην αγορά της Αρμενίας<sup>16</sup> αποκτώντας το 90% της Armentel, του εθνικού telecom operator που συνειζει να έχει αποκλειστικά δικαιώματα παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Παρέχει επίσης κινητή τηλεφωνία, υπηρεσίες internet και ISDN. Τα κέρδη της πάντως που ανήλθαν στα €32,5 εκατομμύρια προέρχονταν κυρίως από την κινητή τηλεφωνία.

<sup>13</sup> <http://www.ote.gr/oteweb/greek/international-serbia.htm>

<sup>14</sup> Μπουλούκος Π., «Στην κεντρική Ευρώπη τα επόμενα βήματα του ΟΤΕ», Το Βήμα, 21/01/2001

<sup>15</sup> <http://www.ote.gr/oteweb/greek/international-romania.htm>

<sup>16</sup> <http://www.ote.gr/oteweb/greek/international-armenia.htm>

Η OTE International έχει παρουσία και στην Αλβανία<sup>17</sup> από τον Αύγουστο του 2000 μέσω της συμμετοχής 85% της Cosmote στο μετοχικό κεφάλαιο της Albanian Mobile Communication Company (AMC). Τα EBITDA κέρδη της για το 2003 ανήλθαν σε €32,3 εκατομμύρια.

Η σειρά της Βουλγαρίας<sup>18</sup> ήρθε το Δεκέμβριο του 2000 που ο ΟΤΕ ίδρυσε την θυγατρική του, Cosmo Bulgaria Mobile (Globul). Η κανονική λειτουργία της Globul ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 2001 και μέχρι τα μέσα του 2003 είχε καταφέρει να έχει 85% πληθυσμιακή κάλυψη και 650.000 πελάτες αποκτώντας 27% μερίδιο αγοράς και 28% διείσδυση αγοράς. Η Globul είχε €10,2 εκατομμύρια EBITDA κέρδη το 2003.

Στην αγορά της Π.Γ.Δ.Μ.<sup>19</sup>, η OTE International μπήκε αποκτώντας το Νοέμβριο του 2001 την δεύτερη άδεια GSM και δημιούργησε την θυγατρική Cosmofon τον Ιούνιο του 2003, που αποτελεί εξέλιξη της Mobile Telecommunications Services (MTS). Η Cosmofon είχε EBITDA ζημίες ύψους €5,5 εκατομμύρια.

Από οργανωτική άποψη, η OTE International απασχολεί περίπου 40 εργαζόμενους και είναι οργανωμένη σύμφωνα με το οργανόγραμμα που ακολουθεί. Ο κύριος όγκος εργασίας γίνεται σε ομάδες και υπάρχει συνεχή συνεργασία. Υπάρχουν βέβαια SOPs αλλά κυρίως η λήψη αποφάσεων γίνεται ad hoc γιατί υπάρχει πολύ μεγάλη ρευστότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και μεγάλη διαφοροποίηση των συνθηκών σε κάθε επένδυση.

Σαν εταιρική δομή, διακρίνουμε τους Κύριους Κλάδους, που αναλύονται μετά, και τις Ειδικές Οργανωτικές Μονάδες, όπως το Γραφείο του Προέδρου, οι Εταιρικές Σχέσεις και Πολιτική, η Νομική Υπηρεσία και ο Εσωτερικός Έλεγχος. Ιδιαίτερη σημασία για την Εταιρική Ταυτότητα έχει

<sup>17</sup> <http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/albania.htm>

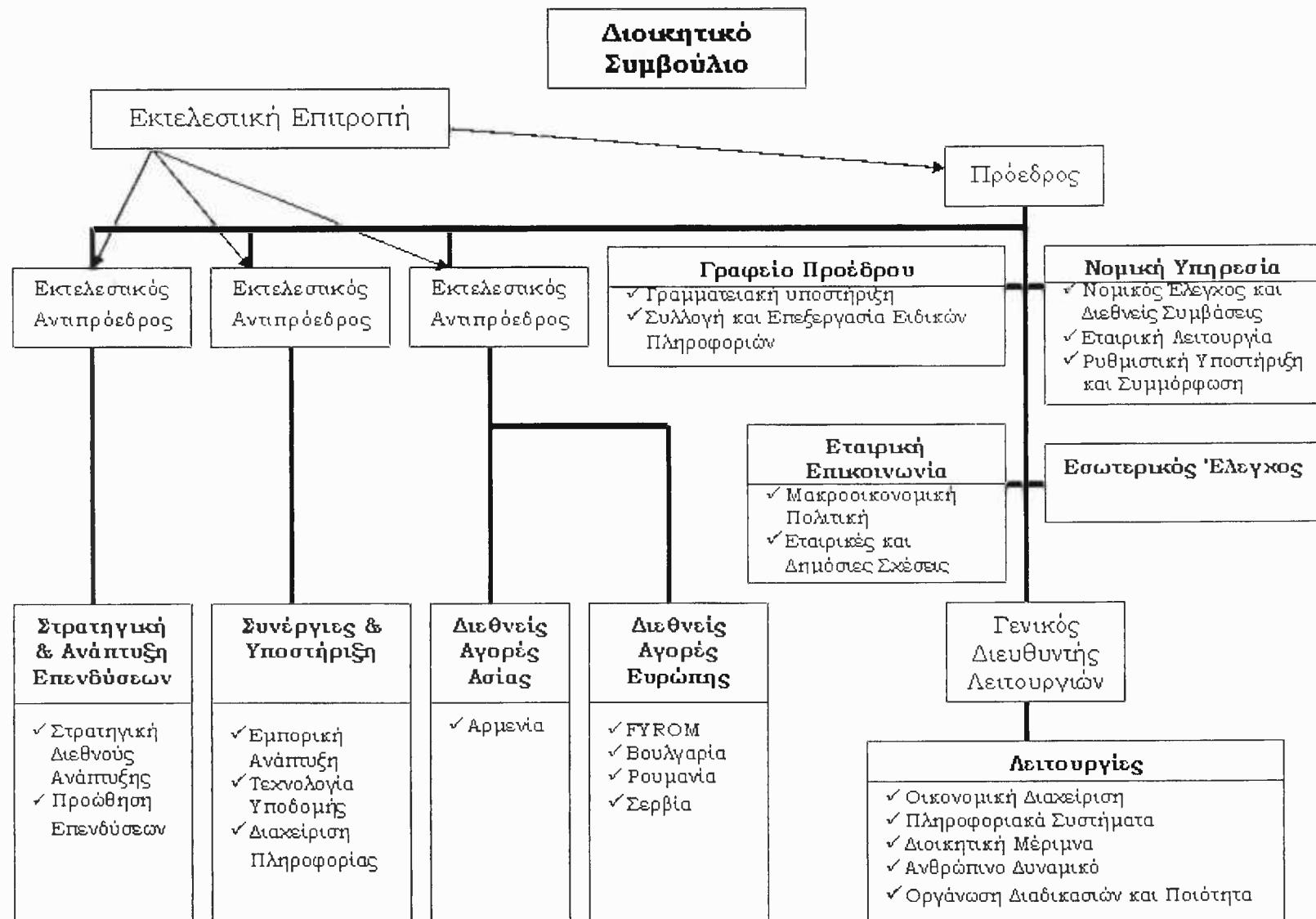
<sup>18</sup> <http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/bulgaria.htm>

<sup>19</sup> <http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/fyrom.htm>

η μονάδα των Εταιρικών Σχέσεων και Πολιτικής που σχεδιάζει και υλοποιεί σε συνεργασία με τον ΟΤΕ την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρίας στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Συγκεκριμένα, προωθεί το όραμα του ΟΤΕ διεθνώς. Σχεδιάζει και υλοποιεί ενέργειες branding. Διαχειρίζεται επαφές με τα ΜΜΕ και τους θεσμικούς επενδυτές. Συμβουλεύει τις θυγατρικές σε θέματα επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, παρακολουθεί και αναλύει πολιτικές εξελίξεις που επηρεάζουν υπάρχουσες και μελλοντικές επενδύσεις της OTE International, καθώς και εισηγείται προτάσεις στον Πρόεδρο που να προστατεύουν τις επενδύσεις από αρνητικές εξελίξεις.

Οι Κύριοι Κλάδοι είναι των Διεθνών Αγορών, της Στρατηγικής και Ανάπτυξης Επενδύσεων, των Συνεργιών και Υποστήριξης και των Λειτουργιών. Ο Κλάδος Διεθνών Αγορών, Ευρώπης και Ασίας, εκπροσωπεί υπηρεσιακά τον ΟΤΕ International στις θυγατρικές και επιλύει όποια πιθανά προβλήματα τους. Συλλέγει στοιχεία, πραγματοποιεί αναλύσεις για τις γεωγραφικές αγορές και εισηγείται προτάσεις ανάπτυξης ή συρρίκνωσης δραστηριοτήτων, καθώς και διευθύνει ομάδες έργου για green field επενδύσεις. Ο Κλάδος Στρατηγικής και Ανάπτυξης Επενδύσεων εντοπίζει επιχειρηματικές ευκαιρίες και αξιολογεί επενδυτικές προτάσεις. Πιο αναλυτικά, αναπτύσσει την στρατηγική και τους επιχειρησιακούς στόχους της OTE International και έπειτα προσδιορίζει τους βασικούς επιχειρησιακούς στόχους των θυγατρικών σε συμφωνία με την στρατηγική αυτή. Ο Κλάδος Συνεργιών και Υποστήριξης υποστηρίζει την αποτελεσματική λειτουργία των θυγατρικών. Αξιολογεί τα επιχειρησιακά σχέδια, τις προτάσεις και τις ενέργειές τους γνωμοδοτώντας έπ' αυτών σε σχέση με τις λειτουργίες που αφορούν την τεχνική υποδομή, τα συστήματα διαχείρισης πελατών, πληροφορίας και τα εμπορικά θέματα. Παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες σχεδιασμού και υλοποίησης σε τεχνικά θέματα τηλεπικοινωνιών και τεχνολογίας. Τέλος, ο Κλάδος Λειτουργιών υποστηρίζει τις επιχειρησιακές λειτουργίες της εταιρίας. Αξιολογεί τα επιχειρησιακά σχέδια, τις προτάσεις και τις ενέργειες και γνωμοδοτεί σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης.

## Ανάλυση Μεθοδολογίας & Μελετών Περιπτώσεων



## Οργανόγραμμα OTE International

Πηγή: Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, OTE International

### **3.4.1.1.2 Επικοινωνούμενη Ταυτότητα**

Οι προωθητικές ενέργειες της OTE International είναι γενικά περιορισμένες λόγω της φύσης της επιχείρησης. Δεν απευθύνεται άμεσα στον πελάτη ή στον επενδυτή. Αντίθετα διαχειρίζεται επενδύσεις στο εξωτερικό που προσεγγίζουν τον πελάτη με την επωνυμία της εκάστοτε επιχείρησης, όπως Globul στην Βουλγαρία ή Cosmofon στη FYROM. Όσον αφορά το επενδυτικό κοινό, ανήκει μόνο στον OTE και δεν είναι διαθέσιμη σε τρίτους.

Βέβαια υπάρχουν κάποιες διαφημίσεις, στον τύπο κυρίως, και μια γενικότερη προσπάθεια δημιουργίας θετικής δημόσιας εικόνας μέσω πολιτιστικών, κοινωνικών και φιλανθρωπικών χορηγιών. Πρώτα από όλα, ένας κύριος λόγος για την δημιουργία καλής εικόνας είναι η αμφίδρομη σχέση που υπάρχει μεταξύ της συνολικής εικόνας του ομίλου OTE και της OTE International. Πέραν από το ιδιοκτησιακό καθεστώς, και το όνομα OTE μέσα στην επωνυμία καθιστά αυτή την σχέση στο μυαλό του κοινού ακόμα πιο δυνατή. Πρέπει βέβαια να ξεκαθαρίσουμε ότι οποιαδήποτε διαφήμιση γίνεται μόνο στο εξωτερικό και όχι στην Ελλάδα.

Συνεπώς, η OTE International έχει ως στόχο αρχικά να καταστήσει ευρέως γνώστη την διεθνή θέση πλέον του OTE σε όλες τις τις εκφάνσεις και έπειτα να ενισχύσει την εικόνα του ως ένα ισχυρό τηλεπικοινωνιακό οργανισμό που αποτελεί σημαντικό περιφερειακό παίκτη στις περιοχές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Μαύρης Θάλασσας και της Ανατολικής Μεσογείου. Παρουσιάζοντας τις διεθνείς επενδύσεις και τις αποδόσεις τους, καθώς και τα πολλά υποσχόμενα μελλοντικά βήματα, δίνει την προοπτική ενός εξελισσόμενου telecom operator που εξασφαλίζει ήδη μεγάλα κέρδη από το εξωτερικό αλλά και πρόκειται στο άμεσο μέλλον να πολλαπλασιάσει τις ωφέλειες αυτές ισχυροποιώντας τη θέση του στις ήδη υπάρχουσες αγορές και μπαίνοντας σε καινούργιες.

Σίγουρα η δημιουργία μίας τέτοιας εικόνας είναι ζωτικής σημασίας για ένα οργανισμό που διαθέτει τις μετοχές του στο Χρηματιστήριο Αξιών όχι μόνο των Αθηνών, αλλά και του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης<sup>20</sup>. Μια θετική εικόνα βέβαια βοηθάει και τις επόμενες επενδύσεις στο εξωτερικό δείχνοντας ένα σοβαρό συνεργάτη που αξίζει κάποιος να συνάψει συμφωνία. Όπως λέει εξάλλου και το κεντρικό μήνυμα της τελευταίας διαφημιστικής καμπάνιας, η OTE International είναι «*o συνεργάτης σου για ανάπτυξη*» (*“your partner for growth”*).

### 3.4.1.1.3 Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα

Στην Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα θα αναφέρουμε κάποια γεγονότα καθώς και την ερμηνεία τους από την κοινή γνώμη που θα μπορούσαν να μπουν και στην Πραγματική Ταυτότητα. Προτιμήθηκε, όμως, να αναφερθούν μόνο εδώ για να αποφευχθεί η επανάληψη καθώς και ο δυσχερής διαχωρισμός ανάμεσα στο τι είναι πραγματικό και στο τι κυκλοφορεί απλώς στον τύπο ή στην κοινή γνώμη.

Πρώτα από όλα, υπάρχει διάχυτη μια αίσθηση παρασκηνιακών επιρροών, συμφερόντων και συμφωνιών που επηρεάζουν την επιλογή και την πορεία των επενδύσεων. Η υπόθεση της επένδυσης στην Σερβία αποτελεί ένα καλό παράδειγμα για να ξεκινήσει κανείς. Την στιγμή αυτή βρίσκεται σε εξέλιξη δικαστική έρευνα σε Αθήνα, Ρώμη και Βελιγράδι όσον αφορά την διαδικασία ιδιωτικοποίησης της Telecom Serbia. Η Ρώμη εμπλέκεται γιατί ουσιαστικά εξαγοράστηκε το 49% της εταιρείας με κοινή πρόταση OTE και Telecom Italia, που έδινε το 20% στον OTE και το 29% στην ιταλική εταιρεία. Η ιδιωτικοποίηση έγινε τον καιρό του καθεστώτος Μιλόσεβιτς και κάτω από συνθήκες που δεν χαρακτηρίζονταν από απόλυτη διαφάνεια. Τουλάχιστον μέχρι να ολοκληρωθεί η δικαστική έρευνα και να βγει ένα πόρισμα που θα διαλευκάνει την υπόθεση, η κοινή γνώμη επηρεάζεται αρνητικά.

<sup>20</sup> Μπουγάτσου Αρ., «**Η μαύρη τρύπα της Romtelecom βύθισε και άλλο τη μετοχή**», Καθημερινή, 20/9/2002

Άλλη μια υπόθεση που διαμορφώνει ένα κλίμα δυσπιστίας προς την αξιοπιστία της OTE International είναι η προσφυγή του Αρμενικού Δημόσιου στο Διεθνές Διαιτητικό Δικαστήριο για την μη εκπλήρωση της υποχρέωσης της Armentel να επενδύσει 100 εκατομμύρια δολάρια πριν το Μάρτιο του 2000. Η Armentel ισχυρίζεται αντίθετα ότι έχει πραγματοποιήσει την επένδυση αυτή. Η υπόθεση βρίσκεται σε εξέλιξη.

Έντονη επίσης είναι και η αίσθηση ότι συχνά οι επενδύσεις γίνονται πολύ νωρίς σε ασταθή περιβάλλοντα που ίσως αυτό να εξασφαλίζει χαμηλή τιμή κτήσης και μεγάλες ευκαιρίες, αλλά επίσης μπορεί να καταλήξει σε εξαιρετικά δυσάρεστες εξελίξεις. Η Σερβία πάλι αποτελεί ένα καλό παράδειγμα. Οι εξελίξεις στο Κοσσυφοπέδιο κατέστησαν πολύ επισφαλή την επένδυση και δημιούργησαν έντονα προβλήματα. Μερικά από αυτά ήταν η καταστροφή μέρους του τηλεπικοινωνιακού δικτύου λόγω του πολέμου, η υποτίμηση του Δηναρίου και το οικονομικό εμπάργκο. Ακόμα, μετά τη συμφωνία κατάπauσης των εxθροprαxiών στο Κοσσυφοπέδιο, η διαχείριση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου της περιοχής, που άνηκε στην Telecom Serbia, ανατέθηκε στην PTK, εταιρεία που δημιουργήθηκε από την αλβανική κοινότητα. Λόγω των δυσμενών εξελίξεων, είναι άγνωστο αν οι απαιτήσεις του OTE από το Σερβικό Δημόσιο, οι οποίες αφορούν την απογληρωμή δανείου που χορηγήθηκε από τον OTE στην Telecom Serbia για τη χρηματοδότηση του επενδυτικού προγράμματος το Νοέμβριο του 1997 καθώς και την αμοιβή για τη διαχείριση της εταιρείας, γίνεται να απογληρωθούν μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα<sup>21</sup>.

Στα πλαίσια της καταστροφικής αστάθειας του εξωτερικού περιβάλλοντος στις χώρες που έχουν πραγματοποιηθεί επενδύσεις, πρέπει να αναφερθεί και η περίπτωση της Haycap Bank στην Αρμενία. Η τοπική τράπεζα Haycap Bank στην οποία η Armentel είχε καταθέσει το 90% των διαθεσίμων της, δηλαδή 4,8 εκ. Δολαρίων, πτώχευσε και θεωρείται αμφίβολο αν τελικά η Armentel θα πάρει πίσω τα κεφάλαια που είχε

<sup>21</sup> Κόλλιας Φ., «OTE: Το όνειρο έγινε εφιάλτης», Κεφάλαιο, Οκτώβριος 2002

τοποθετήσει σ' αυτή. Επιπλοκές τέτοιου είδους δημιουργούν μια γενικότερη ανησυχία για την σωστή επιλογή χρόνου και χώρου επένδυσης στο εξωτερικό. Έστω και αν κάποια γεγονότα ήταν δύσκολο να προβλεφθούν εκ των προτέρων, η κοινή γνώμη και ειδικά οι αναλυτές είναι συχνά εξαιρετικά αυστηροί κριτές των επενδυτικών ενεργειών της OTE International.

Επιπρόσθετα, η κριτική επικεντρώνεται στο δυσανάλογο κόστος των ενεργειών αυτών, όπως στην περίπτωση της Αλβανίας αλλά και αλλού. Χαρακτηριστικά η OTE International απέκτησε άδεια κινητής τηλεφωνίας στην Αλβανία με κόστος 78 εκατομμυρίων δολαρίων. Λίγους μήνες αργότερα, όμως, απέκτησε και η Vodafone με μόλις 38 εκατ. δολάρια. Επίσης, επενδύσεις, όπως αυτή στην Ρουμανία με καταβλητέο ποσό του OTE στη RomTelecom σχεδόν 1 δις δολάρια, εγείρουν ανησυχίες για το κατά πόσο μπορούν να αποδώσουν τόσο ώστε να δικαιολογούν το μέγεθός τους<sup>22</sup>. Εξάλλου, περιπτώσεις, όπως η Αρμενία που η σημερινή αξία της συγκεκριμένης επένδυσης αποτιμάται στο 1/3 της αξίας στην οποία ο OTE απέκτησε το 90% της Armentel το 1998, δείχνουν πως μπορούν να αποβούν εξαιρετικά ζημιογόνες.

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ορισμένες φορές το εξωτερικό περιβάλλον αντιμετωπίζει την OTE International ως μια εταιρεία που πραγματοποιεί επενδύσεις σε επίφοβα ασταθή περιβάλλοντα κάτω από αδιαφανείς συνθήκες και με δυσανάλογο τίμημα. Βέβαια αυτή είναι η πλευρά μόνο της κριτικής. Η OTE International δίνει ένα ισχυρό διεθνές στίγμα στον Όμιλο και, πάρα όλες τις δυσκολίες, προσφέρει στην κερδοφορία και στην ανάπτυξη του. Η πείρα του παρελθόντος και οι συνέργιες υπόσχονται ακόμα καλύτερα αποτελέσματα στο μέλλον. Στα πλαίσια που ο OTE ακόμα έχει μια ισχυρά εθνική ταυτότητα στην συνείδηση του κόσμου, η OTE International αντιπροσωπεύει την

<sup>22</sup> Μπουγάτσου Αρ., «Σε χρέη άνω των 450 εκ. \$ «πνίγεται» η Romtelecom», Καθημερινή, 2/8/2002

δυναμικά εξελισσόμενη οικονομία μας που μας προσφέρει ένα πρωτόγνωρα ηγετικό οικονομικό, και κατ' επέκταση πολιτικό, ρόλο στην ευρύτερη περιοχή.

#### **3.4.1.1.4 Ιδανική Ταυτότητα**

Η Ιδανική Ταυτότητα της OTE International πρέπει να χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα στοιχεία. Πρώτα από όλα, η OTE International πρέπει να είναι μια εταιρεία που παίρνει αποφάσεις με διαφανείς διαδικασίες και συναλλάσσεται με το περιβάλλον της σεβόμενη τους νόμους και τα χρηστά εμπορικά ήθη. Σίγουρα λόγω της φύσης του αντικειμένου της δεν μπορεί να δημοσιοποιεί στοιχεία κατά την διάρκεια της αξιολόγησης μιας δυνητικής ευκαιρίας ή της εξέλιξης των διαπραγματεύσεων αλλά πρέπει τουλάχιστον μετά την επίτευξη της όποιας συμφωνίας να παρουσιάζει λεπτομερώς τα πεπραγμένα. Η έλλειψη διαφάνειας για λόγους προστασίας από τη βιομηχανική κατασκοπία δεν πρέπει να φθάνει στο σημείο που πλήττει την εταιρεία αφήνοντας υπόνοιες διαπλοκής αλλά και στερώντας ουσιαστικά την δυνατότητα ελέγχου και αξιολόγησης των όποιων αποφάσεων. Ειδικά επειδή η OTE International έρχεται από ένα οργανισμό που ήταν αποκλειστικά κρατικός και κύρια συνεργάζεται με κρατικούς οργανισμούς, η κοινή γνώμη είναι ιδιαίτερα κακύποπτη.

Πέραν από τη διαφάνεια, σημαντικό στοιχείο της Ιδανικής Ταυτότητας είναι η αξιοπιστία. Όποιος συνεργάζεται ή πρόκειται να συνεργαστεί με την OTE International πρέπει να είναι σίγουρος ότι πάντα τηρεί της συμφωνίες της. Ακόμα, το επενδυτικό κοινό αλλά και το υπόλοιπο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον είναι σημαντικό να δείχνει εμπιστοσύνη στις επενδυτικές αποφάσεις της εταιρείας. Ιδανικά η επιλογή της OTE International να επενδύσει σε μια χώρα θα αποτελούσε εχέγγυο ότι αυτή η αγορά θα εξελιχθεί ομαλά και θετικά. Ήα μπορούσαμε να πούμε, επιπροσθέτως, ότι καλό θα ήταν να ενισχύει το κύρος του Ομίλου καταξιώνοντας τον ως κύριο telecom operator στην ευρύτερη περιοχή που

δραστηριοποιείται και παράλληλα, να δημιουργεί αισιόδοξες προβλέψεις για το μέλλον μέσω των επενδύσεων της.

Φυσικά, η Ιδανική Ταυτότητα δεν αναφέρεται ουσιαστικά στο τι αντιλαμβάνεται το εξωτερικό περιβάλλον αλλά στο πως είναι η εταιρεία. Δεν πρέπει απλά να φαίνεται διαφανής ή αξιόπιστη ή οτιδήποτε άλλο, αλλά πρέπει να είναι στην ουσία έτσι.

#### **3.4.1.1.5 Επιθυμητή Ταυτότητα**

Ο σκοπός της εταιρείας όπως ορίζεται επίσημα στον ετήσιο απολογισμό του ΟΤΕ είναι:

«*Η κατάρτιση και υποβολή προς έγκριση στον ΟΤΕ στρατηγικών και επιχειρησιακών σκεδίων για την αναδιοργάνωση και αξιοποίηση των υφιστάμενων διεθνών επενδύσεων ή την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων, με σκοπό την βελτιστοποίηση της απόδοσης τους, όπως και η παρακολούθηση της υλοποίησης τους.*

*Η συνεχής ανάλυση του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος και των τηλεπικοινωνιακών αγορών, η ανάλυση, επισήμανση και αξιολόγηση των διαφόρων επενδυτικών μεριδίων σε εταιρείες τηλεπικοινωνιακές εκτός Ελλάδας ή και την απόκτηση αδειών για την εκτέλεση τηλεπικοινωνιακών δραστηριοτήτων σε τρίτες χώρες, η διαπραγμάτευση των όρων και των προϋποθέσεων και υποβολή στον ΟΤΕ προτάσεως συμμετοχής στις σκετικές διαδικασίες, όπως και η ίδρυση εταιρειών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, από τον ΟΤΕ αυτοτελώς ή σε κοινοπραξία. Η αντιπροσώπευση και προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών του ΟΤΕ.»*

Η OTE International έχει δηλαδή ως σκοπό να βοηθήσει στην υλοποίηση του οράματος του ΟΤΕ να γίνει ο ηγέτης telecom operator στην νοτιοανατολική Ευρώπη. Σύμφωνα με τον εντεταλμένο αντιπρόδεδρο του Οργανισμού και πρόεδρο της OTE International, κ. Γιώργο Σκαρπέλη, οι τρεις βασικοί άξονες της στρατηγικής της εταιρείας είναι η ανάδειξη του ΟΤΕ ως κύριου τηλεπικοινωνιακού operator στην περιοχή, η καθιέρωσή του ως σημαντικού διεθνούς τηλεπικοινωνιακού κόμβου, καθώς και η

διασφάλιση της μελλοντικής επιτυχημένης πορείας του, μέσω της μεγέθυνσης σημαντικών οικονομιών κλίμακας, για το σύνολο του Ομίλου<sup>23</sup>.

Η φιλοσοφία της OTE International είναι η προδραστική επένδυση σε αναδυόμενες αγορές στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Μαύρης Θάλασσας και της Ανατολικής Μεσογείου, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο τις ευκαιρίες που εμπεριέχει η ανάπτυξη αυτών των αγορών<sup>24</sup>. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί είναι η εξαγωγή εμπειρίας από τον ΟΤΕ και η διάχυση της γνώσης στις νέες επιχειρήσεις. Η διαδικασία αυτή βέβαια γίνεται με ένα τρόπο που σέβεται τους νόμους, τα ήθη, τα έθιμα και τις αξίες κάθε χώρας. Όπως, χαρακτηριστικά αναφέρει ο κ. Σκαρπέλης, εντεταλμένος αντιπρόεδρος του ΟΤΕ,: «όπως είμαστε μια ελληνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, με τον ίδιο τρόπο νιώθουμε ότι έχουμε μια αρμενική ταυτότητα στο Εριβάν, μια αλβανική ταυτότητα στα Τίρανα και μια ρουμανική ταυτότητα στο Βουκουρέστι».

Περαιτέρω, αναγνωρίζει την εταιρική πραγματικότητα των επιχειρήσεων στις οποίες επενδύει και βοηθάει στην αλλαγή τους σε σύγχρονους, κερδοφόρους οργανισμούς μέσω συμβουλευτικού μάνατζμεντ και όχι μέσω επιβολής διαδικασιών και πολιτικών. Για αυτό και βασίζει την αυξημένη απόδοση στην δημιουργία επιωφελών συνεργιών ανάμεσα σε εταιρείες του Ομίλου.

Επιπρόσθετα, το προσωπικό του αποτελείται από στελέχη και υπαλλήλους ειδικούς σε κάθε τομέα, που είναι δεσμευμένοι στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και στη δημιουργία βέλτιστων αποτελεσμάτων. Υπάρχει έντονη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους της εταιρείας καθώς και το προσωπικό εταιρειών του Ομίλου ή

<sup>23</sup> Σκαρπέλης Γ., «Πώς διαμορφώνεται η διεθνής στρατηγική του ομίλου», Executive Know-How, Οκτώβριος 2001

<sup>24</sup> Σκαρπέλης, Γ., «Ο ΟΤΕ στον Καιρό της Παγκοσμιοποίησης», Το Βήμα, 25/11/2001

στρατηγικών συνεργατών, πετυχαίνοντας έτσι οικονομίες κλίμακας, κτίζοντας ενοποιημένες υπηρεσίες, μεταφέροντας τεχνογνωσία και βελτιστοποιώντας επιχειρησιακές διαδικασίες.

Τέλος, η OTE International δεσμεύεται να παρέχει πρώτης ποιότητας τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες επιδεικνύοντας υψηλό επίπεδο επιχειρησιακή ακεραιότητας, δέσμευσης και συνεργασίας. Η OTE International θεωρεί υποχρέωση της να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων της τοπικής κοινωνίας όχι μόνο μέσω των υπηρεσιών της αλλά και μέσω μιας πληθώρας πολιτιστικών, αθλητικών, κοινωνικών και φιλανθρωπικών χορηγιών. Δεσμεύεται επίσης να συμπεριφέρεται προς τις κοινότητες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και των γειτονικών περιοχών με το ίδιο επίπεδο αφοσίωσης, επαγγελματισμού και φροντίδας που δείχνει προς τους συνεργάτες της.

### **3.4.1.2 Ανάλυση χάσματος στις διάφορες ταυτότητες**

Το κυριότερο χάσμα που εντοπίζεται είναι ανάμεσα στην Επιθυμητή και την Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα. Χαρακτηριστική διάσταση υπάρχει σε ζητήματα διαφάνειας, ορθής λήψης αποφάσεων και κερδοφορίας. Πρωταρχικά, αμφισβητείται η ικανότητα της OTE International να μετατρέπει τους οργανισμούς στους οποίους επενδύει σε σύγχρονους και κερδοφόρους. Τα υποσχόμενα αποτελέσματα αργούν να φανούν και ο όγκος των επενδύσεων αυξάνει την δυσπιστία για την ορθότητα των επενδυτικών επιλογών. Ενώ και επιθυμητά και ιδανικά, η OTE International έπρεπε να ενισχύει τον Όμιλο μέσω συνεργιών και αποτελεσμάτων, η κοινή γνώμη την αντιλαμβάνεται και ως απειλή για τον Όμιλο γιατί αντιπροσωπεύει υψηλές επενδύσεις με ανησυχητικό βαθμό επικινδυνότητας. Η αστάθεια των πολιτικών και οικονομικών συνθηκών των γεωγραφικών περιοχών που δραστηριοποιείται η εταιρεία αποτελούν βασική αιτία για την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τις εκτιμήσεις των εξωτερικών κοινών.

Επιπρόσθετα, σημαντικό είναι και το χάσμα ανάμεσα στην επιθυμία της εταιρίας να την αντιλαμβάνονται ως ένα οργανισμό που προσαρμόζεται και εντάσσεται σε κάθε χώρα και στη αντίληψη του κοινού. Όπως προαναφέραμε, η OTE International επιθυμεί να έχει «*μια αρμενική ταυτότητα στο Εριβάν, μια αλβανική ταυτότητα στα Τίρανα και μια ρουμανική ταυτότητα στο Βουκουρέστι*». Παρόλα αυτά, συχνά, η παρουσία του ΟΤΕ, ενός κρατικού κατά βάση οργανισμού, ερμηνεύεται και ως όργανο άσκησης της ελληνικής εξωτερικής πολιτικής. Θεωρείται δηλαδή ότι υπάρχει μια αμφιδρομή σχέση με την ελληνική πολιτική εξουσία. Η Ελλάδα πιέζει σε κρατικό επίπεδο άλλες χώρες για την παροχή αδειών ή για άλλες καιριες συμφωνίες. Εν συνεχεία, η παρουσία της OTE International σε ένα εθνικά νευραλγικό τομέα, όπως αυτός των τηλεπικοινωνιών, καθώς και η ιδιαίτερη οικονομική βαρύτητα της ως μια μεγάλη ξένη επένδυση σε μια αδύναμη οικονομία, αποτελεί μοχλό πίεσης σε εθνικά ζητήματα, όπως στην περίπτωση της Π.Γ.Δ.Μ.

Αυτή η ερμηνεία, αν και εξαιρετικά διαφορετική από την επιθυμητή, δεν προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στο ελληνικό κοινό αλλά αμαυρώνει την εικόνα της εταιρείας στις χώρες που επενδύει τόσο σε επίπεδο κυβερνήσεων όσο και σε επίπεδο κοινωνίας. Δυστυχώς, για τα ελληνικά δεδομένα, αυτή είναι η λιγότερη επιζήμια ερμηνεία καθότι υπάρχουν και απόψεις ότι η επενδυτική στρατηγική δεν υπακούει μόνο σε εταιρικούς ή και εθνικούς λόγους αλλά και σε λόγους εξυπηρέτησης συμφερόντων συγκεκριμένων τοπικών προμηθευτών.<sup>25</sup>

Ζητήματα όπως αυτά που προαναφέρθηκαν θα μπορούσαν να αναφερθούν και ως χάσμα Επιθυμητής και Πραγματικής Ταυτότητας αλλά η διακριτική γραμμή ανάμεσα στο τι πραγματικά ισχύει για την εταιρεία και στο τι αντιλαμβάνονται τα εξωτερικά κοινά δεν είναι τόσο ξεκάθαρη. Για να είναι δυνατή μια τέτοια διάκριση θα χρειαζόταν πρόσβαση σε πολύ

<sup>25</sup> Μπουγάτσου Αρ., «**Ενορχηστρώνουν πλήρως την άλωση του ΟΤΕ οι «εθνικοί» προμηθευτές**», Καθημερινή, 14/7/2002

ευαισθητες πληροφορίες και εν τέλει, την υποκειμενική κρίση του τι πραγματικά έχει γίνει. Οπότε, δεν επιχειρείται να γίνει στα πλαίσια αυτής της εργασίας γιατί ειδικά στην περίπτωση της OTE International εμπλέκονται ζητήματα πολύ πιο λεπτά και ευαισθητά από το αν είναι όσο πελατοκεντρική ή ευέλικτη όσο επικοινωνεί. Σίγουρα, αυτό που μπορεί να ειπωθεί είναι ότι η πραγματικότητα απέχει, τουλάχιστον εν μέρει, από τη επιθυμητή και ιδανική απόδοση της εταιρείας σε θέματα κερδοφορίας και συνεργιών.

Ουσιαστικά η Ιδανική Ταυτότητα ταυτίζεται με την Επιθυμητή και συνεπώς τα όποια χάσματα της με άλλες ταυτότητες ταυτίζονται και αυτά με τα αντίστοιχα της Επιθυμητής. Δηλαδή, διαφέρει στα ίδια σημεία με την Αντιλαμβανόμενη και την Πραγματική. Σε μεγάλο βαθμό θα μπορούσαμε να πούμε το ίδιο και για την Επικοινωνούμενη Ταυτότητα που εκφράζει ικανοποιητικά την Επιθυμητή και την Ιδανική. Το μόνο ζήτημα είναι ότι η επικοινωνιακή προσπάθεια δεν είναι τόσο στοχευόμενη όσο θα έπρεπε στα προβλήματα της Αντιλαμβανόμενης Ταυτότητας, όπως για παράδειγμα η διαφάνεια, έτσι ώστε να είναι και πιο αποτελεσματική.

### **3.4.1.3 Διάγνωση**

Σύμφωνα με την προηγούμενη ανάλυση, το κύριο χάσμα και το πρόβλημα συνεπώς που προκύπτει εντοπίζεται στη διάσταση της Αντιλαμβανόμενης και Πραγματικής Ταυτότητας με την Επιθυμητή και Ιδανική Ταυτότητα. Η ρίζα λοιπόν του προβλήματος είναι ότι η OTE International δεν κάνει, ή δεν πιστεύει ο κόσμος ότι κάνει, αυτό που θα ήθελε και θα έπρεπε ιδανικά. Οι λύσεις που θα μπορούσαν να δοθούν στοχεύουν σε δύο κατευθύνσεις, στο να βελτιωθεί το τι κάνει στην πραγματικότητα η εταιρεία και στο τι γνώμη έχει για αυτό το εξωτερικό περιβάλλον. Ανάλογα με το κατά πόσο η Αντιλαμβανόμενη ταυτίζεται με την Πραγματική ή όχι, οι προσπάθειες θα πρέπει να εστιαστούν στην μία ή στην άλλη κατεύθυνση.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά την βελτίωση της Πραγματικής Ταυτότητας, η εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει τέτοιους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων και εσωτερικού ελέγχου που θα εξασφαλίζουν ότι κάθε απόφαση λαμβάνεται με βάση συγκεκριμένους εταιρικούς στόχους, τους οποίους και υπηρετεί με τον βέλτιστο τρόπο. Ετσι διασφαλίζεται ότι όλες οι εταιρικές κινήσεις δεν εξυπηρετούν ξένα προς την εταιρεία συμφέροντα και συμβάλλουν σε καλύτερα αποτελέσματα γιατί αλληλοσυνδέονται προς μία συγκεκριμένη και σαφή κατεύθυνση του Ομίλου. Κάθε διαδικασία πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια δίνοντας την δυνατότητα του ελέγχου και της καθορισμένης αντιστοίχησης εργαζομένων και ευθύνης.

Το παρελθόν του ΟΤΕ ως δημόσια επιχείρηση αποτελεί βασικό εμπόδιο στην επίτευξη αυτών των βελτιώσεων τόσο σε επίπεδο διαδικασιών όσο και σε επίπεδο εταιρικής κουλτούρας. Μια κύρια προσπάθεια λοιπόν πρέπει να είναι η ολοκλήρωση της μεταμόρφωσης του οργανισμού σε μια σύγχρονη επιχείρηση που λειτουργεί αποτελεσματικά και αξιοκρατικά όπως, για παράδειγμα, μια επιτυχημένη πολυεθνική. Το κράτος ως κύριος μέτοχος πρέπει βέβαια να εξασφαλίζει να εξυπηρετούνται τα εθνικά συμφέροντα εγκώρια, όπως θα έκανε οποιοσδήποτε μέτοχος εξάλλου με τα συμφέροντα του, αλλά δεν πρέπει να χρησιμοποιεί την OTE International ως μέσο πίεσης στην εξωτερική πολιτική, γιατί δημιουργεί επικίνδυνες επιπλοκές που ζημιώνουν την επιχειρηματική της λειτουργία και απόδοση. Και από την στιγμή που ο Όμιλος είναι υπόλογος και σε άλλους μετόχους, δεν πρέπει η επιδίωξη των συμφερόντων του κύριου μετόχου να ζημιώνει τους υπόλοιπους.

Όσον αφορά την βελτίωση της Αντιλαμβανόμενης Ταυτότητας, θα πρέπει να ενισχυθεί και να εμπλουτισθεί η εταιρική επικοινωνία προς όλα τα εξωτερικά κοινά. Αν και, όπως έχει προαναφερθεί, η OTE International δεν απευθύνεται ούτε στους Έλληνες καταναλωτές ούτε στους Έλληνες επενδυτές, η εικόνα της στην Ελλάδα είναι πολύ πιο ζωτικής σημασίας από όσο έχει προφανώς θεωρήσει η εταιρεία. Ο λόγος είναι ότι η Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα του Ομίλου συνολικά επηρεάζεται εξαιρετικά,

τόσο θετικά όσο και αρνητικά, από την Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα της OTE International. Αυτό γίνεται ξεκάθαρο με την χρηματιστηριακή αξία της μετοχής του ΟΤΕ. Οι κρίσεις για τις επενδυτικές επιλογές στο εξωτερικό και οι προβλέψεις για μελλοντικά τους αποτελέσματα μεταβάλλουν σημαντικά την μετοχική απόδοση του Ομίλου δείχνοντας την στενή αλληλεπίδραση της θυγατρικής με την μητρική<sup>26</sup>.

Συνεπώς, πρέπει να δημιουργηθεί μια ολόπλευρη επικοινωνιακή προσπάθεια που θα καταστήσει σαφές στο ελληνικό κοινό ότι ο ΟΤΕ, μέσω της OTE International, έχει γίνει πλέον ισχυρός περιφερειακός παίκτης με μια σειρά επιτυχημένων επενδύσεων στο εξωτερικό που ήδη συμβάλλουν έντονα στην κερδοφορία και την ανάπτυξη του Ομίλου και προβλέπεται να συμβάλλουν ακόμα περισσότερο στο μέλλον. Πρέπει να εμπνεύσει εμπιστοσύνη για την ορθότητα της επιλογής αυτών των επενδύσεων αυτών καθώς και για την μελλοντική τους απόδοση. Σαφώς πρέπει να διαψευστούν αποτελεσματικά οποιοσδήποτε κριτικές για τον τρόπο λήψης αποφάσεων και για την σχέση με την πολιτική εξουσία κάθε χώρας που έχει γίνει επένδυση.

Σημαντικό βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η παροχή πιο πλήρους πληροφόρησης για τις υπάρχουσες επενδύσεις, όπως πως εντάσσονται στο γενικότερο εταιρικό σχέδιο, με ποιους όρους και υπό ποιες συνθήκες υλοποιήθηκαν, ποιες είναι οι μελλοντικές κινήσεις που θα εξασφαλίσουν υψηλή απόδοση και άλλα παρεμφερή στοιχεία. Εν συνεχείᾳ, βέβαια, πρέπει να διακριθεί στη συνείδηση του κόσμου η OTE International από το ελληνικό κράτος και κατ' επέκταση την ελληνική κυβέρνηση, έτσι ώστε να αποφευχθούν επικίνδυνοι συνειρμοί καθώς και ένα σύνολο αρνητικών απόψεων που εκφράζονται ενάντια της εταιρεία αλλά ουσιαστικά έχουν ως τελικό στόχο την ίδια την κυβέρνηση.

<sup>26</sup> Μπουγάτσου Αρ., «Η μαύρη τρύπα της Romtelecom βύθισε και άλλο τη μετοχή», Καθημερινή, 20/9/2002

Οι προαναφερθείσες βελτιώσεις, τόσο σε θέματα Πραγματικής Ταυτότητας όσο και σε θέματα Αντιλαμβανόμενης, πρέπει να πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο ισχυρές συνέργιες. Εξάλλου, οποιαδήποτε επικοινωνιακή πολιτική, ανεξαρτήτως μεγέθους και ισχύς, αν δεν στηρίζεται, σε γενικά πλαίσια τουλάχιστον, στην εταιρική πραγματικότητα, δεν μπορεί να είναι επιτυχημένη μακροχρόνια. Δηλαδή, αν η OTE International δεν αποκτήσει ένα διαφανές και αποτελεσματικό σύστημα λήψης αποφάσεων, δεν θα πείσει ποτέ το κοινό για κάτι τέτοιο, τουλάχιστον όχι μακροχρόνια.

#### **3.4.1.4 Στρατηγική**

Το στάδιο της Στρατηγικής, όπως είχε αναφερθεί στην ανάλυση της μεθοδολογίας REDS AC<sup>2</sup>ID Test, είναι μια μεταγενέστερη προσθήκη που έγινε λόγω της ανάγκης που διαφάνηκε κατά την εφαρμογή του μοντέλου στις διάφορες μελέτες περιπτώσεων. Όπως και σε άλλες εταιρείες, έτσι και στην OTE International, οι αλλαγές που στοχεύουν στην επίλυση του προβλήματος στην Εταιρική Ταυτότητα αναφέρονται σε διαφορετικές λειτουργίες της εταιρείας και απαιτούν συντονισμό μεταξύ τους αλλά και με το ευρύτερο επιχειρηματικό προγραμματισμό έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικές.

Επερόκλητα στοιχεία όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και αξίες, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και εσωτερικού ελέγχου καθώς και το μήνυμα της επικοινωνιακής πολιτικής, πρέπει να ενταχθούν σε μια ενιαία στρατηγική που θα εξασφαλίζει ότι αλληλοενισχύονται και όχι ότι αλληλοαναιρούνται. Εξάλλου, ο κύριος λόγος αποτυχίας Προγραμμάτων Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας είναι η έλλειψη εναρμόνισης των επιμέρους αλλαγών.

Για την αποφυγή τέτοιων προβλημάτων στην OTE International, πρέπει το Πρόγραμμα Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας να εμπλέκεται σε αλλαγές που ξεκινούν από την ανώτερη διοίκηση και αφορούν συνολικά την εταιρία, αλλά και τον Όμιλο. Κύρια, η ανώτερη διοίκηση του Ομίλου

πρέπει να ολοκληρώσει τον μετασχηματισμό του σε ένα σύγχρονο οργανισμό που θα έχει διαδικασίες και κουλτούρα που θα εξασφαλίζουν διαφάνεια και αποτελεσματικότητα. Έπειτα αυτήν την αλλαγή πρέπει να την προβάλει επιτυχημένα σε όλα τα εξωτερικά κοινά και στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα. Μόνο ταυτόχρονα με μία αλλαγή σε πλαίσια Ομίλου μπορεί να πετύχει μια ευρύτερη προσπάθεια βελτίωσης της OTE International γιατί οι δεσμοί της με την μητρική είναι εξαιρετικά ισχυροί τόσο σε επίπεδο διαδικασιών όσο και σε επίπεδο κουλτούρας.

Κατά την ολοκλήρωση της ανάλυσης της OTE International, διαφαίνεται πως η δυνατότητα ευθυγράμμισης της Εταιρικής της Ταυτότητας εναπόκειται στην θέληση της ανώτερης διοίκησης, του Ομίλου πρώτα και έπειτα της εταιρείας, να αντιμετωπίσει τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος. Κάποιες από αυτές είναι οι προβληματικές επιχειρηματικές διαδικασίες και αξίες, οι οποίες είναι κατάλοιπα του παρελθόντος του Ομίλου ως αναποτελεσματικού κρατικού οργανισμού. Άλλαγές τέτοιου μεγέθους απαιτούν και χρόνο αλλά και ισχυρή θέληση για την ανατροπή του κατεστημένου τρόπου λειτουργίας.

### **3.4.2 Vodafone - Panafon**

#### **3.4.2.1 Εντοπισμός των 5 ταυτότητων**

##### **3.4.2.1.1 Πραγματική Ταυτότητα**

Η Vodafone - Panafon έλαβε την μία εκ των δύο αδειών λειτουργίας κυψελοειδούς τηλεπικοινωνιακού δικτύου τον Αύγουστο του 1992 και λίγο αργότερα παρείχε υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην ευρύτερη περιοχή Αθηνών. Στη συνέχεια προχώρησε με γοργό ρυθμό στην επέκταση του δικτύου της ξεκινώντας από τις μεγάλες πόλεις και τα σημαντικότερα τουριστικά και βιομηχανικά κέντρα και συνέχισε σε όλη την υπόλοιπη χώρα με αποτέλεσμα σήμερα το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο να καλύπτει πάνω από το 97,8% της επιφάνειας της χώρας και το 99,5% του πληθυσμού. Παράλληλα η εταιρεία στοχεύει σε πληθυσμιακή

κάλυψη 25% σε υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας Τρίτης Γενιάς μέχρι το τέλος του 2003.

Η Vodafone - Panafon έχει κάνει την μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση που έγινε ποτέ στην Ελλάδα φθάνοντας τα €1,67 δις από την αρχή της λειτουργίας. Απασχολεί 2500 εργαζόμενους και παρουσιάζει διαρκώς μεγαλύτερα αποτελέσματα. Ενδεικτικά, ο κύκλος εργασιών της ανήλθε σα €1,255 εκατομμύρια για την περίοδο 1 Απριλίου 2002 – 31 Μαρτίου 2003 σημειώνοντας αύξηση 26,8% σε σχέση με την αντίστοιχη περισσινή περίοδο. Τα EBITDA κέρδη της ανήλθαν στα €467,1 εκατομμύρια συνεχίζοντας την ανοδική πορεία τους<sup>27</sup>.

Μετοχικά, η Vodafone - Panafon άνηκε κατά 65,36% στην Vodafone Group Plc, κατά 9,43% στην Intracom και κατά 25,21% στο ευρύ επενδυτικό κοινό. Πρόσφατα όμως η Vodafone Group Plc ανακοίνωσε την απόκτηση του 9,433% που κατέχει η Ιντρακόμ<sup>28</sup> και προχώρησε σε δημόσια προσφορά για την απόκτηση του συνόλου των μετοχών και την απόσυρση της μετοχής από το ελληνικό χρηματιστήριο<sup>29</sup>.

Η Vodafone Group Plc είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο, με συμμετοχή σε ιδιωτικά δίκτυα τηλεφωνίας σε 35 χώρες και με συνδρομητική βάση άνω των 122 εκατομμυρίων. Η Vodafone - Panafon αναφέρεται στην Vodafone Ιταλίας αρχικά και εν συνεχείᾳ στην Vodafone Group Plc στο Λονδίνο. Οι δεσμοί με την μητρική είναι αρκετά ισχυροί. Ανάλογα με το τμήμα είτε υπαγορεύονται από το εξωτερικό συγκεκριμένα SOPs (standard operating procedures) που ορίζουν με λεπτομέρεια τον τρόπο λειτουργίας είτε δίνεται

<sup>27</sup> «Αυξημένα κατά 25,7% τα κέρδη της Vodafone - Panafon», [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr), 25/11/2003

<sup>28</sup> «Vodafone Group: Πήραμε το 9,433% από Ιντρακόμ», [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr), 27/11/2003

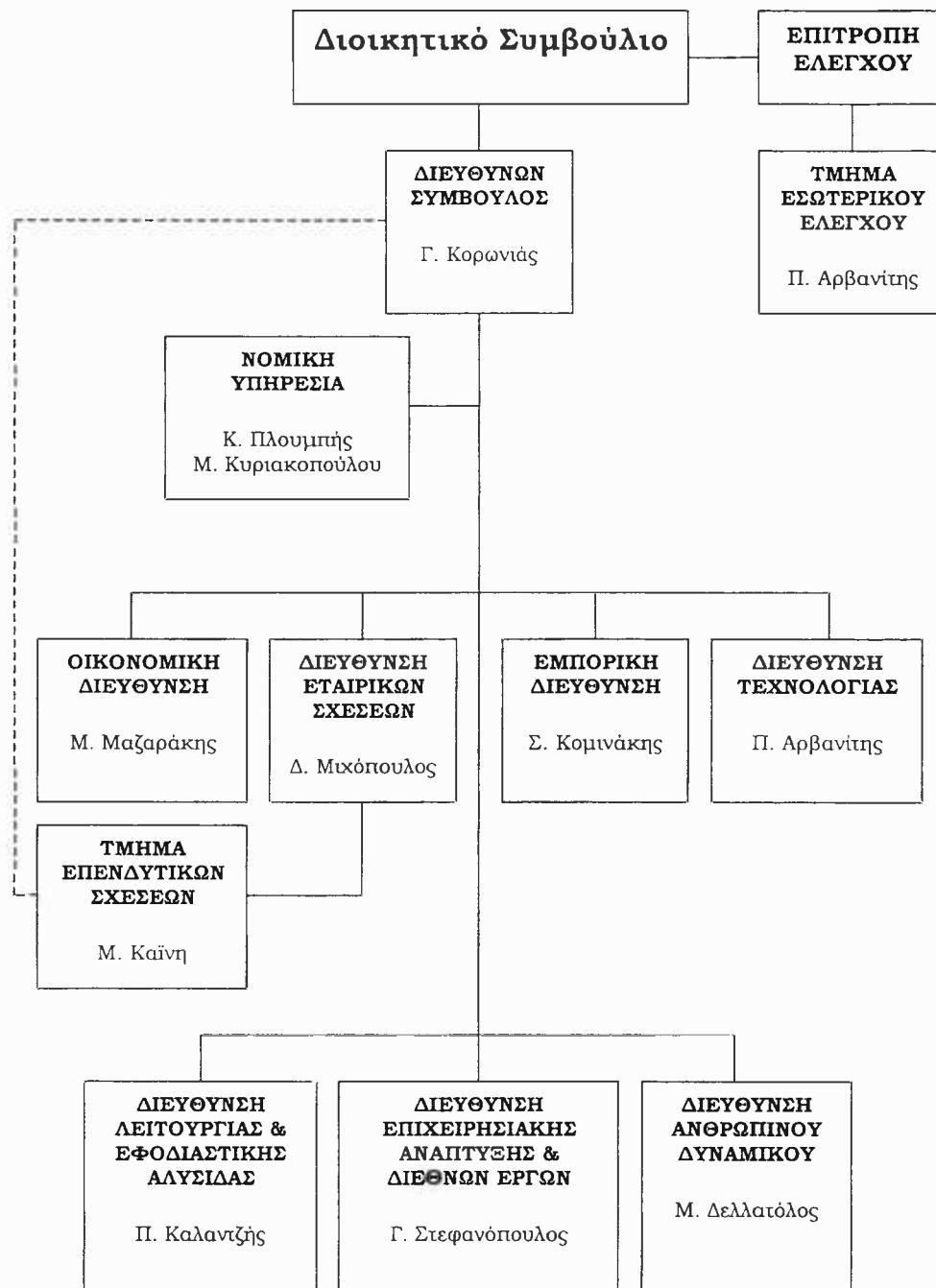
<sup>29</sup> “Vodafone Group Makes Offer For Vodafone-Panafon”, Dow Jones Business News, Yahoo!finance, 1/12/2003

μια μεγαλύτερη αυτονομία. Σε θέματα κουλτούρας και εταιρικών αξιών, επιχειρείται η πλήρης ταύτιση σε όλες τις επιχειρήσεις του ομίλου.

Η εργασία στην Vodafone - Panafon στηρίζεται έντονα στην ομαδική συνεργασία χωρίς να υπονομεύεται η αυτονομία και η προσωπική υπευθυνότητα του κάθε εργαζομένου. Συγκεκριμένα, τα ετήσια επιδόματα επίτευξης στόχων βασίζονται σε τριάντα ειδών στόχους, τους εταιρικούς, τους τμηματικούς και τους προσωπικούς. Έτσι επιτυγχάνεται η παρακίνηση για αύξηση της παραγωγικότητας τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Μάλιστα πρόσφατα αποφασίστηκε να συμπεριληφθεί και ένας ακόμα στόχος, η ικανοποίηση του πελάτη. Επηρεάζοντας τα επιδόματα όλων των εργαζομένων, και όχι μόνο αυτών που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, ο στόχος της επίτευξης του μεγαλύτερου επιπέδου ικανοποίησης πελάτη σε σχέση με όλους τους ανταγωνιστές ενισχύει αποτελεσματικά την πελατοκεντρική προσέγγιση της επιχείρησης σε όλα πλέον τα τμήματα της.

Το ανθρώπινο δυναμικό της Vodafone διακρίνεται από υψηλού επιπέδου μόρφωση. Συγκεκριμένα, το 24% έχει ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές, το 36% σπουδές ΑΕΙ, το 31% σπουδές ΤΕΙ ή κολεγίου και το 9% λύκειο. Η αναλογία μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζόμενων είναι κατά προσέγγιση 60% προς 40% αντιστοίχως. Η αναλογία αυτή διαφέρει ανά διεύθυνση και αντικείμενο εργασίας και τείνει να ακολουθεί τη γενικότερη εικόνα των εταιριών του κλάδου. Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων κυμαίνεται στα 30 χρόνια. Νέα αλλά εξελιξιμά στελέχη προσλαμβάνονται διαρκώς και εκπαιδεύονται με την εποπτεία των πιο έμπειρων στελεχών. Έτσι διατηρείται ο νεανικός και δυναμικός χαρακτήρας της εταιρείας.

Τα τμήματα της εταιρείας θα μπορούσαν να παρουσιαστούν συνοπτικά στο ακόλουθο οργανόγραμμα:



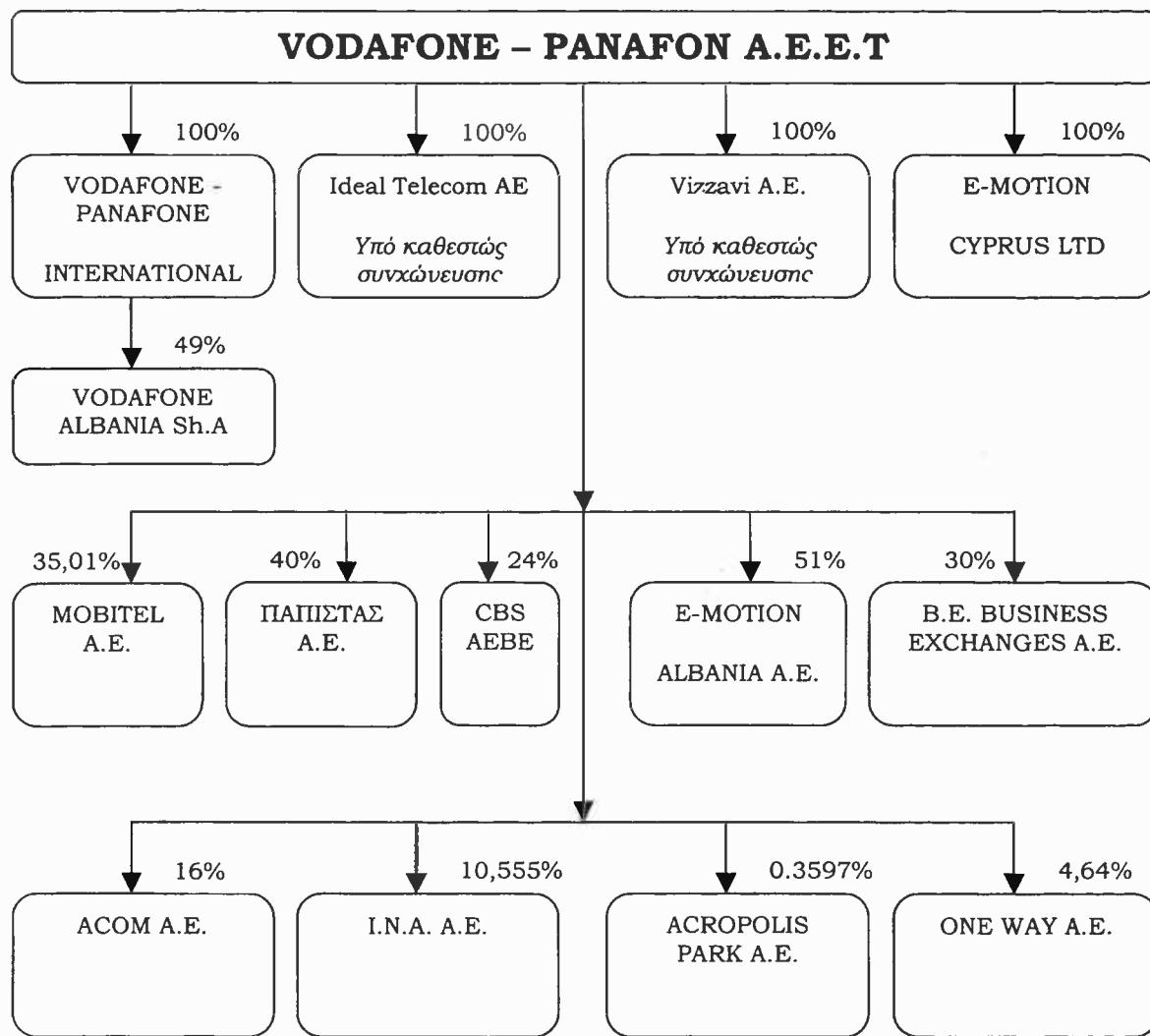
### Οργανόγραμμα Vodafone - Panafon

Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Απρίλιος 2002 – Μάρτιος 2003, Vodafone - Panafon

Στην έναρξη της λειτουργίας της, η Vodafone - Panafon επέλεξε να χρησιμοποιήσει επίσημους, αποκλειστικούς εμπορικούς συνεργάτες για την προώθηση και διάθεση των υπηρεσιών της στο κοινό. Όταν όμως η αγορά ωρίμασε, υλοποίησε την αναδιοργάνωση του εμπορικού της δικτύου με άξονες: την συγχώνευση των εμπορικών συνεργατών της και την δημιουργία σημαντικότατης ιδιόκτητης αλυσίδας καταστημάτων Vodafone Shops καθώς και ανεξάρτητων καταστημάτων που χρησιμοποιούν το brand name της Vodafone. Σήμερα, διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, κύρια μέσω της αλυσίδας καταστημάτων Vodafone, 204 σημεία πώλησης (44 ιδιόκτητα / 160 franchisees), από τους έξουσιοδοτημένους συνεργάτες πανελλαδικά και από τον επίσημο εμπορικό αντιπρόσωπο Mobitel. Η αναδιοργάνωση αυτή προσέφερε σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην λειτουργία του εμπορικού δικτύου, αξιοποίησε συνέργειες στο μάνατζμεντ και μείωσε σημαντικά το κόστος του δικτύου διανομής. Επιπρόσθετα, επέτρεψε το σχεδόν πλήρη έλεγχο της συνολικής συνδρομητικής βάσης, αφού το 95% της εξυπηρετείται μέσω των Vodafone Shops. Το σημαντικότερο όμως ήταν ότι αναβάθμισε την ποιότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη και εξασφάλισε ενιαίο επίπεδο ποιότητας σε όλα τα σημεία του δικτύου.

Στα πλαίσια της γενικότερης ανάπτυξης, η Vodafone - Panafon επεκτάθηκε και εκτός συνόρων συμμετέχοντας με 49% στην Vodafone Αλβανίας, που ξεκίνησε την λειτουργία της τον Οκτώβρη το 2001 και ήδη έχει μερίδιο αγοράς 44,6% με 473.473 συνδρομητές. Η επένδυση στη χώρα συνεχίζεται με στόχο την αύξηση της πληθυσμιακής κάλυψης, που είναι τώρα 88,7%, και παράλληλα την ανάπτυξη αλυσίδας καταστημάτων Vodafone στις κυριότερες πόλεις. Ήδη η εταιρεία αυτή αποδίδει €8,18 εκατομμύρια κέρδη προ φόρων.

Το σύνολο των συμμετοχών της Vodafone - Panafon σε άλλες εταιρείες φαίνεται από το ακόλουθο σχέδιο.



### Θυγατρικές Εταιρείες της Vodafone - Panafon

Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Απρίλιος 2002 – Μάρτιος 2003, Vodafone - Panafon

Όσον αφορά την εξέλιξη του προϊοντικού χαρτοφυλακίου της, αξίζει να αναφέρουμε ότι στην αρχή η εταιρία διέθετε μόνο ένα πρόγραμμα χρήστης με ενιαίο τιμολόγιο. Στη συνέχεια άρχισε να προσφέρει προγράμματα χρήστης με διαφοροποιημένα μηνιαία τέλη και τέλη ανά μονάδα συνδιαλέξεων προκειμένου να ανταποκριθεί στις εξειδικευμένες πλέον ανάγκες και συνήθειες χρήσεως τόσο των υπαρχόντων όσο και των δυνητικών πελατών της.

Σαν συνοπτική αναφορά στην εξέλιξη της πελατειακής της βάσης σημειώνεται ότι στο τέλος του 1993 η εταιρία είχε 17.229 πελάτες, τον Μάιο του 1995 έφτασε τους 100.000, τον Δεκέμβριο του 1997 ξεπέρασε τους 500.000, τον Δεκέμβριο του 2000 είχε 2.226.000, ενώ το Μάρτιο του 2003 διέθετε πλέον 3.382.765 συνδρομητές.

Τον Οκτώβριο του 1997 άρχισε να προσφέρει υπηρεσίες προπληρωμένης κινητής τηλεφωνίας, όπου ο πελάτης αγοράζει κάρτα συνδιαλέξεων με συγκεκριμένο χρόνο ομιλίας και δεν επιβαρύνεται με πάγιο μηνιαίο τέλος. Η υπηρεσία αυτή διεύρυνε σημαντικά το φάσμα των δυνητικών πελατών της αφού έδωσε τη δυνατότητα πρόσβασης σε υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας σε ένα κοινό για το οποίο στο παρελθόν η κινητή τηλεφωνία ήταν απρόσιτη. Ενδεικτικό είναι ότι η συνδρομητική βάση της Vodafone - Panafon αποτελείται πλέον κατά 71% από συνδρομητές καρτοκινητής τηλεφωνίας. Οι συνδρομητές αυτοί χρησιμοποιούν είτε Vodafone à la Carte είτε Vodafone CU, που αποτελεί την έκδοση που στοχεύει σε νέες ηλικιακά ομάδες. Η σημασία της καρτοκινητής τηλεφωνίας αναδεικνύεται και από την έντονη εστίαση της εταιρείας στην ομάδα 16-25 με μέσο προς ανώτερο εισόδημα.

Ξεχωριστή κατηγορία πελατών που δίνει ιδιαίτερη σημασία είναι οι επιχειρήσεις, διότι είναι μια από τις πελατειακές ομάδες με τις μεγαλύτερες χρεώσεις. Έχει καταφέρει μάλιστα να καλύπτει το 45% των τηλεπικοινωνιακών αναγκών των ελληνικών επιχειρήσεων όχι μόνο μέσω ανταγωνιστικών οικονομικών προγραμμάτων αλλά και μέσω πρωτοποριακών υπηρεσιών. Ιδιαίτερα σημαντική σε αυτή την κατηγορία πελατών είναι η συνέργεια που αναπτύσσεται διεθνώς στα πλαίσια του Ομίλου της Vodafone. Οι μεγαλύτεροι πελάτες στην Ελλάδα απλά συνεχίζουν μια επιτυχημένη συνεργασία που έχουν ήδη με τη Vodafone σε διάφορες άλλες χώρες.

Στον πόλεμο τιμών που έχει ξεσπάσει στην κινητή τηλεφωνία, η Vodafone - Panafon ανταποκρίθηκε δυναμικά με δύο μεγάλες μειώσεις τιμών, τον Δεκέμβρη του 2002 και τον Μάρτιο του 2003, όπου μείωσε τα

πάγια έως και 30%, χαμήλωσε τις χρεώσεις προς όλα τα δίκτυα σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και διεύρυνε τα προγράμματα προσφοράς δωρεάν χρόνου ομιλίας. Οι παραπάνω ενέργειες είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση κατά 19,3% της πελατειακής βάσης των συνδρομητών με συμβόλαιο, ενώ η εισροή νέων συνδρομητών αυξήθηκε 100% σε σχέση με την προηγούμενη οικονομική χρονιά.

### **3.4.2.1.2 Επικοινωνούμενη Ταυτότητα**

Η Vodafone - Panafon δραστηριοποιείται σε έναν έντονα ανταγωνιστικό κλάδο που το μάρκετινγκ και οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν βασικό συστατικό επιτυχίας. Όλες οι συναφείς εταιρείες ξοδεύουν μεγάλα ποσά για συνεχή διαφημιστική παρουσία και αναζητούν διαρκώς νέους τρόπους να προσεγγίσουν τον πελάτη. Ταυτόχρονα τα ζητήματα δημόσιας υγείας που εγείρονται σε σχέση με την κινητή τηλεφωνία, ανησυχούν κάθε πολίτη. Σε ένα τέτοιο λοιπόν περιβάλλον η Vodafone προσπαθεί να προβάλλει αποτελεσματικά τις τέσσερις βασικές της αξίες «Πάθος για τους Πελάτες», «Πάθος για τους Εργαζόμενους», «Πάθος για αποτελέσματα», «Πάθος για τον κόσμο γύρω μας».

Τα είδη και τα μέσα των προωθητικών ενεργειών που επιλέγει η Vodafone σχετίζονται με συγκεκριμένες ομάδες πελατών που στοχεύει. Αν και υπάρχουν διάφορες ομάδες στόχοι, η κυριότερη είναι οι πελάτες από 16 έως 25 με μέσο προς ανώτερο εισόδημα. Σημαντικό στοιχείο για την Vodafone δεν είναι μόνο ο αριθμός των πελατών αλλά η χρέωση ανά πελάτη. Για αυτό και στοχεύει σε αυτό το κοινό, που, με εξαίρεση τις επιχειρήσεις, έχει τη μεγαλύτερη χρέωση ανά πελάτη. Επιπρόσθετα είναι δεκτικό σε νέες υπηρεσίες, όπως το Vodafone! Live, που επεκτείνουν τη χρήση του κινητού και κατ' επέκταση τη χρέωση του.

Μέσω, λοιπόν, των ενεργειών που θα αναφερθούν, προσπαθεί η Vodafone να τοποθετηθεί ως μία ποιοτική και καινοτομική εταιρεία τηλεπικοινωνιών με πλήρες προϊοντικό χαρτοφυλάκιο σε ικανοποιητικές τιμές. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε θέματα τιμών η εταιρεία απλά

ακολουθεί τον κλάδο, γιατί οι πελάτες είναι ευαίσθητοι και στον παράγοντα αυτό, αλλά δεν προσπαθεί να γίνει ηγέτης κόστους με τις χαμηλότερες προσφερόμενες τιμές. Ούτε προσπαθεί να καλύψει όλη την αγορά μεγιστοποιώντας την συνδρομητική της βάση. Αντίθετα εστιάζει μόνο στους πιο κερδοφόρους πελάτες.

Στην προσέγγιση του πελάτη, εξέχουσα βαρύτητα έχει η έντονη διαφημιστική δραστηριότητα της εταιρείας. Οι κυριότερες διαφημιστικές καμπάνιες εισάγονται από τον Όμιλο. Αυτό επιτρέπει σε επίπεδο Ομίλου την δημιουργία οικονομιών κλίμακας και σε επίπεδο Vodafone Panafon την χρήση διαφημίσεων υψηλής ποιότητας και κόστους. Η ανθρωποκεντρική καμπάνια “How Are You?” αποτελεί το κέντρο όλων των προωθητικών ενεργειών. Προβάλλονται διάφορες σκηνές καθημερινότητας και lifestyle όπου γίνεται η χρήση του κινητού. Ουσιαστικά δίνεται το μήνυμα ότι η Vodafone είναι δίπλα στο πελάτη σε κάθε στιγμή της ζωής του, απλή ή σημαντική, υλοποιώντας την αξία της «Πάθος για τους Πελάτες». Εντυπωσιακό είναι το πλήθος των διάσημων προσωπικοτήτων που συμμετέχουν στις διαφημίσεις. Είναι άτομα, όπως ο Μπέκαμ και ο Ρουβάς, που έχουν πολύ μεγάλη απήχηση στην νεολαία. Τα μέσα προβολής της εκστρατείας αυτής είναι κυρίως η τηλεόραση, τα έντυπα μέσα καθώς και τα billboards. Ο λόγος επιλογής αυτών των μέσων είναι ότι το επικοινωνούμενο μήνυμα στηρίζεται έντονα στην οπική επαφή.

Στα πλαίσια της προσέγγισης του νεανικού κοινού, η Vodafone αποτελεί χορηγό σε διάφορους χώρους που συγκινούν τη νεολαία, όπως στην Manchester United, τον Ολυμπιακό και την Ferrari. Ιδίως η χορηγία της στο ΣΕΓΑΣ έχει χρησιμοποιηθεί, στα πλαίσια του ambush marketing<sup>30</sup>, με τέτοιο τρόπο που να συνδέει το όνομα της εταιρείας με τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 χωρίς να είναι μέγας χορηγός, όπως η Cosmote.

<sup>30</sup> Sandler D. & Shani D., **“Olympic Sponsorship vs. Ambush Marketing: Who gets the Gold?”**, Journal of Advertising Research, August – September, 1989, pp. 9-14

Πέραν από την προσέγγιση των πελατών, η εταιρεία ενδιαφέρεται να παρουσιάζει ένα δυναμικό κερδοφόρο προφίλ στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο ακολουθώντας την αξία «Πάθος για αποτελέσματα». Στα πλαίσια της απόσυρσης της μετοχής της Vodafone - Panafon από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών μέσω της δημόσιας προσφοράς από την Vodafone Group Plc, δεν έχει πλέον σημασία για την εταιρεία η εικόνα που δημιουργεί στους μετόχους της στην Ελλάδα αφού πλέον ο μόνος μέτοχος θα είναι η μητρική. Παρόλα αυτά, στα δελτία τύπου που εκδίδει, στον ετήσιο απολογισμό και σε άλλα σημεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εντυπωσιακή προβολή της αύξησης της κερδοφορίας της και την ευνοϊκή μεταβολή όλων των συναφών μεγεθών. Ένας βασικός λόγος είναι ότι μια τέτοια προβολή διευκολύνει το πόσο εύκολα και με ποιους όρους συνάπτει συνεργασίες με προμηθευτές, δίκτυα διανομής και χρηματοτραπεζιτικά ιδρύματα.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνει η εταιρεία και στο κοινωνικό της πρόσωπο<sup>31</sup>. Πρώτα από όλα, προσπαθεί να διασκεδάσει τις ανησυχίες του κόσμου για την αρνητική επίδραση της κινητής τηλεφωνίας στην υγεία του. Με ειδικά εταιρικά έντυπα, όπως το «Κινητή Τηλεφωνία και Υγεία: Ο λόγος στην επιστήμη», παρουσιάζει με απλό και κατανοητό τρόπο ότι οι κεραίες της δεν αποτελούν κίνδυνο για την δημόσια υγεία. Επικαλούμενη μελέτες ανεξάρτητων οργανισμών, όπως του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (WHO), καταδεικνύει ότι είναι επιστημονικά αποδεδειγμένη η ακίνδυνη λειτουργία των κεραιών. Οι κεραίες της Vodafone εκπέμπουν πάντα κάτω από τα ανώτατα επιτρεπόμενα όρια και ελέγχονται διαρκώς τόσο από την ίδια την εταιρεία όσο και από άλλους οργανισμούς, όπως πανεπιστημιακά ιδρύματα και αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες.

Μια πρωτοποριακή κίνηση για τον εφησυχασμό του κοινού είναι το Πρόγραμμα Συστηματικών Μετρήσεων Ηλεκτρομαγνητικής Ακτινοβολίας

<sup>31</sup> «Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Απρίλιος 2002 – Μάρτιος 2003», Vodafone - Panafon, 2003

«Ερμής» και η λειτουργία της αντίστοιχης σελίδας στο διαδίκτυο ([www.hermes-program.gr](http://www.hermes-program.gr)). Το πρόγραμμα «Ερμής» είναι ένα σύστημα συνεχούς μέτρησης και ελέγχου της εκπεμπόμενης ακτινοβολίας ραδιοσυχνοτήτων στο περιβάλλον από το σύνολο των πηγών που υπάρχουν στην περιοχή εγκατάστασης του συστήματος (κεραίες τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών σταθμών, κεραίες κινητής τηλεφωνίας κλπ). Οι τιμές που καταγράφονται είναι διαθέσιμες σε 24ωρη βάση σε κάθε ενδιαφερόμενο στη σχετική σελίδα εξασφαλίζοντας διαφάνεια και συνεχή πληροφόρηση.

Το πρόγραμμα Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης της Vodafone εστιάζεται πέρα από τα θέματα υγείας που προαναφέρθηκαν, στο περιβάλλον, το παιδί, τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και στους εργαζομένους. Το ενδιαφέρον προς το περιβάλλον προβάλλεται μέσω δύο κύριων κατευθύνσεων, της ανακύκλωσης και της μείωσης κατανάλωσης ενέργειας. Η Vodafone προτρέπει τους πελάτες της να ανακυκλώνουν τις μπαταρίες τους και καταφέρνει ήδη να ανακυκλώνει 114 τόνους μπαταριών μολύβδου. Παράλληλα, εσωτερικά της εταιρείας, φροντίζει να επαναχρησιμοποιεί και να ανακυκλώνει ηλεκτρολογικό εξοπλισμό, μελανωτές και χαρτί. Για την μείωση της κατανάλωσης ενέργειας χρησιμοποιεί ειδικά συστήματα ψύξης/θέρμανσης και φωτισμού που περιορίζουν τις ενεργειακές ανάγκες, ενώ ταυτόχρονα στρέφεται προς την μερική παραγωγή ενέργειας με ανανεώσιμες πηγές.

Ως προς το παιδί, η Vodafone δείχνει την ευαισθητοποίηση της μέσω χορηγιών όπως στο ίδρυμα «Παμμιακαριστός» όπου δημιούργησε έναν εκπαιδευτικό πολυχώρο για τα παιδιά του ιδρύματος, που αντιμετωπίζουν σοβαρές μαθησιακές δυσκολίες και δυσλειτουργίες κινητικές, επικοινωνίας και λόγου. Παράλληλα, ανέλαβε την δημιουργία κινητής παιδιατρικής μονάδας για τους Γιατρούς του Κόσμου, στήριξε Πρόγραμμα Τηλεπαρακολούθησης στο Χατζηπέτρειο Κέντρο Αποκατάστασης Σπαστικών Παιδιών, δημιούργησε βιβλιοθήκες σε ορφανοτροφεία και εξόπλισε σχολεία με ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Κοινωνικό προφίλ στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της έδωσαν τα ειδικά προγράμματα που δημιούργησε για άτομα με ειδικές ανάγκες. Τέλος, το ενδιαφέρον για την κοινωνία το μεταλαμπαδεύει και στους εργαζόμενους της μέσω της παρότρυνσης στον εθελοντισμό, τη συμμετοχή σε κοινωνικά προγράμματα και την διοργάνωση αιμοδοσιών. Μέσω λοιπόν όλων αυτών των ενεργειών προβάλλει τη αξία της «Πάθος για τον κόσμο γύρω μας» και αποδεικνύει ότι είναι ένας δυναμικός οργανισμός που έχει δεσμευτεί να είναι χρήσιμος στις κοινωνίες που δραστηριοποιείται.

Το προφίλ της Vodafone ως δυναμικής κερδοφόρας εταιρείας με ισχυρή εταιρική και κοινωνική ευθύνη δημιουργεί μια θετική εικόνα και προς το προσωπικό της, δυνητικό ή τωρινό. Η εικόνα αυτή ενισχύεται, περαιτέρω, προβάλλοντας το πόσο εμπιστεύεται η εταιρεία τους εργαζόμενους της και επενδύει πάνω τους τόσο σε εκπαίδευση όσο και σε αμοιβές. Οι λόγοι για την δημιουργία μιας τέτοιας εικόνας είναι ότι διευκολύνεται η προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση των καλύτερων σε κάθε τομέα. Σημαντική λεπτομέρεια είναι ότι δεν προσελκύει με αυτόν τον τρόπο απλά τους καλύτερους σε θέματα προσόντων αλλά και τους πιο κατάλληλους σε θέματα κουλτούρας γιατί μέσω της προβαλλόμενης εικόνας έχει ήδη παρουσιάσει αναλυτικά ποιες αξίες και τι είδους εργασιακής κουλτούρας αναμένει από τον κάθε υπάλληλο της. Πέραν από τα οφέλη στην προσέλκυση υποψηφίων, μια τέτοια επικοινωνία έχει θετική επίδραση και στο εσωτερικό της επιχείρησης γιατί εξασφαλίζει ότι παραμένει ξεκάθαρο το τι ζητάει ο οργανισμός από τους εργαζόμενους του και συμβάλλει στην διαρκή προσπάθεια ταύτισης του πραγματικού με το επιθυμητό.

Όπως λοιπόν αναλύθηκε η Vodafone - Panafon έχει ένα ολοκληρωμένο επικοινωνιακό πρόγραμμα που στοχεύει σε διαφορετικά κοινά. Πρώτα από όλα, προσεγγίζει τον ίδιο τον πελάτη, τωρινό ή δυνητικό, τοποθετώντας την εταιρεία στην αντίληψη του ως έναν ποιοτικό και καινοτομικό οργανισμό τηλεπικοινωνιών που προσφέρει ένα πλήρες προϊοντικό χαρτοφυλάκιο με ικανοποιητικές τιμές. Επιπρόσθετα, το

επικοινωνιακό ενδιαφέρον της εκτείνεται πέραν από τον πελάτη προς την κοινωνία ως σύνολο τόσο για να καθησυχάσει το κοινό για τις επιπτώσεις της κινητής τηλεφωνίας στην υγεία του όσο και για να δώσει μια εικόνα έντονης εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης. Η εταιρική επικοινωνία ασχολείται και με την προβολή της εικόνας ενός ισχυρού και κερδοφόρου οργανισμού προς τον επιχειρηματικό κόσμο. Τέλος, εστιάζει στο δυνητικό και τωρινό της εργαζόμενο προβάλλοντας τις επιθυμητές αξίες καθώς και τα οφέλη του εργασιακού της περιβάλλοντος.

### **3.4.2.1.3 Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα**

Στην Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα της Vodafone - Panafon, πρωταρχικής σημασίας είναι η γνώμη των πελατών της, δυνητικών ή τωρινών. Σε γενικές γραμμές, υπάρχει πλέον μια ιδιαίτερα θετική εικόνα για την εταιρεία. Τα τελευταία χρόνια έχει βελτιωθεί ραγδαία, γιατί παλιότερα υπήρχαν αρκετά προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών λόγω των πολλών και διαφορετικών εξουσιοδοτημένων συνεργατών της. Ουσιαστικά δεν μπορούσε να ελέγξει το επίπεδο υπηρεσιών που προσφερόταν μέσα σε αυτό το πολύτιλο και ετερόκλητο δίκτυο διανομής. Συχνά μάλιστα υπήρχαν και ασάφειες ως προς το που έπρεπε να απευθυνθεί κάποιος για να λύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, στο σημείο πώλησης ή στην τότε Panafon. Ο πελάτης όμως ταύτιζε στην αντίληψη του το σημείο πώλησης με την Panafon και συνεπώς θεωρούσε αδικαιολόγητη αυτή την αδυναμία ξεκάθαρης και άμεσης εξυπηρέτησης.

Το πρόβλημα αυτό ουσιαστικά λύθηκε μέσα από την αναδιοργάνωση των καναλιών διανομής. Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία δημιούργησε αλυσίδα καταστημάτων αποκλειστικής διανομής προϊόντων και υπηρεσιών Vodafone, τα επονομαζόμενα Vodafone Shops, που είναι είτε ιδιόκτητα είτε franchisee. Ανεξάρτητα όμως ιδιοκτησιακού καθεστώτος, ακολουθούν ομοιόμορφες και καθορισμένες πολιτικές στην λειτουργία και στην εξυπηρέτηση του πελάτη εξασφαλίζοντας υψηλά επίπεδα ποιότητας και ενιαία εικόνα προς τα έξω. Ακόμα εξαγόρασε τους περισσότερους διανομείς της και άφησε ως επίσημο εμπορικό

αντιπρόσωπο την Mobitel. Από την οπική πλευρά του πελάτη, κατάφερε να δείχνει ένα ενιαίο πρόσωπο σαν εταιρεία μέχρι και τα σημεία πώλησης και να εξασφαλίζει το ίδιο υψηλό επίπεδο υπηρεσιών ανεξαρτήτως καταστήματος. Όλες οι μετρήσεις ικανοποίησης του πελάτη στο κλάδο δείχνουν την πλήρη επιτυχία σε αυτόν τον τομέα καθότι η Vodafone - Panafon είναι πάντα πρώτη.

Πέραν από το customer service, ένας άλλος τομέας που συνθέτει την εικόνα της εταιρείας είναι το αντιλαμβανόμενο εύρος του προϊόντικού χαρτοφυλακίου της. Γενικά, υπάρχει η αίσθηση ότι η Vodafone μπορεί να προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις για οποιαδήποτε επικοινωνιακή ανάγκη. Μέσω της προβολής των καινοτομικών προϊόντων της, παρουσιάζει επιτυχημένα ότι και για τις νέες δυνατότητες της κινητής τηλεφωνίας έχει έτοιμες λύσεις. Το Vodafone! Live βοήθησε στο να ενισχύσει αυτή την εικόνα στο ευρύ κοινό. Παράλληλα, η αναμενόμενη έναρξη παροχής υπηρεσιών κινητών Τρίτης Γενιάς τον Απρίλιο του 2004 συμβάλλει στη διατήρηση του πρωτοποριακού χαρακτήρα της.

Ο τομέας της εικόνας της εταιρείας προς τους πελάτες που δεν είναι εξίσου θετικός με τους άλλους είναι η τιμολογιακή πολιτική της. Ο πελάτης όπως πάντα επιθυμεί τη βέλτιστη ποιότητα στην ελάχιστη τιμή. Και για αυτό δυσαρεστείται εν μέρει από το γεγονός ότι η Vodafone δεν έχει πολύ χαμηλές τιμές. Αν και η εταιρεία ακολουθεί το κλάδο στις πιρόσφατες μεγάλες μειώσεις τιμών, δεν προσπαθεί να προσφέρει την ελάχιστη τιμή του κλάδου. Βέβαια η εικόνα της λίγο πιο ακριβής εταιρείας δεν σημαίνει ότι δεν την προτιμάνε οι πελάτες. Απλά συγκεκριμένες ομάδες πελατών που είναι πιο ευαίσθητες στην τιμή παρά στην ποιότητα και στο εύρος των υπηρεσιών δεν επιλέγουν την εταιρεία αυτή. Για όλους τους υπόλοιπους παραμένει μια πολύ ανταγωνιστική εναλλακτική λόγω των άλλων πλεονεκτημάτων της.

Επιπρόσθετα, η στόχευση της επικοινωνιακής της πολιτικής κύρια στην ομάδα 16 - 25, μέσου προς ανώτερου εισοδήματος έχει και τις θετικές και τις αρνητικές συνέπειες της. Από την μία πλευρά, στην

κατηγορία αυτή έχει μια πολύ δυνατή εικόνα νεανικής και «μοδάτης» επικοινωνιακής λύσης. Ιδίως το CU έχει ισχυροποιήσει την εταιρεία στο χώρο αυτό. Άλλα και το Vodafone! Live έχει συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση. Από την άλλη πλευρά, σε πιο προχωρημένες ηλικίες δεν έχει και τόσο ισχυρή εικόνα και μέρος της προβολής της μπορεί να κάνει το προϊόν να φαίνεται όχι προς αυτούς τους ανθρώπους. Βέβαια οι διαφορές δεν είναι τόσο ριζικές γιατί προσφέρει εξίσου καλές λύσεις, μέσω συμβολαίου κυρίως και πρόσφατα με μεγάλους προηληρωμένους χρόνους ομιλίας, για όλες τις ηλικιακές ομάδες.

Η αλλαγή της επωνυμίας από Panafon σε Vodafone και η τότε εντονότατη διαφημιστική εκστρατεία επηρέασε αρκετά την Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα. Εξάλλου για το καταναλωτικό κοινό οι πρόσφατες αλλαγές στη μετοχική σύνθεση δεν είχαν ιδιαίτερη σημασία, ενώ η νέα επωνυμία και η παρουσίαση του Ομίλου Vodafone επηρέασαν την εταιρική εικόνα. Συγκεκριμένα, η εταιρεία έδειξε μια νέα δυναμική και εντυπωσίασε με το μέγεθος του Ομίλου, που πλέον είχε εμφανή παρουσία. Η διεθνής διάσταση προσέδιδε ένα κύρος και μια εξασφάλιση ως προς την προσφερόμενη ποιότητα, την ταχύτητα υιοθέτησης καινοτόμων υπηρεσιών και την ευκολία τηλεπικοινωνιακής κάλυψης διεθνώς. Το μόνο αρνητικό ήταν ότι έκανε ακόμα πιο έντονη την αντίθεση ανάμεσα σε μία όγκη πολυεθνική και σε μια «δικιά» μας εταιρεία, την Cosmote.

Ως προς τον επιχειρηματικό κόσμο, η Vodafone έχει μία εξαιρετικά θετική εικόνα. Είναι μία εταιρεία που οποιοσδήποτε θα ήθελε να συνεργαστεί μαζί της, για παράδειγμα ως προμηθευτής ή διανομέας. Η κερδοφορία, η συνεχής ανοδική πορεία και η εξασφάλιση που προσφέρει η παρουσία του Ομίλου αποτελούν εγγύηση για μια επιτυχημένη συνεργασία. Και ως πελάτες, οι επιχειρήσεις προτιμούν συχνά την Vodafone γιατί αποτελεί ένα αξιόπιστο συνεργάτη με τον οποίο μπορούν εύκολα να επεκτείνουν την συνεργασία τους και σε όποιες άλλες χώρες δραστηριοποιούνται.

Σημαντική πτυχή της εταιρικής εικόνας προς την κοινωνία ως σύνολο είναι η επίδραση των κεραιών στη δημόσια υγεία. Αν και, όπως προαναφέρθηκε, η Vodafone έχει προέβη σε διάφορες ενέργειες εφησυχασμού, τα μηνύματα προς την αντίθετη κατεύθυνση είναι πολύ περισσότερα και επηρεάζουν πιο άμεσα την κοινή γνώμη, καθότι οτιδήποτε επικοινωνεί η εταιρεία στο θέμα αυτό θεωρείται αυτονόητα υποκειμενικό και ίσως ακόμα και ψευδές. Βέβαια το ζήτημα της αρνητικής επίδρασης της κινητής τηλεφωνίας στην υγεία είναι κλαδικό και όχι τόσο εταιρικό καθώς επηρεάζει όλες τις συναφείς εταιρείες εξίσου. Τίθεται σε επίπεδο εταιρείας σε συγκεκριμένες εγκαταστάσεις κεραιών που οι κάτοικοι και μερικές φορές οι δήμοι αντιδρούν. Και όταν η αντίδραση αυτή φθάνει στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αναφέρεται το όνομα της εταιρείας με αρνητικές επιπτώσεις στη εικόνα της.

Παρόλο το εκτενές πρόγραμμα Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης της Vodafone, η επίδραση του στην Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα είναι αρκετά μικρή. Από τη μία, μεγάλο μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν γνωρίζει το πρόγραμμα και ιδίως την έκταση και το εύρος του. Από την άλλη, δεν επηρεάζεται ουσιαστικά ο πελάτης, δυνητικός ή τωρινός, στις καταναλωτικές του επιλογές από το πρόγραμμα αυτό. Μάλιστα, οι έντονες ανησυχίες για θέματα υγείας σε σχέση με την κινητή τηλεφωνία αντισταθμίζουν όποια πιθανά οφέλη από τις δραστηριότητες κοινωνικής ευαισθητοποίησης της εταιρείας.

Ως προς τους εργαζόμενους, δυνητικούς ή τωρινούς, η Vodafone έχει την εικόνα της δυναμικά εξελισσόμενης πολυεθνικής εταιρείας που αξίζει να εργαστεί κάποιος για αυτήν. Βέβαια υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες εργαζομένων στις οποίες ισχύουν και αρκετά διαφορετικές συνθήκες. Για τα στελέχη από το μεσαίο επίπεδο και πάνω, η εικόνα του οργανισμού είναι εξαιρετικά θετική λόγω των υψηλών μισθών καθώς και των συμπληρωματικών παροχών που προσφέρει. Το μόνο αρνητικό στοιχείο που υπάρχει είναι η αρκετά νεανική ανώτερη διοίκηση που δεν αφήνει περιθώρια γρήγορης ανέλιξης από ένα σημείο και πέρα. Αντίθετα,

όσο πιο κάτω πάει κανείς ιεραρχικά, οι συνολικές παροχές ακολουθούν το μέσο όρο της αγοράς και υπάρχουν πιεστικά απαιτητικές συνθήκες εργασίας. Δεδομένου όμως των ευρύτερων συνθηκών της αγοράς η Vodafone παραμένει μια πολύ καλή επιλογή και έχει ιδιαίτερη απήχηση στους πτυχιούχους, ιδίως τους νέους, που αποτελούν και την κύρια πηγή νεοπροσληφθέντων.

Εν κατακλείδι, η Vodafone - Panafon έχει την εικόνα μιας εταιρείας που προσφέρει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, πλήρες εύρος υπηρεσιών σε όχι και τόσο φθηνές τιμές. Παρουσιάζει ένα νεανικό και καινοτόμο προφίλ αλλά καταφέρνει να προσεγγίζει και άλλες ομάδες πελατών. Έχει το κύρος του διεθνούς Ομίλου αλλά και την εικόνα της ξένης εταιρείας. Ακόμα, έχει μια πολύ θετική εικόνα προς τον ευρύτερο επιχειρηματικό κόσμο που γενικά επιθυμεί να συνεργαστεί μαζί της. Επηρεάζεται και αυτή ως εταιρεία από τις ανησυχίες για την επίδραση της κινητής τηλεφωνίας στην δημόσια υγεία χωρίς να καταφέρνει να τις αντιμετωπίσει με το πρόγραμμα Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης. Δεν έχει έντονα την εικόνα της κοινωνικά ευαισθητοποιημένης εταιρείας χωρίς αυτό όμως να την επηρεάζει αρνητικά. Τέλος, αποτελεί ένα οργανισμό που όλοι θέλουν εργαστούν και ιδίως τα στελέχη μέσου προς ανώτερου επιπέδου.

#### **3.4.2.1.4 Ιδανική Ταυτότητα**

Η Ιδανική Ταυτότητα της Vodafone - Panafon εκφράζει τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα της εξασφαλίσουν την βέλτιστη θέση στην αγορά και στο άμεσο και στο απότερο μέλλον. Σε ένα κλάδο, όπως αυτής της κινητής τηλεφωνίας, εξαιρετικής σημασίας είναι το customer loyalty. Γενικά παρατηρείται μια έντονη ροή πελατών από τον ένα ανταγωνιστή στον άλλο. Η Vodafone ιδανικά θα έχει μια έντονα διακριτή τοποθέτηση στην αγορά ως της πιο ποιοτικής εταιρείας με ένα μοναδικό εύρος προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πελάτες, που θα την επιλέγουν, θα παραμένουν πιστοί στην εταιρεία και θα δείχνουν σχετική ανελαστικότητα

στις αλλαγές των τιμών. Η τοποθέτηση αυτή θα προσφέρει όχι μόνο υψηλά επίπεδα customer loyalty αλλά και θα επιτρέπει την χρέωση κάποιου premium στις υπηρεσίες της. Μέσω τέτοιου είδους διαφοροποίησης θα έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί θα είναι προφανώς πολύ πιο δύσκολο να την ανταγωνιστούν στο customer service ή στο προϊοντικό χαρτοφυλάκιο από το να μειώσουν απλά τις τιμές. Παράλληλα, θα καταφέρνει να προσελκύει τους πελάτες των ανταγωνιστών που εστιάζουν κυρίως στη ποιότητα και στις προσφερόμενες υπηρεσίες και που συνήθως είναι και οι πιο κερδοφόροι.

Μέσω βελτιωμένων προϊόντων και τρόπων τιμολόγησης, θα καταφέρει να επεκτείνει και να εντατικοποιήσει τη χρήση του κινητού αυξάνοντας το μέσο έσοδο ανά χρήστη (ARPU). Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και υπηρεσίες δεδομένων θα οδηγήσουν σε μία νέα διάσταση την κινητή τηλεφωνία. Ταυτόχρονα οι οικονομίες κλίμακας που έχουν αναπτυχθεί πλέον στο δίκτυο και εκφράζονται στα πακέτα προπληρωμένου χρόνου ομιλίας θα οδηγήσουν σε διαρκώς αυξανόμενη μετακίνηση της τηλεπικοινωνιακής κίνησης από τη σταθερή στην κινητή τηλεφωνία.

Σε επίπεδο εικόνας προς την κοινωνία, ιδανικά θα επιτύχει να την αντιλαμβάνονται ως μια κοινωνικά ευαίσθητη εταιρία που λειτουργεί σύμφωνα με τα υψηλότερα νομικά και ηθικά πρότυπα. Ήα καταστήσει σαφές ότι η κινητή τηλεφωνία δεν αποτελεί με οποιοδήποτε τρόπο απειλή για τη δημόσια υγεία. Αντίθετα συμβάλλει θετικά στην κοινωνία εξασφαλίζοντας αδιάλειπτη επικοινωνία ακόμα και με τα πιο απομονωμένα μέρη.

Ως προς τον επιχειρηματικό κόσμο, θα την αντιλαμβάνονται ως μια αξιόπιστη και δυναμικά εξελισσόμενη εταιρεία που ο καθένας θα ήθελε να συνεργαστεί μαζί της. Παράλληλα, η εικόνα της θα προσελκύει τους καλύτερους σε προσόντα και τους πιο ταιριαστούς σε κουλτούρα υποψήφιους για εργασία, ενώ ταυτόχρονα θα διατηρεί παρακινημένους τους εργαζόμενους της. Εσωτερικά, οι διαδικασίες της και τα συστήματα διοίκησης θα εξασφαλίζουν ισχυρά οικονομικά αποτελέσματα αλλά και

tautóχrona υψηλά επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη και του εργαζόμενου.

### 3.4.2.1.5 Επιθυμητή Ταυτότητα

Ένα καλό σημείο για να ξεκινήσει η παρουσίαση της Επιθυμητής Ταυτότητας της Vodafone είναι η αναφορά του οράματος της.

«Όραμά μας είναι να είμαστε η κορυφαία εταιφεία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο – βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών μας, και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση»

Οι πελάτες μας χρησιμοποιούν την κινητή επικοινωνία προκειμένου να κάνουν τη ζωή τους καλύτερη, πιο ολοκληρωμένη, πιο «συνδεδεμένη». Θα προτιμούν τη Vodafone επειδή η εμπειρία τους από τη χρήση των υπηρεσιών της θα είναι η καλύτερη που θα μπορούν να βρουν.

Θα ηγηθούμε στην καθιέρωση της κινητής επικοινωνίας ως το κύριο μέσο προσωπικής επικοινωνίας για τους καθένα σε όλο τον κόσμο.

Μέσω της ηγεσίας μας, του μεγέθους μας, της προϊοντικής μας ευρύτητας και των συνεργασιών μας, θα φέρουμε τη κινητή επικοινωνία σε όλο τον κόσμο.»

Κύρια λοιπόν χαρακτηριστικά του οράματος της εταιρείας είναι η παγκόσμια ηγεσία στο χώρο της κινητής τηλεπικοινωνίας. Όχι μόνο επιθυμεί να προσφέρει τις υπηρεσίες της παντού αλλά και να είναι tautóχrona ηγέτης προσφέροντας υψηλή ποιότητα, συγκεκριμένα την «καλύτερη που θα μπορούν να βρουν» οι πελάτες. Προβάλλει ότι μέσω της καλύτερης επικοινωνίας των πελατών της –ατόμων, επιχειρήσεων και κοινοτήτων– θα συμβάλει στον εμπλουτισμό, την βελτίωση και την ολοκλήρωση της ζωής τους. Τέλος, σκοπεύει στο να ηγηθεί στην επικράτηση της κινητής τηλεφωνίας ως κύριο μέσο επικοινωνίας.

Πέραν από το όραμα, δομικά στοιχεία της επιθυμητής ταυτότητας είναι οι αξίες που η Vodafone επιθυμεί να διέπουν την λειτουργία της. Η πρώτη αξία είναι το «*Πάθος για τους Πελάτες*» επιδεικνύοντας μία έντονα πελατοκεντρική προσέγγιση. Αυτό φαίνεται καθαρά στην οπτική της ότι έγινε και παραμένει η κορυφαία εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο μόνο και μόνο επειδή εκατομμύρια άνθρωποι έχουν επιλέξει να την εμπιστευτούν και να χρησιμοποιούν τις δικές της υπηρεσίες αντί για της υπηρεσίες κάποιων άλλων. Σκοπός της είναι να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών πριν και πιο καλά από οποιοδήποτε ανταγωνιστή. Μέσο για την επίτευξη του είναι οι εργαζόμενοι της να εμπιστεύονται, να ακούν και να επιδιώκουν με κάθε δυνατό τρόπο να κατανοούν τους πελάτες και τις ανάγκες τους. Τέλος, χαρακτηριστικό της έμφασης στον πελάτη είναι η διατύπωση ότι ο πελάτης θα πρέπει να είναι ο κριτής της ποιότητας όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Εν συνεχεία, κύρια αξία της Vodafone είναι το «*Πάθος για τους εργαζόμενους*» τονίζοντας την σημασία που δίνεται στο εργατικό δυναμικό. Στόχος της είναι να προσελκύει, να αναπτύσσει, να ανταμείβει και να κρατάει κοντά της εξαιρετικούς ανθρώπους. Αξίες εργασιακής κουλτούρας που απαιτεί από τους εργαζομένους της είναι η διάθεση αμφισβήτησης της κατεστημένης τάξης πραγμάτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, η επιμονή, η αξιοπιστία, η ενεργητικότητα, καθώς και η πίστη, ότι «μπορούμε να επιτύχουμε τα πάντα». Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται και στην ομαδική εργασία χωρίς όμως να υπονομεύεται η αυτονομία και η προσωπική υπευθυνότητα στην εργασία, που θεωρείται θεμελιακό στοιχείο του τρόπου εργασίας. Η συνεργασία στις ομάδες πρέπει να χαρακτηρίζεται από ισχυρή ηγεσία, αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό και μια ομαδική διαδικασία που είναι δεκτική στη συνεισφορά όλων. Καθοριστικής σημασίας, τέλος, είναι ο προσανατολισμός σε ταχεία, αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και άμεση εφαρμογή τους για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Βασική αξία είναι βέβαια και το «Πάθος για αποτελέσματα» έχοντας ως πρότυπο την άριστη απόδοση. Συγκεκριμένα, αποτελεί διαρκή επιδίωξη η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης του πελάτη, υψηλότερων προτύπων λειτουργικής απόδοσης, πιο αποτελεσματικών εσωτερικών διαδικασιών, υψηλότερων επιπέδων αποδοτικότητας, καθώς και καλύτερων εμπορικών αποτελεσμάτων. Η επιτυχία μετριέται βάσει των αποτελεσμάτων, όχι βάσει των προσπαθειών και κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τους ατομικούς του στόχους και τα αποτελέσματα που καλείται να επιτύχει. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται και στην ταχύτητα, την ευελιξία και την αποδοτικότητα που πρέπει να διέπει τον οργανισμό παρόλο το μέγεθος του, που θα μπορούσε να δημιουργήσει γραφειοκρατικές αντιοικονομίες κλίμακας.

Τέλος, ως κύρια αξία αναγνωρίζεται το «Πάθος για τον κόσμο γύρω μας» δίνοντας τη διάσταση της εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης. Κάθε επιχειρηματική της δραστηριότητα ενσωματώνει τα υψηλότερα κριτήρια εξυπηρέτησης και περιβαλλοντικής, κοινωνικής και δεοντολογικής συμπεριφοράς έτσι ώστε να συνεχίσει να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη των πελατών, εργαζομένων, επενδυτών, κυβερνήσεων και της κοινωνίας. Ως εταιρεία δεσμεύεται να συνεργάζεται με τις τοπικές κοινωνίες, την κυβέρνηση και την τοπική αυτοδιοίκηση καθώς και με άλλες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, προκειμένου να αντιμετωπίσει περιβαλλοντολογικά ζητήματα συναφή με τον κλάδο με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο. Παράλληλα, στηρίζει την έρευνα και παρέχει συνεχή, ανοιχτή και ειλικρινή πληροφόρηση επιδεικνύοντας μια διαφανή λειτουργία.

Ουσιαστικά, λοιπόν, το όραμα και οι τέσσερις κεντρικές αξίες της Vodafone -πάθος για τους πελάτες, για τους εργαζόμενους, για τα αποτελέσματα, για το κόσμο γύρω της- ορίζουν ξεκάθαρα τόσο το που θέλει να πάει, ηγέτης στην κινητή τηλεπικοινωνία παγκοσμίως, αλλά και με ποιο τρόπο, δηλαδή με ποιες αξίες και μεθόδους.

Ως προς το επιθυμητό μελλοντικό positioning της επιχείρησης, η Vodafone - Panafon θα στοχεύσει στην περαιτέρω αύξηση της χρήσης

φωνής μέσω αναλυτικότερης τμηματοποίησης της αγοράς, προσφοράς πρωτοποριακών προϊόντων, τεχνολογικής υπεροχής και αντικατάστασης της κίνησης από το σταθερό δίκτυο προς το κινητό. Επίσης, θα προσπαθήσει να επιτύχει περαιτέρω αύξηση των υπηρεσιών δεδομένων μέσω της μεγαλύτερης διεύσδυσης καινοτομικών προϊόντων και εταιρικών υπηρεσιών. Ειδικά, το Vodafone live!, που ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2003, αποτελεί ήδη ένα διαρκώς σημαντικότερο σύνολο υπηρεσιών με 153.455 συνδρομητές. Στόχος για το 2004 είναι το 25% των εσόδων να έρχεται από υπηρεσίες δεδομένων.

Επιπρόσθετα, επιδιώκεται η αύξηση στις νέες συνδέσεις με συμβόλαιο, καθότι συνεπάγονται μεγαλύτερη κατανάλωση ανά συνδρομητή. Ελπιδοφόρες τέλος είναι οι νέες εταιρικές υπηρεσίες οι οποίες αναμένεται να ωθήσουν περαιτέρω τις υπηρεσίες δεδομένων και φωνής κυρίως στους εταιρικούς πελάτες. Ενδεικτικά, οι χρήστες του Mobile Connect Card ήδη έχουν πολλαπλασιάσει την χρήση GPRS για πρόσβαση και πλοιόγηση στο διαδίκτυο.

### **3.4.2.2 Ανάλυση χάσματος στις διάφορες ταυτότητες**

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Vodafone έχει μια αρκετά ευθυγραμμισμένη Εταιρική Ταυτότητα. Υπάρχουν όμως κάποια σημεία που δεν ταυτίζονται απόλυτα όλες οι πτυχές της. Τα σημεία αυτά θα εντοπιστούν και θα διευκρινιστούν στην ακόλουθη ανάλυση.

Ανάμεσα στην Πραγματική και την Επικοινωνούμενη Ταυτότητα, υπάρχει μεγάλη συνάφεια. Εξάλλου, τα διαρκώς υψηλά επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη αποδεικνύουν ότι πραγματοποιεί ότι υπόσχεται. Το ίδιο δείχνει ο ρυθμός αποχώρησης των εργαζομένων που είναι μηδενικός στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και πολύ μικρός στα μεσαία. Βέβαια, όπως προαναφέραμε, όσο προχωράμε προς τα κάτω οι συνθήκες κειροτερεύουν και παύουν να είναι τόσο ανταγωνιστικές αλλά αυτό

αποτελεί στρατηγική επιλογή στάθμισης κόστους turn over και εργασιακού κόστους.

Ούτε ανάμεσα στην Πραγματική και την Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα διακρίνεται σοβαρό πρόβλημα, αν και εγείρονται ορισμένα ζητήματα που θα αναλυθούν πιο μετά στην Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα Ανάλογα με το αν θεωρήσουμε ότι έχουν πραγματική βάση ή όχι, θα ενταχθούν στα πραγματικά ή απλά στα επικοινωνιακά προβλήματα. Στην παρούσα ανάλυση αναφέρονται από την επικοινωνιακή τους διάσταση, που είναι αναμφισβήτητη, και όχι από την πραγματική γιατί οι γνώμες διίστανται.

Ως προς την Πραγματική και την Επιθυμητή, υπάρχει ταύτιση σε μεγάλο βαθμό. Η πελατοκεντρική λειτουργία όλης της εταιρείας, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, τα ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα και το εκτενές πρόγραμμα κοινωνικής και εταιρικής ευθύνης καλύπτουν στα βασικά σημεία και τις τέσσερις θεμελιώδης εταιρικές αξίες, «Πάθος για τους Πελάτες», «Πάθος για τους εργαζόμενους», «Πάθος για αποτελέσματα», «Πάθος για τον κόσμο γύρω μας».

Παρά όλη τη ταύτιση, εγείρονται δύο σημαντικά ζητήματα. Το ένα θέμα είναι η στάθμιση μεταξύ της ανάγκης για προστασία σημαντικών πληροφοριών και της ανάγκης για απρόσκοπη ροή πληροφορίας εσωτερικά, έτσι ώστε να ενδυναμώνεται η ομαδική εργασία και η αποτελεσματική συνεργασία ομάδων και τμημάτων. Η εταιρεία λόγω της φύσης του κλάδου –έντονος ανταγωνισμός και προϊοντικός μιμητισμός– είναι εξαιρετικά ευαίσθητη στην προστασία εταιρικών δεδομένων και προσπαθεί να αυξήσει την ασφάλεια τους διανέμοντας στους εργαζόμενους της μόνο τις πληροφορίες που έχουν ανάγκη. Αυτό πλήγει εν μέρει την αποδοτική διατημηματική συνεργασία που βασίζεται και στην απρόσκοπη ροή πληροφοριών. Παράλληλα, επιβραδύνει την συνεργασία μεταξύ ομάδων εργασίας και δημιουργεί στεγανά που, πέραν από την εξυπηρέτηση των στόχων της ασφάλειας, μειώνουν την συνολική αποδοτικότητα. Αν βέβαια συνδυάσει κανείς τη φύση της αγοράς που

προαναφέραμε με το είδος των προσωπικών δεδομένων που επεξεργάζεται για τους πελάτες της, μπορεί κατανοήσει γιατί είναι και θα έπρεπε να είναι εστιασμένη στην προστασία όλων αυτών των δεδομένων. Η ιδανική ρύθμιση θα επέτρεπε την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας ικανοποιώντας ταυτόχρονα κάποια αποδεκτά επίπεδα ασφάλειας.

Το δεύτερο θέμα που εγείρεται, είναι η αλληλοεπικάλυψη (overlapping) ορισμένων αρμοδιοτήτων από διαφορετικά τμήματα. Η συγχώνευση θυγατρικών εταιρειών όπως η Vizzavi οδύνουν τέτοιου είδους προβλήματα καθώς υπάρχουν πλέον διαφορετικές ομάδες με την ίδια αρμοδιότητα. Οι συνέπειες είναι εσωτερικές συγκρούσεις και μείωση της συνεργασίας και της αποδοτικότητας διαφοροποιώντας την εταιρική πραγματικότητα από την επιθυμητή αλλά και από την ιδανική, αφού προσεγγιστικά η Επιθυμητή Ταυτότητα θα μπορούσε να ταυτιστεί με την Ιδανική.

Συνεχίζοντας με την ανάλυση χάσματος, διακρίνεται ιδιαίτερη ταύτιση ανάμεσα στην Επικοινωνούμενη και την Επιθυμητή Ταυτότητα. Παρόλα αυτά, χάσμα παρουσιάζεται όταν συγκρίνουμε την Επικοινωνούμενη Ταυτότητα με την Αντιλαμβανόμενη. Αν και στα περισσότερα ζητήματα το πρόγραμμα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων της Vodafone πετυχαίνει το σκοπό του, είναι μάλλον αναποτελεσματικό στον εφησυχασμό των ανησυχιών για τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις στην δημόσια υγεία από τις κεραίες και τις συσκευές της κινητής τηλεφωνίας.

Αν και είναι κλαδικό ζήτημα και δεν μειώνει την θέση της εταιρείας σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές της, παραμένει ένα κύριο θέμα που επηρεάζει έντονα την εταιρική της ταυτότητα. Το χάσμα γίνεται πιο έντονο δεδομένου ότι το πρόγραμμα κοινωνικής και εταιρικής ευθύνης της Vodafone δεν έχει την προσδοκόμενη απήχηση στην αντίληψη του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα ίδια προβλήματα διακρίνονται και ανάμεσα στην Επιθυμητή και την Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα και για αυτό χρίζουν άμεσης αντιμετώπισης.

### 3.4.2.3 Διάγνωση

Από την ανάλυση χάσματος που προηγήθηκε καταλήγουμε ότι το κυριότερο πρόβλημα το οποίο καλείται να επιλύσει η Vodafone είναι η αρνητική γνώμη του κοινού για την σχέση ανάμεσα στην κινητή τηλεφωνία και την δημόσια υγεία. Το θέμα αυτό, πρώτα από όλα, δεν της επιτρέπει να εκφράσει και να επικοινωνήσει αποτελεσματικά την θεμελιώδη εταιρική αξία «Πάθος για τον κόσμο γύρω μας». Έτσι οι πελάτες της αλλά και οι κοινότητες που θα έχουν κεραίες Vodafone δίπλα τους, θα αντιμετωπίζουν με επιφύλαξη την εταιρία και δεν θα την αντιλαμβάνονται ως ένα οργανισμό που βελτιώνει τη ζωή τους, όπως εκφράζει το εταιρικό όραμα.

Πέραν, όμως, από τις γενικότερες συνέπειες που έχει στην εταιρική της εικόνα, αποτελεί δυνητικά σημαντικό τροχοπέδη στην μεταφορά τηλεπικοινωνιακής κίνησης από το σταθερό δίκτυο προς το κινητό. Μελλοντικά, που τα τέλη ανά μονάδα της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας θα συγκλίνουν αισθητά, θα υπάρχουν πελάτες που θα τους απασχολεί αν είναι υγιές να κάνουν μεγάλης διάρκειας τηλεφωνήματα από το κινητό αντί από το σταθερό όταν έχουν και τις δυο εναλλακτικές.

Πριν όμως δούμε πιθανές λύσεις, πρέπει ορίσουμε καλύτερα το ποιες είναι ακριβώς οι ανησυχίες που πηγάζουν σε σχέση με την χρήση της κινητής τηλεφωνίας. Ορισμένοι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η επίδραση ή η απορρόφηση της ραδιοηλεκτρικής ακτινοβολίας, κατά την έκθεση σε ισχυρά ραδιοκύματα της κινητής τηλεφωνίας, συνεπάγεται βιολογικές επιπτώσεις που αντιστοιχούν σε μεταβολές ή αλλοιώσεις των κυττάρων ή των συστημάτων κυττάρων ή γενικότερα του βιολογικού υλικού. Οι βλαπτικές επιδράσεις στην υγεία μπορεί να είναι αισθητηριακές, νευρολογικές, κυτταρολογικές, αναπαραγωγικές, δερματικές και άλλες<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> International Commission on non-Ionizing Radiation Protection “**Health issues related to the use of hand-held radiotelephones and base transmitters**”, Health Physics, 1996

Το θέμα βέβαια που τίθεται δεν είναι τόσο στο αν πράγματι η ισχυρή ραδιοηλεκτρική ακτινοβολία επηρεάζει τον άνθρωπο αλλά στο κατά πόσο εκπέμπεται από τα κινητά και τις κεραίες ή όχι<sup>33</sup>. Η Vodafone υποστηρίζει ότι οι εκπομπές της είναι εξαιρετικά χαμηλής ισχύος και συνεπώς είναι όχι απλά εντός νομικού πλαισίου, αλλά και εντός των επιστημονικά αποδεδειγμένων ορίων μη βλαπτικής ακτινοβολίας για τον άνθρωπο<sup>34</sup>. Όμως, αν και οι ειδικοί συμφωνούν ότι είναι περιορισμένη η επιστημονική τεκμηρίωση για τις λειτουργικές και τις βιολογικές επιπτώσεις, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι μπορεί να αποδειχθεί ότι στη δυσμενέστερη περίπτωση η έκθεση του σώματος μέσα στον λοβό της ακτινοβολίας της κεραίας, ίσως είναι βλαπτική: α)Σε μια ζώνη μέγιστης ακτίνας 5,6 με 12 μέτρα γύρω από τον σταθμό βάσης, β)Σε απόσταση μικρότερη των 15 με 25 εκατοστών από την κεραία του φορητού τηλεφώνου, δεδομένου ότι η ακτινοβολία στα σημεία αυτά θα υπερβαίνει τα όρια της βιολογικά αποδεκτής έκθεσης. Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι αν ισχύει κάτι τέτοιο, όλοι όσοι χρησιμοποιούν το κινητό αλλά και αρκετός κόσμος στα αστικά κέντρα που οι κεραίες είναι δίπλα ή πάνω από σπίτια, επηρεάζεται αρνητικά από την ακτινοβολία.

Με βάση αυτές τις εκτιμήσεις, πρόσφατα επιστήμονες συνέστησαν μέχρι την εξαγωγή οριστικών πορισμάτων και την θέσπιση αυστηρότερων προδιαγραφών με βάση τις λειτουργικές και βιολογικές επιδράσεις, να αποφεύγεται η προσέγγιση και η παραμονή επί μακρόν σε μικρή απόσταση από τις κεραίες των σταθμών βάσης και κάθε συνδιάλεξη με φορητό τηλέφωνο να είναι σύντομη (0,5-1 λεπτό), αλλά και να συνοδεύεται με πεντάλεπτη αναμονή. Είναι αρκετά προφανή η συνέπεια τέτοιων δηλώσεων για τον κλάδο και συνεπώς και την Vodafone.

Το πρόβλημα χειροτερεύει λόγω της λογικής δυσπιστίας απέναντι στις απόψεις της Vodafone σε σχέση με τις γνώμες ανεξάρτητων

<sup>33</sup> «Περιβαλλοντικές παράμετροι στην κινητή τηλεφωνία», Ημερησία, 17/1/04

<sup>34</sup> «Υγεία και Κινητή Τηλεφωνία», Vodafone - Panafon, 2003

επιστημόνων. Όξυνση του προβλήματος προκαλούν και διάφορα δημοσιεύματα κατά καιρούς στον τύπο και κυρίως την τηλεόραση που, χωρίς κατά ανάγκη να στηρίζονται σε επιστημονικές έρευνες, συνδέουν τη χρήση κινητού και τις κεραίες με τον καρκίνο του εγκεφάλου και άλλες ασθένειες που φυσιολογικό είναι να τρομάζουν το κοινό.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κατάσταση μπορεί να συγκριθεί σε κάποιο βαθμό με την κατανάλωση καπνού. Ο κόσμος είναι ενήμερος για τις αρνητικές επιδράσεις του καπνού στην υγεία του χωρίς αυτό αναγκαστικά να τον αποτρέπει από την κατανάλωση αλλά αναμφισβήτητα επηρεάζει τις καταναλωτικές του συνήθειες και την γνώμη του για τις εταιρείες του κλάδου. Βέβαια στη κινητή τηλεφωνία, σε καμία περίπτωση δεν είναι εξίσου εδραιωμένη η καθολική αποδοχή των αρνητικών συνεπειών της και των μεθόδων αντιμετώπισης τους. Ο λόγος είναι ότι τα επιστημονικά ευρήματα είναι αντικρουόμενα και πάντα υπάρχει περιθώριο επιστημονικής αμφισβήτησης για τις απόψεις της μίας ή της άλλης πλευράς.

Παρά όλα αυτά, έχει σταδιακά αναπτυχθεί μια διάχυτη αμφιβολία για το πόσο ακίνδυνη είναι τελικά η κινητή τηλεφωνία. Έτσι, χωρίς να μπορεί να αποδειχθεί ακόμη κάτι επιστημονικά, ο κόσμος φοβάται και δεν θέλει να τοποθετούνται κεραίες κοντά του. Χαρακτηριστικό είναι το περιστατικό στον Δήμο Κορυδαλλού που αποφάσισε να επιβάλει πρόστιμα σε όσους επιτρέπουν την τοποθέτηση κεραιών στις οροφές τους γιατί επωμίζονται χρηματικά οφέλη αλλά δημιουργούν εξωτερικές αντιοικονομίες στους συμπολίτες τους. Σε αρκετές άλλες περιπτώσεις κινήσεις πολιτών έχουν προσπαθήσει να σταματήσουν την τοποθέτηση κεραιών στην περιοχή τους<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> «Οι κεραίες στο ειδώλιο», Η Απόφαση, 12/11/2003

### 3.4.2.4 Στρατηγική

Το πρόβλημα που προαναφέραμε, αν και είναι αρκετά περίπλοκο, μπορεί να αντιμετωπιστεί με ένα μίγμα κατάλληλων ενεργειών. Πρώτα από όλα, υπάρχουν ένα σύνολο ερευνών διεθνώς αναγνωρισμένων οργανισμών, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας και η Διεθνής Επιτροπής για την Προστασία από τη μη Ιονίζουσα Ακτινοβολία, που καθιστούν σαφές ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος ανησυχίας για την ακτινοβολία των κινητών και των κεραιών, αφού η ισχύς της είναι πολλές φορές μικρότερη από τα επίπεδα που εγείρουν ανησυχίες<sup>36</sup>. Οι έρευνες αυτές μνημονεύονται στην εταιρική ιστοσελίδα και στα εταιρικά έντυπα αλλά δεν έχουν την πρέπουσα προώθηση. Πρέπει να δημοσιοποιηθούν στο ευρύ κοινό μέσα από διάφορα επικοινωνιακά κανάλια και όχι πάντα υπό την επωνυμία της Vodafone. Τα μέσα ενημέρωσης μπορούν να αναλάβουν αυτό το ρόλο. Μια εταιρεία του μεγέθους της Vodafone έχει τις διασυνδέσεις για να προσδώσει κατάλληλη κάλυψη στο θέμα χωρίς να φαίνεται.

Παράλληλα, το πρόγραμμα «Ερμής» πρέπει να επεκταθεί ταχύτατα σε όσο το δυνατό περισσότερες περιοχές και να προβληθεί κατάλληλα έτσι ώστε να καθησυχάσει την κοινή γνώμη με ένα άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο, δίνοντας δηλαδή την δυνατότητα να παρακολουθεί ο καθένας οποιαδήποτε στιγμή την εκπεμπόμενη ραδιοηλεκτρική ακτινοβολία των κεραιών μέσω της σχετικής ιστοσελίδας. Ίσως, για λόγους κόστους και οικονομιών κλίμακας, να ήταν χρήσιμο να συνεργασθούν και οι τρεις κύριοι παίκτες του κλάδου για την επέκταση του «Ερμή» στο σύνολο των αστικών περιοχών αλλά και σε άλλα ευαίσθητα σημεία. Βέβαια, όσο και αν διευκολύνει η κατανομή του κόστους, η Vodafone σε μία τέτοια περίπτωση θα έχανε ένα ανταγωνιστικό επικοινωνιακό πλεονέκτημα, οπότε θα έπρεπε πρώτα να ζυγίσει τα υπέρ και τα κατά. Το σίγουρο όμως είναι ότι χρειάζεται να συνεχίσουν να εμπλέκονται στο πρόγραμμα ανεξάρτητοι

<sup>36</sup> “International Health Risk Assessments”, Radiation and Environmental Health, World Health Organization, 4/11/2003

φορείς με κύρος, όπως το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, έτσι ώστε να προσδίδουν αντικειμενικότητα και αξιοπιστία.

Μια προδραστική ενέργεια θα ήταν να διεξάγει μια εκτενή έρευνα για να εξετάσει πόσο είναι πραγματικά αβάσιμες οι όποιες αντίθετες επιστημονικές απόψεις. Εμπλέκοντας ανεξάρτητους επιστημονικούς φορείς μπορεί να καταλήξει σε γενικώς αποδεκτά συμπεράσματα που θα ενισχύουν περαιτέρω τη θέση της. Στην περίπτωση όμως που θα εντοπίσει πιθανές αρνητικές επιπτώσεις από την ακτινοβολία πρέπει να ενεργήσει ταχύτατα προς την εξάλειψη τους, όπως για παράδειγμα με τη μείωση της έντασης της ακτινοβολίας των κεραιών της, και να μην προσπαθήσει απλώς να τις συγκαλύψει. Από τη μία πλευρά, η συμμόρφωση της σε πρότυπα πιο αυστηρά από την νομοθεσία θα της εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες. Από την άλλη, η οποιαδήποτε προσπάθεια συγκάλυψης ούτε ταιριάζει με το εταιρικό όραμα και τις αξίες της και ούτε αποτελεί βιώσιμη λύση μακροπρόθεσμα, αφού η εταιρική ιστορία είναι διάσπαρτη από επιχειρήσεις που προσπάθησαν να αποκρύψουν αρνητικές επιδράσεις των δραστηριοτήτων τους στην υγεία των εργαζομένων ή των πελατών τους, αλλά κάποια στιγμή ερχόταν η αποκάλυψη και οι καταστρεπτικές συνέπειες της.

Τέλος, σημαντικό στοιχείο στην προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος είναι η προωθητική ένταση. Δηλαδή, τα μηνύματα υπέρ της άφοβης χρήσης της κινητής τηλεφωνίας πρέπει να είναι συνεχή και πολλαπλάσια των όποιων αντίθετων απόψεων έτσι ώστε σε ένα λογικό χρονικό διάστημα να θεωρούνται οι ανησυχίες αυτές απλά παροδικό φαινόμενο τεχνοφοβίας που δεν είχε επιστημονική βάση.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να δούμε ότι η Vodafone ενεργεί προς την κατάλληλη κατεύθυνση αλλά όχι με την ένταση που θα έπρεπε. Κάνοντας την παραδοχή ότι οι όποιες ανησυχίες του κόσμου είναι βάσιμες και πηγάζουν από την παραπληροφόρηση, θεωρούμε ότι οι προαναφερθείσες ενέργειες θα δώσουν τη λύση. Στην περίπτωση βέβαια

που τελικά υπάρχει έγκυρη επιστημονική τεκμηρίωση των φόβων αυτών τότε θα απαιτηθεί ένα διαφορετικό σύνολο ενεργειών.

### **3.4.3 Stet Hellas**

#### **3.4.3.1 Εντοπισμός των 5 ταυτότητων**

##### **3.4.3.1.1 Πραγματική Ταυτότητα**

Η Stet Ελλάς Τηλεπικοινωνίες ΑΕΒΕ ιδρύθηκε το 1992 και άρχισε να προσφέρει τις υπηρεσίες της από τον Ιούνιο του 1993 υπό την εμπορική επωνυμία Telestet μετά από την απόκτηση εικοσαετούς άδειας για την κατασκευή, λειτουργία και εκμετάλλευση της κινητής τηλεφωνίας. Το δίκτυο της αναπτύχθηκε με ταχύτατους ρυθμούς και σήμερα παρουσιάζει πληθυσμιακή κάλυψη 98%, που, αν και υψηλή, παραμένει χαμηλότερη από τους ανταγωνιστές. Η επέκταση και βελτίωση του δικτυού συνεχίζεται για να καλύψει την διογκούμενη πελατειακή βάση καθώς και τις νέες υπηρεσίες κινητών 3ης γενιάς.

Κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι η TIM International N.V., μέλος του ομίλου της Telecom Italia, και κατέχει το 80,257% του μετοχικού κεφαλαίου μετά την πρόσφατη αύξηση του μεριδίου της. Το 5,051% ανήκει σε άλλους επενδυτές και το υπόλοιπο 14,692% διατίθεται στα χρηματιστήρια του NASDAQ και του Άμστερνταμ. Σύντομα μάλιστα η εμπορική επωνυμία θα αλλάξει από Telestet σε TIM επιχειρώντας ένα δυναμικό rebranding παρόμοιο με της Panafon που πήρε το όνομα Vodafone της μητρικής της.

Η εταιρεία ακολουθεί μια σταθερά ανοδική πορεία στα οικονομικά αποτελέσματα παρά την διαρκή αύξηση του ανταγωνισμού από υπάρχοντες και νέους ανταγωνιστές. Μέσα στο 2002, ο κύκλος εργασιών και τα EBITDA κέρδη της αυξήθηκαν πάνω από 30% φθάνοντας στα 690,3 και 230,7 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα. Σημαντικότερο χαρακτηριστικό της βελτίωσης είναι η μεγάλη αύξηση των καθαρών κερδών, πάνω από 100% το 2002, και η δημιουργία ελεύθερης θετικής χρηματοροής που

επέτρεψε την ελάφρυνση των μεγάλων δανειακών υποχρεώσεων μειώνοντας το λόγο ξένα προς ίδια κεφάλαια από 1,3 σε 0,8.

Η οικονομική βελτίωση είναι απόρροια του προσανατολισμού στην μείωση της δομής κόστους καθώς και της αύξησης των πελατών. Αν και ο ρυθμός αύξησης πελατών μειώνεται τα τελευταία χρόνια, η συνολική πελατειακή της βάση έφτασε στο τέλος του 2002 τους 2.513.642 πελάτες δίνοντας στην Telestet το 27% της αγοράς.

Παρά το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος της πελατειακής βάσης της TELESTET χρησιμοποιεί καρτοκινητή τηλεφωνία, η εταιρεία δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους συνδρομητές με συμβόλαιο γιατί έχουν υψηλότερο μέσο έσοδο ανά χρήστη (ARPU). Συγκεκριμένα, μέσω της επιτυχημένης εισαγωγής νέων πακέτων που παρέχουν δωρεάν χρόνο ομιλίας με αντάλλαγμα ένα υψηλότερο πάγιο, κατάφερε να αυξήσει το ARPU κατά 4,9%. Τα νέα αυτά πακέτα χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλία για να στοχεύουν με ακρίβεια διαφορετικά τμήματα της αγοράς και να παρέχουν ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Για τις επιχειρήσεις, η Telestet προσφέρει το B BEST που αποτελεί μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή λύση με προσαρμόσιμες χρεώσεις και υπηρεσίες. Πέραν από κινητή τηλεφωνία, Internet και μετάδοση δεδομένων, από το Φεβρουάριο του 2003, προσφέρεται και σταθερή τηλεφωνία στα πλαίσια του B BEST. Η Stet Hellas δίνει ιδιαίτερη σημασία στους εταιρικούς πελάτες της γιατί αντιπροσωπεύουν το 30% της συνδρομητικής της βάση με συμβόλαιο και έχουν το υψηλότερο ARPU.

Τέλος, μια πλούσια σειρά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας παρέχονται στους πελάτες καλύπτοντας πλήθος διαφορετικών αναγκών. Χρησιμοποιώντας της δυνατότητες του 2,5G, η εταιρεία προσέφερε, μέσα στο 2002, 20 πρωτοποριακές υπηρεσίες, όπως η Telestet Video News και MMS Weather. Ένα μειονέκτημα της Telestet ήταν η αδυναμία της προσφοράς ενός μενού υπηρεσιών όπως το Vodafone!Live ή το MyCOSMOS View. Η κάρτα POWERSIM έρχεται να καλύψει κάπως αυτό το κενό προσφέροντας ένα επιπλέον μενού στη συσκευή, το οποίο δίνει τη

δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε 58 υπηρεσίες βασισμένες στις τεχνολογίες SMS, MMS και Αναγνώρισης Φωνής<sup>37</sup>.

Όπως προαναφέρθηκε, το μεγαλύτερο μέρος των πελατών της εταιρείας, γύρω στο 70%, προέρχεται από την προπληρωμένη τηλεφωνία, που πρώτη η TELESTET είχε εισαγάγει στην αγορά το 1997. Αν και οι οικονομικές χρεώσεις είναι σημαντικότατος παράγοντας για την επιτυχία στο κομμάτι αυτό της αγοράς, το καθοριστικής σημασίας ζήτημα είναι η διανομή. Το να βρίσκει ο πελάτης παντού και πάντα τα προϊόντα της εταιρείας. Και στο θέμα αυτό η Telestet έχει ανοίξει νέες δρόμους στον κλάδο δημιουργώντας μια σειρά από μη παραδοσιακά σημεία πώλησης.

Αρχικά, μέσω της στρατηγικής συμμαχίας με την Tasty Foods AE για τη διανομή και τοποθέτηση του FREE2GO στα σημεία πώλησης της Tasty, η Telestet κατάφερε να έχει πρόσβαση σε χιλιάδες περίπτερα και mini-markets σε όλη την Ελλάδα και να προσφέρει στον καταναλωτή μια εύκολη και φθηνή λύση για σύνδεση οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Παράλληλα, η συμφωνία της με τα Ελληνικά Ταχυδρομεία έκανε διαθέσιμα τα προϊόντα της για σύνδεση με συμβόλαιο σε περισσότερα από 750 ταχυδρομικά καταστήματα. Ακόμα, περαιτέρω ανάπτυξη στο δίκτυο διανομής έγινε μέσω της συμφωνίας με την ΝΕΛ, που, πέραν από το διαφημιστικό μέρος, δημιούργησε σημεία πώλησης μέσα στα πλοία. Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής, εντάσσεται και η προσφορά πακέτων και καρτών προπληρωμένης κινητής τηλεφωνίας μέσω αυτόματων μηχανών πώλησης σε πολυσύχναστα μέρη της πόλης. Τα επόμενα σημεία που στοχεύει να διανείμει η εταιρεία είναι τα σουπερμάρκετ και τα στρατόπεδα<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> «Η μοναδική κάρτα SIM στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας με μνήμη 64K και άμεση πρόσβαση σε όλες τις δημοφιλείς υπηρεσίες της TELESTET», [www.presspoint.gr](http://www.presspoint.gr), 19/12/2003

<sup>38</sup> Συνέντευξη Παπαγιαννόπουλου Δ., Εμπορικού Διευθυντή Telestet, Κινητά Νέα, [www.telestet.gr](http://www.telestet.gr)

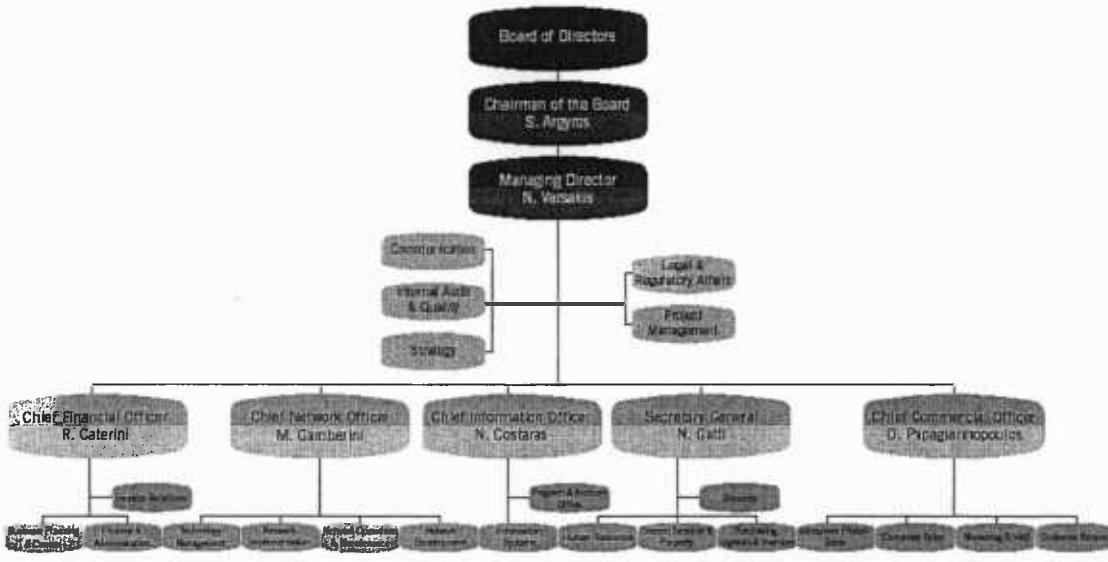
Πέραν από τα προαναφερθέντα μη παραδοσιακά κανάλια διανομής, η Telestet χρησιμοποιεί ένα εκτενές δίκτυο διαφορετικών αντιπροσώπων, όπως το Γερμανό, Εικόνα-Ηχος, Club Electric, Zachs, Ραδιοκορασίδης, Κλαουδάτος και άλλους. Παράλληλα, αναπτύσσει δυναμικά τη δική της αλυσίδα καταστημάτων με την επωνυμία Telestet Centers ενισχύοντας την οπική αναγνώριση της επωνυμίας της καθώς και την εταιρική της εικόνα. Μέχρι τον Ιούλη του 2003 τα Telestet Centers έφθασαν τα 138, δείχνοντας μια σαφώς ισχυρή ανοδική τάση από τα 57 καταστήματα του 2001, και στόχος είναι τα 160 μέχρι τον Απρίλιο του 2004. Κυρίως απευθύνονται σε επιχειρηματίες και σε πελάτες με μεγάλη κατανάλωση και ως σκοπό έχουν να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις συνδυάζοντας τις πωλήσεις με την υποστήριξη των εταιρικών υπηρεσιών αλλά και με ένα εκπαιδευτικό ρόλο στις επερχόμενες υπηρεσίες 2,5G και 3G. Ιδίως για τους επιχειρήσεις, η προσέγγιση τους γίνεται και μία δύναμη πωλητών που ασχολούνται με απευθείας προώθηση.

Η ανοδική απόδοση της Telestet οφείλεται πρώτιστα στους 1.366 εργαζόμενους της που δημιουργούν αξία για τον πελάτη και τον μέτοχο. Οι εργαζόμενοι της Stet Ελλάς έχουν υψηλή μόρφωση κατέχοντας μεταπτυχιακούς τίτλους σε ποσοστό 16%, πανεπιστημιακά πτυχία πάνω από το 30,5% ενώ ένα επιπρόσθετο 37% έχει ολοκληρώσει ανώτερες σπουδές. Το ποσοστό των γυναικών είναι 48,5%, ποσοστό πάνω από το μέσο όρο του κλάδου. Από τις εργαζόμενες αμοιβών, η Stet προσφέρει ανταγωνιστικούς μισθούς και ένα ευρύ σύνολο παροχών που την κάνει ιδιαίτερα ελκυστική ως χώρο εργασίας. Παράλληλα με τις τακτικές αμοιβές, υπάρχει και ένα σύστημα επιβράβευσης για τις καλύτερες ιδέες, το Innovation and Quality Award, που εντάσσεται στην ευρύτερη εταιρική προσπάθεια για συνεχή αλλαγή και βελτίωση<sup>39</sup>. Επιπρόσθετα, η εταιρεία επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού της και μέσω του εταιρικού

<sup>39</sup> “Innovation and Quality Award Policy”, Human Resources Development Dept., Stet Hellas, 2003

προγράμματος e-learning προσφέρει σεμινάρια σε πάνω από 70% των εργαζομένων με ένα τρόπο βολικό και οικονομικό.

Το προσωπικό της Stet Ελλάς έχει οργανωθεί με βάση τις λειτουργίες που διευθύνονται από 5 Chief Officers και χωρίζεται στα τμήματα που απεικονίζονται στο ακόλουθο οργανόγραμμα. Ένα στοιχείο άξιο προσοχής είναι ότι τρεις στους πέντε Chief Officers είναι Ιταλοί, γεγονός που καταδεικνύει τις στενές σχέσεις με την μητρική εταιρεία.



### **Οργανόγραμμα της Stet Ελλάς Τηλεπικοινωνίες ΑΕΒΕ**

Πηγή: Annual Report 2002, Stet Hellas Telecommunications S.A.

Σαν στυλ ηγεσίας, θα μπορούσαμε να το χαρακτηρίσουμε μάλλον συγκεντρωτικό. Το προσωπικό, ιδίως από τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα και κάτω, έχει πολύ μικρή δυνατότητα πρωτοβουλιών και λειτουργεί βάση τυποποιημένων διαδικασιών (SOPs). Επιπλέον, υπάρχει ένα αναλυτικό πλαίσιο πολιτικών που περιγράφουν τον αποδεκτό τρόπο συμπεριφοράς σε διάφορα ζητήματα και καθορίζουν πολύ συγκεκριμένα πλαίσια δράσης στον κάθε εργαζόμενο. Όσο ανεβαίνουμε ιεραρχικά και περνάμε από το λειτουργικό στο διοικητικό επίπεδο υπάρχει βέβαια μια μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια που μεγιστοποιείται πλέον στο στρατηγικό επίπεδο.

### **3.4.3.1.2 Επικοινωνούμενη Ταυτότητα**

Για την Stet Ελλάς η κατάλληλη διαχείριση της Επικοινωνούμενης Ταυτότητας αποτελεί μια από τις υψηλότερες προτεραιότητες καθώς η κινητικότητα της συνδρομητικής βάσης ανάμεσα στις ανταγωνίστριες εταιρείες είναι εξαιρετικά μεγάλη καθιστώντας το μέλλον τόσο ελπιδοφόρο όσο και επίφοβο. Ιδίως η αύξηση των διαφημιστικών και γενικότερα προωθητικών δαπανών από την Vodafone και την Cosmote παρασύρουν την Telestet σε ένα δύσκολο επικοινωνιακό αγώνα που προσπαθεί να ακολουθήσει χωρίς να δεσμεύσει υπερβολικά πολλούς πόρους.

Για το λόγο αυτό παρατηρούμε ότι η επικοινωνιακή της προσέγγιση προς τους πελάτες χρησιμοποιεί λιγότερο δαπανηρά μέσα και αναζητά εναλλακτικούς τρόπους. Αποφεύγει την χρήση της τηλεόρασης ως το κύριο προωθητικό μέσο γιατί, αν και προσεγγίζει εκατομμύρια πελάτες, είναι εξαιρετικά ακριβή. Από τους παραδοσιακούς τρόπους προβολής, χρησιμοποιεί ιδιαίτερα bill boards που της επιτρέπουν να έχει σε πολλά σημεία και για αρκετό καιρό εμφανές το μήνυμα της. Μια συμφωνία που της προσέφερε σημαντική οπτική αναγνώριση ήταν η χρήση του εταιρικού λογότυπου και των χρωμάτων του στην εξωτερική εμφάνιση τριών νέων πλοίων της ΝΕΛ. Στο ίδιο σκεπτικό, 14 λεωφορεία ΚΤΕΛ του Νομού Αττικής έχουν βαφτεί στην εξωτερική τους όψη με τα χρώματα της Telestet και φέρουν το λογότυπό της.

Το κεντρικό μήνυμα που αντιπροσωπεύει την Επικοινωνούμενη Ταυτότητα συνοψίζεται στη φράση «Μιλάτε, σας ακούμε» και θέλει να δείξει πόση βαρύτητα δίνει η εταιρεία στο να είναι δίπλα στον πελάτη και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του. Μέσω των διαφημίσεων της, δείχνει πως κάθε ανάγκη την μετατρέπει σε αντίστοιχο προϊόν και καταδεικνύει την γρήγορη και αποτελεσματική της ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς. Με την εδραίωση του μηνύματος αυτού, οι επόμενες διαφημιστικές

εκστρατείες στηρίχθηκαν πάνω στην ίδια λογική χρησιμοποιώντας σλόγκαν όπως το «*Ηρθαμε ακόμα πιο κοντά*<sup>40</sup>.

Το περιεχόμενο των προωθητικών ενεργειών εστιάζει σε διάφορα σημεία. Μερικές φορές προβάλει συνολικά την εταιρική επωνυμία, όπως στα πλοία της ΝΕΛ. Άλλες φορές αναφέρεται σε προϊόντα, όπως το FREE2GO. Κατά διαστήματα δείχνει συγκεκριμένες προσφορές που ισχύουν για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Σπάνια υπάρχουν ειδικές προωθητικές καμπανιές για εορταστικούς λόγους της εταιρείας, όπως η ολοκλήρωση δεκαετούς λειτουργία της το 2003. Τέλος, τα ίδια τα Telestet Centers αποτελούν αντικείμενο προβολής σε κάποιες περιπτώσεις.

Η αγορά βέβαια της κινητής τηλεφωνίας είναι εξαιρετικά πολυσυλλεκτική και τα προωθητικά μέσα καθώς και τα μηνύματα που χρησιμοποιεί η κάθε εταιρεία έχει κύρια να κάνει με το σε ποιους πελάτες απευθύνεται. Ο βασικός διαχωρισμός είναι ανάμεσα στην καρτοκινητή τηλεφωνία και στα συμβόλαια.

Η καρτοκινητή απευθύνεται σε νέους 16-25 κυρίως και για αυτό οι διαφημίσεις του FREE2GO έχουν ένα ιδιαίτερο νεανικό χαρακτήρα. Ακολουθώντας τη κεντρική στρατηγική της πελατοκεντρικής παρουσίασης των προϊόντων, το FREE2GO προωθήθηκε με μια διαφημιστική εκστρατεία που παρουσίαζε ένα συνηθισμένο πρόβλημα ενός χρήστη και τη άμεση λύση του μέσω του FREE2GO.

Τα συμβόλαια απευθύνονται σε ένα διαφορετικό κοινό. Για αυτό στην προβολή τους τονίζεται ιδιαίτερα και ο ρόλος των Telestet Centers ως one-stop-shops που προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες. Ο λόγος είναι ότι ο χρήστης προπληρωμένης τηλεφωνίας δεν έχει ιδιαίτερη ανάγκη για επαφή με την εταιρεία ενώ ο συνδρομητής με συμβόλαιο θέλει να νιώθει τη σιγουριά ότι θα έχει ένα μέρος που φιλικό και εξυπηρετικό προσωπικό θα του λύσει της απορίες, θα τον

<sup>40</sup> «**Καμπάνια**», Telestet Online, Τεύχος 13, Μάιος 2002

συμβουλεύσει στην επιλογή των πακέτων και θα διευθετήσει κάθε πιθανό πρόβλημα. Ειδικά ο εταιρικός πελάτης έχει ακόμα μεγαλύτερη ανάγκη από τέτοιου είδους υπηρεσίες. Για αυτό και πέραν των Telestet Centers, οι πελάτες αυτοί προσεγγίζονται απευθείας από πωλητές που διαχειρίζονται συνολικά την συνεργασία με τον πελάτη.

Η Stet Ελλάς θέλοντας να επικοινωνήσει το μήνυμα ότι είναι κοντά, όχι απλά στον πελάτη, αλλά στον άνθρωπο, έχει ένα πολύπλευρο χορηγικό πρόγραμμα μέσω του οποίου συμβάλλει ενεργά στην προαγωγή του πολιτισμού, στην υποστήριξη του αθλητισμού, στην ενίσχυση του ανθρωπισμού και στην καλλιέργεια των γραμμάτων και των επιστημών. Προήγαγε τον πολιτισμό, για παράδειγμα, μέσω της επιτυχημένης έκθεσης των έργων του Salvador Dali που έγινε στην Αθήνα το φθινόπωρο του 2002 και στην οποία υπήρξε κύριο χορηγός.

Παράλληλα, υποστηρίζει διαρκώς τον αθλητισμό στις διάφορες εκφάνσεις του, όπως ενδεικτικά στην ιστιοπλοΐα, την κωπηλασία και την καλαθοσφαίριση μέσω των χορηγιών της στον αγώνα «Ιστιοπλοϊκό Ράλι Αιγαίου», στην Πανελλήνια Ομοσπονδία Κωπηλασίας και στην ομάδα μπάσκετ του Αμαρουσίου. Για πέμπτη συνεχή χρονιά η STET ήταν παρούσα και στο Ράλι Ακρόπολις στηρίζοντας τον Έλληνα οδηγό Νίκο Τσαδάρη.

Στα πλαίσια του ενδιαφέροντος για τον κόσμο γύρω της, η Telestet στηρίζει διάφορες ανθρωπιστικές οργανώσεις, όπως τους Γιατρούς Χωρίς Σύνορα, καθώς και διάφορα ιδρύματα, όπως το Χαμόγελο του Παιδιού. Χαρακτηριστικό είναι ότι δημιούργησε στα τέλη του 2001 την πρώτη υπηρεσία στην Ελλάδα για δωρεά μέσω κινητού. Ταυτόχρονα, μέσω ποικίλων χορηγιών, και κυρίως μέσω της λειτουργίας της δείχνει το έμπρακτο ενδιαφέρον για το περιβάλλον. Συγκεκριμένα ανακυκλώνει



χαρτί<sup>41</sup> και μέταλλο και καλύπτει με ανανεώσιμες πηγές μέρος των ενεργειακών αναγκών των σταθμών της.

Τη δέσμευση της προς την ανάπτυξη της παιδείας, επιδεικνύει η STET ενεργά σε όλα τα επίπεδα. Από τη μία εξοπλίζει σχολεία με τεχνολογικό εξοπλισμό στις ακριτικές περιοχές της χώρας, 25 μέσα στο 2002, και από την άλλη, στηρίζει το επιστημονικό ενδιαφέρον στο χώρο των τηλεπικοινωνιών με τα Telecom Excellence Awards, τα οποία βραβεύουν τους Έλληνες φοιτητές που διακριθήκαν με τις διπλωματικές τους εργασίες στους σχετικούς κλάδους.

Η τελευταία ενέργεια είναι διπλής σημασίας γιατί πέραν από ενδιαφέρον για την παιδεία, προβάλει την Εταιρική Ταυτότητα και στους μελλοντικούς εργαζομένους της Telestet. Παρόμοια ενέργεια για την προώθηση της εταιρείας σε δυνητικούς εργαζόμενους, είναι οι Ημέρες Καριέρας που διοργανώνει κάθε χρόνο για τους φοιτητές και σπουδαστές των κυριότερων πανεπιστημιακών και μορφωτικών κέντρων. Εταιρική παρουσία φροντίζει να υπάρχει και σε διάφορες δραστηριότητες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως το 2<sup>o</sup> Learning and Development Forum<sup>42</sup>.

Ιδιαίτερη προσοχή δείχνει η εταιρεία και για την Επικοινωνούμενη Ταυτότητα της στο προσωπικό της. Μέσα από διάφορα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας, το περιοδικό Telestet On Line ή το εταιρικό intranet, προβάλλονται οι διάφορες παροχές προς τους εργαζόμενους, καθώς και οι βραβεύσεις των καλύτερων στην δουλειά τους ή σε νέες ιδέες, έτσι ώστε να επικοινωνούνται μέσω αυτών των ανθρώπων οι εταιρικές αξίες. Παράλληλα, παρουσιάζει τη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων, καθώς και τις

<sup>41</sup> «1000 δέντρα σε δύο μόλις χρόνια έσωσε το πρόγραμμα ανακύκλωσης της TELESTET», [www.presspoint.gr](http://www.presspoint.gr), 29/9/2003

<sup>42</sup> «Εμφαση στη συνεχή ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της δίνει η TELESTET», [www.presspoint.gr](http://www.presspoint.gr), 8/12/2003

ευρύτερες εταιρικές κινήσεις, έτσι ώστε να αποκτά ο κάθε εργαζόμενος μια γενικότερη εικόνα που ενισχύει το αίσθημα του ανήκειν στον οργανισμό.

Τέλος, η επικοινωνιακή πολιτική της Stet στρέφεται και προς τον επιχειρηματικό κόσμο προσπαθώντας να προβάλει την εικόνα μιας δυναμικά κερδοφόρας εταιρείας που έχει λαμπρές προοπτικές για το μέλλον. Προς το παρόν η μετοχή της εταιρείας δεν διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, παρά μόνο στην Νέα Υόρκη και το Άμστερνταμ. Στο μέλλον όμως ενδιαφέρεται η εταιρεία να εισαχθεί στο ΧΑΑ όταν οι χρηματιστηριακές συνθήκες θα είναι ευνοϊκότερες για την συγκέντρωση κεφαλαίων. Για το λόγο αυτό, αλλά και γιατί μια θετική εικόνα βοηθά την ανάπτυξη και τη διατήρηση συνεργασιών σε κάθε επίπεδο, είτε προμηθευτών είτε δικτύου διανομής είτε χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, η εταιρεία με διάφορα δελτία τύπου και εκδηλώσεις δημοσίων σχέσεων προβάλει την κερδοφόρα πορεία της και τους εταιρικούς της στόχους για μια μεγαλύτερη ανάπτυξη στο μέλλον.

### **3.4.3.1.3 Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα**

Η Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα της Telestet απέχει σε αρκετά σημεία από αυτό που θα ήθελε και προσπαθεί να πετύχει η εταιρεία. Πρώτα από όλα, σε επίπεδο πελατειακής προτίμησης, τα νούμερα μιλούν από μόνα τους. Αν κοιτάξει κανείς διαχρονικά μόνο τα μεγέθη του οργανισμού σε επίπεδο πελατειακής βάσης και οικονομικής απόδοσης, μπορεί και να τα χαρακτηρίσει αρκετά ικανοποιητικά. Αν όμως λάβει υπόψη του τις ιδιάζουσες και μοναδικές συνθήκες του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας που παρουσίαζε, τουλάχιστον μέχρι σήμερα, απίστευτους ρυθμούς αύξησης τόσο σε μέγεθος αγοράς όσο και σε συνολικό κύκλο εργασιών, θα αντιληφθεί ότι μάλλον οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονταν την Telestet ως την πρώτη τους επιλογή και δεν την στήριξαν αντίστοιχα. Η εικόνα γίνεται ακόμα πιο ζοφερή αν συγκριθούν οι εταιρικές αποδόσεις της εταιρείας, που ήταν η πρώτη που προσέφερε υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, με τις αποδόσεις της Cosmote, που εισήλθε στην αγορά τρίτη πέντε χρόνια αργότερα. Το 1998 η Telestet είχε 33% μερίδιο της

συνολικής συνδρομητικής βάσης και η τότε νέα Cosmote το 15%<sup>43</sup>. Το 2002 η Cosmote είχε γίνει ηγέτης στην αγορά με 37,2% και η Telestet θεωρούσε επιτυχία ότι έπιασε το 27%.

Αν και λοιπόν τόσο η πελατειακή βάση όσο και τα οικονομικά μεγέθη αυξάνονταν την τελευταία δεκαετία σε απόλυτα νούμερα, η Telestet σταθερά υπολειπόταν του ανταγωνισμού παρά το πλεονέκτημα που είχε τα πρώτα χρόνια. Ο κυριότερος λόγος, βέβαια, που δεν κατάφερε να αναπτύσσεται τουλάχιστον με τους ρυθμούς ανάπτυξης της αγοράς, είναι η Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα που είχε κύρια προς τους πελάτες αλλά και γενικότερα.

Διαχρονικά το μεγάλο μειονέκτημα της Telestet, που είχε βαρύνουσα αρνητική επιρροή στη επιλογή των πελατών, ήταν η ελλιπής κάλυψη από το δίκτυο της. Όσους χάρτες και να δημοσίευε η εταιρεία που να έδειχναν την πλήρη πανελλαδική κάλυψη, ο πελάτης ήξερε πού δεν έπιανε το κινητό του και επικοινωνούσε τη δυσαρέσκεια του σε όλο τον κοινωνικό κύκλο. Σταδιακά το χάσμα του δικτύου της με του ανταγωνισμού μίκρυνε σημαντικά αλλά είχε περάσει στην συνείδηση του κόσμου ότι η Telestet δεν έχει καλό σήμα. Και τέτοιου είδους στερεότυπα είναι εξαιρετικά δύσκολο να τα αντιμετωπίσει η εταιρική επικοινωνία, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την τιμολόγηση τους, θα λέγαμε ότι η εταιρική στρατηγική δημιουργησε ένα positioning που οδήγησε τον οργανισμό σε μια κατάσταση που ονομάζεται stuck-in-the-middle. Δηλαδή, δεν είναι ούτε η πιο φθηνή ούτε η πιο καλή. Σημ κατεύθυνση της ηγεσίας κόστους, με κάποια στοιχεία διαφοροποίησης, είναι τοποθετημένη η Cosmote και μάλιστα με εντυπωσιακή επιτυχία αφού κατάφερε να γίνει πολύ σύντομα ηγέτης αγοράς σε ένα κλάδο με μόνο δύο πανίσχυρους παίκτες. Στην κατεύθυνση της διαφοροποίησης η

<sup>43</sup> «Κλαδική Μελέτη – Σταθερή και Κινητή Τηλεφωνία», ICAP, Δεκέμβριος 2001

Vodafone έχει μια ισχυρή τοποθέτηση που την ξεκωρίζει αρκετά από τους ανταγωνιστές και της εξασφαλίζει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η Telestet, όμως, δεν κατάφερε να είναι ούτε ηγέτης κόστους ούτε ηγέτης διαφοροποίησης με αποτέλεσμα να είναι κάπου στη μέση και να χάνει πελάτες και προς τους δύο ανταγωνιστές.

Το αξιοπερίεργο είναι ότι ενώ είναι εξαιρετικά πρωτοποριακή εταιρεία, κάθε φορά οι επόμενοι καταφέρνουν να την υπερσκελίσουν στην εμπορική εκμετάλλευση της καινοτομίας. Χαρακτηριστικά η Telestet είναι η πρώτη εταιρεία που πραγματοποίησε κλήση κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, είναι η πρώτη που εισήγαγε την καρτοκινητή τηλεφωνία, είναι η πρώτη που πραγματοποίησε κλήση 3G και πρόσφατα έγινε η πρώτη που προσφέρει συμβόλαιο με δυνατότητα χρήσης υπηρεσιών Τρίτης Γενιάς<sup>44</sup>. Παρόλα αυτά, η Αντιλαμβανόμενη της Ταυτότητα δεν περιέχει τόσο έντονα το στοιχείο της καινοτομίας και της πρωτοπορίας όσο θα της άξιζε. Ο λόγος είναι ότι ο κόσμος ούτε είναι πλήρως ενήμερος για τα στοιχεία αυτά ούτε η εταιρεία κατάφερε να του δείξει με άμεσο τρόπο πως αυτές οι καινοτομίες μετουσιώνονται σε προϊόντα που εξυπηρετούν τις καθημερινές ανάγκες του.

Ένα γεγονός, που δεν επηρεάζει άμεσα τους πελάτες στην επιλογή τους αλλά έμμεσα διαμορφώνει μια όχι τόσο θετική Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα στο ευρύτερο κοινό, είναι η εξαιρετικά στενή σχέση της Telestet με την μητρική TIM και ουσιαστικά με τη Telecom Italia. Ιδίως το ότι η ανώτατη ηγεσία ήταν ιταλική δημιουργούσε έντονα την αίσθηση ότι η Stet ήταν μια ξένη, ιταλική εταιρεία. Κάτι που, ιδίως σε σύγκριση με τη «δικιά» μας Cosmote, της δημιουργούσε σημαντικό επικοινωνιακό μειονέκτημα. Το περίεργο είναι ότι ενώ η Vodafone ανήκει προφανώς σε διεθνή όμιλο, δεν έχει αντιμετωπίσει το ίδιο έντονα αυτή την αρνητική επίδραση στην Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητας της.

<sup>44</sup> «Πρεμιέρα στην τρίτη γενιά από την Telestet», Η Ναυτεμπορική, 23/1/2004

Συνεχίζοντας την ανάλυση στα πλαίσια του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, το εταιρικό πρόγραμμα εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης δεν θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει αξιόλογο αντίκτυπο στην γνώμη του κόσμου για την εταιρεία. Δύο είναι οι σημαντικότεροι λόγοι. Πρώτον, η γενικότερη κακυποψία και ανησυχία απέναντι στην επίδραση της κινητής τηλεφωνίας στην δημόσια υγεία αναιρούν κάθε άλλη ενέργεια κοινωνικής ευθύνης. Η υποψία και μόνο ότι μπορεί να είναι αληθινά όλα αυτά που ακούγονται για το επίμαχο θέμα δημιουργεί έντονη δυσπιστία ως προς τον ωφέλιμο ή μη κοινωνικό ρόλο των εταιριών του κλάδου. Δεύτερον, οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις έχουν ένα εξίσου ισχυρό χορηγικό πρόγραμμα, με αποτέλεσμα να εξανεμίζουν όποια πιθανά συγκριτικά πλεονεκτήματα μπορούσαν να δημιουργηθούν από τη εστίαση στην κοινωνική και εταιρική ευθύνη. Τέλος, ίσως θα μπορούσαμε να πούμε ότι ακόμα ο Έλληνας πελάτης δεν έχει φθάσει στο βαθμό της ωριμότητας του συνειδητοποιημένου καταναλωτή που χρησιμοποιεί τις αγοραστικές του αποφάσεις για πίεση των επιχειρήσεων προς τη κατεύθυνση της κοινωνικά υπεύθυνης διεξαγωγής των δραστηριοτήτων τους. Και για αυτό δεν ενδιαφέρεται έντονα για την λειτουργία της εταιρείας πέραν από τα πλαίσια της δικής του τιμολόγησης και εξυπηρέτησης.

Ως τους προς εργαζόμενους, η Telestet έχει ένα ιδιαίτερα θετικό πρόσωπο. Γενικότερα ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, και ιδίως η κινητή τηλεφωνία, παρουσιάζει τέτοια ανάπτυξη που πολλοί τον θεωρούν ως τη πρώτη τους επιλογή. Στα πλαίσια αυτά και η Telestet είναι μια από τις πρώτες προτιμήσεις των εργαζομένων, υπαρχόντων ή δυνητικών, τόσο για τις αμοιβές και το συνολικό πακέτων των παροχών που προσφέρει όσο και για το ευοίων επιχειρηματικά μέλλον της.

Για το επενδυτικό, αλλά και ευρύτερα επιχειρηματικό, κοινό, η Telestet δεν έχει και τη βέλτιστη δυνατή εικόνα. Συγκεκριμένα, τα προβλήματα χρηματοροής που είχε και οι αυξημένες δανειακές επιβαρύνσεις που δημιούργησε το συνεχές επενδυτικό της πρόγραμμα, σε συνδυασμό με τις μειωμένες, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αποδόσεις

δημιουργούσαν μια αρνητική εικόνα. Τα τελευταία δύο χρόνια βέβαια, με την αλλαγή της ανώτερης ηγεσίας, υπάρχει μια ανάκαμψη που, ενώ δεν έχει οδηγήσει σε εντυπωσιακές αλλαγές, έχει βελτιώσει αρκετά τα πράγματα τόσο σε επίπεδο αποδόσεων όσο και σε επίπεδο χρηματοοικονομικό. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Stet Ελλάς, κ. Νικόλαος Βαρσάκης, δεν έχει δώσει στην αγορά την εικόνα ενός ισχυρού ηγέτη που μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία στην κορυφή του κλάδου. Διαχειριστικά έχει κάνει καλή δουλειά αλλά δεν έχει δημιουργήσει όραμα και πράξη αντίστοιχη, για παράδειγμα, με την Vodafone. Η νέα διοίκηση πάντως της Telestet έχει κάνει βήματα θετικά αλλά ο επιχειρηματικός κόσμος περιμένει πιο δραστικές κινήσεις που θα ενισχύσουν σημαντικά τη επιχείρηση όχι απλά σε απόλυτα νούμερα αλλά κύρια απέναντι στους δύο ισχυρούς ανταγωνιστές της.

### **3.4.3.1.4 Ιδανική Ταυτότητα**

Η Stet Ελλάς ιδανικά θα αποτελούσε την πρώτη επιλογή για κάθε πελάτη της κινητής τηλεφωνίας που ανήκει στα πιο προσοδοφόρα τμήματα της αγοράς. Το δίκτυο της θα κάλυπτε τόλμηρως οποιοδήποτε σημείο στη χώρα και οι υπηρεσίες της θα ικανοποιούσαν τις ανάγκες των πελατών πιο καλά από τους ανταγωνιστές. Συγκεκριμένα, χωρίς να προσφέρει τις πιο οικονομικές τιμές, οι χρήστες κινητής τηλεφωνίας θα την αντιλαμβάνονταν ως την εταιρεία με τον βέλτιστο λόγο ποιότητας προς τιμή. Για το λόγο αυτό οι πελάτες με υψηλό μέσο έσοδο ανά χρήστη (ARPU), που συνήθως απαιτούν υψηλότερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες, θα την προτιμούσαν.

Από πλευράς υπηρεσιών, το επερχόμενο 3G θα της δώσει καινοτομική αιχμή σε όλες τις νέες υπηρεσίες που θα τις προσφέρει πρώτα και καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Παράλληλα, τα τιμολογιακά πακέτα της θα ταιριάζουν με ακρίβεια στις ανάγκες διαφορετικών τμημάτων και θα είναι με τέτοιο τρόπο δομημένα που να προτρέπουν τον πελάτη σε μεγαλύτερη χρήση. Το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη θα διατηρείται

υψηλό και τα προϊόντα της εταιρείας θα είναι πάντα διαθέσιμα δίπλα του μέσω πολλαπλών σημείων πωλήσεων, σε παραδοσιακά και μη κανάλια διανομής. Για τους συνδρομητές συμβολαίου, κυρίως τα Telestet Centers θα αποτελούν ένα μέρος που θα βρίσκουν ολοκληρωμένες λύσεις από ένα ευχάριστο και εξυπηρετικό προσωπικό.

Η αύξηση της συνολικής πελατειακής βάσης σε συνδυασμό με την άνοδο του ARPU θα οδηγήσει σε υψηλότερα κέρδη που θα βοηθήσουν στην γρήγορη αποπληρωμή των δανείων και θα επιτρέψουν ταυτόχρονα τη διανομή μεγάλου μερίσματος. Μέσω αυτής της εύρωστης οικονομικά εικόνας, η επενδυτική αγορά θα αντιλαμβάνεται την Stet ως μια εταιρεία με υψηλή σταθερή απόδοση που αξίζει κανείς να εμπιστευτεί μακροπρόθεσμα.

Η βελτίωση των οικονομικών μεγεθών θα γίνει σε συνδυασμό και με την μείωση του λειτουργικού κόστους. Η ανάπτυξη περαιτέρω συνεργιών με την TIM και η απαλοιφή πιθανών επαναλήψεων σε λειτουργίες θα καταργήσει περιπτά έξοδα. Παράλληλα, οι διαφημιστικές και γενικότερα προωθητικές ενέργειες θα πετυχαίνουν υψηλή αναγνωρισιμότητα μάρκας και προσέλκυση πελατών. Θα επιλέγονται με ένα τέτοιο τρόπο που να ελαχιστοποιείται το κόστος χωρίς να μειώνεται η αποτελεσματικότητα τους.

Από την πλευρά των διαδικασιών, η εταιρεία θα τις βελτιστοποιήσει σε όλους τους τομείς με πρώτη προτεραιότητα τη διαχείριση αποθεμάτων και θα αυξήσει έτσι την συνολική παραγωγικότητα. Το προσωπικό της θα είναι μέτοχος στη διαδικασία αυτή της αλλαγής και θα είναι δεσμευμένο στη διαρκή εταιρική πρόοδο μέσω της προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών στο πελάτη και αξιόλογων οικονομικών αποτελεσμάτων στους μετόχους. Για τους εργαζόμενους, υπάρχοντες ή δυνητικούς, η Stet Ελλάς θα αποτελεί την πρώτη εργασιακή επιλογή λόγω του δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος και των υψηλών παροχών που προσφέρει.

Οι προμηθευτές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι λοιποί συνεργάτες καθώς και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, θα βλέπουν στην Telestet μια αξιόπιστη εταιρεία που πάντα τηρεί τις υποχρεώσεις της και έχει μια

διαρκή ανοδική πορεία που της εξασφαλίζει ένα ευοίωνο μέλλον και, για αυτό το λόγο, θα επιθυμούν να συνεργαστούν μαζί της.

Τέλος, το γενικότερο κοινωνικό σύνολο θα αντιλαμβάνεται την Stet ως μια ιδιαίτερα ευαίσθητη κοινωνικά εταιρεία που επιστρέφει μέρος των κερδών της στην ελληνική κοινωνία ενισχύοντας το ανθρωπιστικό έργο και υποστηρίζοντας τον αθλητισμό. Παράλληλα, τόσο ο κόσμος όσο και οι ρυθμιστικές και ελεγκτικές αρχές, θα θεωρούν τον οργανισμό ως υπόδειγμα συμμόρφωσης στους νόμους και στις διάφορες ρυθμίσεις της αγοράς, καθώς, από μόνος του, θα τηρεί υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και ασφάλειας σε όλα τα επίμαχα ζητήματα, όπως η δημόσια υγεία και η προστασία προσωπικών δεδομένων.

#### **3.4.3.1.5 Επιθυμητή Ταυτότητα**

Η Επιθυμητή Ταυτότητα της Stet Ελλάς πιηγάζει πρώτα από όλα από το εταιρικό όραμα και από την εταιρική αποστολή της που είναι αντίστοιχα:

*«Να πρωταγωνιστούμε στην Ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των πελατών μας και προσφέροντας ελευθερία στην επικοινωνία.»*

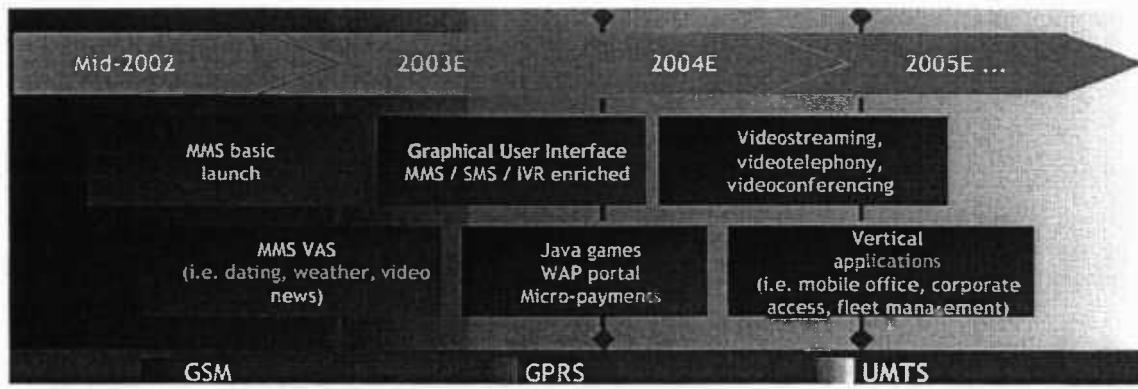
*«Να προσφέρουμε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας απαντώντας στις ανάγκες των πελατών μας και καινοτομώντας στην τεχνολογία. Ο στόχος μας είναι να διασφαλίσουμε την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών μας, των εργαζομένων μας και των μετόχων μας.»*

Υψηλή προτεραιότητα λοιπόν της Telestet είναι να είναι πελατοκεντρική και συνεπώς να εστιάζει τις προσπάθειες της στην πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Για να το πετύχει αυτό, στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και στην τεχνολογική καινοτομία. Τέλος περιλαμβάνει στις προτεραιότητες της την ικανοποίηση των άλλων δύο ζωτικών ομάδων ενδιαφερόντων, των εργαζομένων και των μετόχων.

Σαν συγκριμένες στρατηγικές για την επίτευξη των προαναφερθέντων, επιθυμεί να εφαρμόσει εστιασμένη στρατηγική διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση της θα πηγάζει από την αξιοπιστία του προϊόντος της και από την ποιότητα στις υπηρεσίες της διατηρώντας ταυτόχρονα άριστη τη σχέση ποιότητας – κόστους.

Κατά την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, η Stet Ελλάς έχει ορίσει συγκεκριμένες θεμελιώδεις αξίες που επιθυμεί να χαρακτηρίζουν το προσωπικό της στις σχέσεις του εντός και εκτός της εταιρείας. Η ακεραιότητα είναι μια από αυτές τις αξίες και εκφράζει την επιθυμία όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν ως εταιρεία ένα ενιαίο λόγο τον οποίο θα εκφράζουν και στον οποίο θα δεσμεύονται. Ο σεβασμός είναι μια άλλη κυρίαρχη εταιρική αξία και θεωρεί ότι εξ' ορισμού κάθε άτομο, εντός ή εκτός των πλαισίων της εταιρείας, έχει τη δική του αξία και αξίζει το πρέποντα σεβασμό κατά την συνεργασία μαζί του.

Δομική αξία για τον τρόπο λειτουργίας είναι η υπευθυνότητα που δεσμεύει κάθε εργαζόμενο με τις αποφάσεις του καθώς και με την πλήρη επίλυση κάθε προβλήματος που αναλαμβάνει να χειριστεί. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η αξία της πρωτοβουλίας παροτρύνει τον καθένα να εντοπίζει προβλήματα και να συμβάλει πρόθυμα στην αντιμετώπιση τους, ακόμα και αν αυτά δεν εμπίπτουν άμεσα στην αρμοδιότητα του. Εξάλλου, η αλλαγή αναγνωρίζεται και ενθαρρύνεται από όλους ως ο μοναδικός δρόμος προς την πρόοδο.



### **Χρονοδιάγραμμα μετάβασης στο 3G**

Πηγή: First-Half 2003 Results, July 2003, Telestet

Στην παρούσα φάση η Stet Hellas έχει θέσει τρεις κύριους στόχους στους οποίους βασίζεται η εταιρική στρατηγική. Ο πρώτος είναι η ηγεσία στην καινοτομία και στοχεύει να τον επιτύχει μέσω της παροχής διαρκώς περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας που θα εμπλουτισθούν και θα αναβαθμιστούν με την σταδιακή μετάβαση στο 3G. Η αναγκαία επένδυση για τη μετάβαση αυτή εκτιμάται στα 200 εκατομμύρια ευρώ και αναμένεται μετά την πρώτη πενταετία εμπορικής λειτουργίας να αποδώσει κέρδη. Σε χρονικά πλαίσια η αλλαγή θα γίνει όπως φαίνεται στο προηγούμενο σχήμα.

Ο δεύτερος στόχος είναι η επέκταση των καναλιών διανομής. Συγκεκριμένα, θα επεκταθούν περαιτέρω τα TELESET Centers και θα υπάρξει μεγαλύτερη διεύσδυση σε μη παραδοσιακά σημεία πώλησης.

Τέλος, τρίτος στόχος είναι η δημιουργία ελεύθερης θετικής χρηματοροής. Η επίτευξη αυτού του στόχου θα γίνει μέσω της στόχευσης τιμημάτων αγοράς που προσφέρουν υψηλά έσοδα, όπως για παράδειγμα οι εταιρικοί πελάτες. Ταυτόχρονα, μέσω διάφορων πρωτοβουλιών θα βελτιωθεί η διαχείριση χρηματοροών και θα μειωθεί το λειτουργικό κόστος.

### **3.4.3.2 Ανάλυση χάσματος στις διάφορες ταυτότητες**

Αν και υπάρχουν ευθυγραμμίσεις μεταξύ συγκεκριμένων Ταυτοτήτων, σε γενικές γραμμές, η Εταιρική Ταυτότητα της Telestet παρουσιάζει αρκετές ασυνέπειες ανάμεσα στις διάφορες πτυχές. Ξεκινώντας από την ανάλυση της Πραγματικής και της Επικοινωνούμενης Ταυτότητας, μπορούμε να πούμε ότι σε αρκετά θέματα η εταιρεία πραγματοποιεί ότι υπόσχεται. Βέβαια, υπάρχουν συγκεκριμένα ζητήματα, κατ' εξοχήν η πληθυσμιακή και γεωγραφική κάλυψη του δικτύου, που είναι εμφανές το χάσμα ανάμεσα στο επικοινωνούμενο μήνυμα και στην πραγματικότητα.

Εμφανές γίνεται το χάσμα και στις περιπτώσεις που καταρρέει το δίκτυο. Αν και αυτό είναι γενικότερα κλαδικό φαινόμενο, ο πελάτης λαμβάνει από τη μία το μήνυμα ότι μπορεί μέσω του κινητού να επικοινωνεί όπου θέλει και όποτε θέλει και από την άλλη, στιγμές όπως η Πρωτοχρονιά και το Πάσχα, το δίκτυο καταρρέει για ώρες. Το ζήτημα αυτό είναι ακόμα πιο μεγάλης σημασίας στις στιγμές που η χρήση του κινητού θα έκανε μεγάλη διαφορά και θα αποδείκνυε τη ανωτερότητα του σε σχέση με τη σταθερή τηλεφωνία. Τέτοιες στιγμές είναι καταστάσεις κρίσης, όπως στον σεισμό της Αθήνα το Σεπτέμβρη του 2001, όπου η Telestet, όπως και οι άλλες εταιρείες, απέτυχε να αποδείξει την αξιοπιστία των υπηρεσιών της.

Ίσως η λύση τέτοιων προβλημάτων να είναι τεχνικά δύσκολη και οικονομικά ασύμφορή, όμως, ο πελάτης γνωρίζει ότι την στιγμή της μεγάλης ανάγκης που όλοι θα χρειαστούν το κινητό, κανείς δεν θα το έχει, ανεξάρτητα από τι διαφημίζεται για συνεχή και αδιάλειπτη επικοινωνία. Αυτό προφανές δημιουργεί χάσμα τόσο ανάμεσα στην Πραγματική και την Επικοινωνούμενη Ταυτότητα, όσο και ανάμεσα στην Επικοινωνούμενη και την Αντιλαμβανόμενη.

Συνεχίζοντας την ανάλυση Επικοινωνούμενης Αντιλαμβανόμενης, παρατηρούμε ότι υπάρχει η διαφορά ανάμεσα στο μήνυμα της πανελλαδικής κάλυψης και στην αντίληψη του κόσμου για το αντίθετο.

Μάλιστα αυτό το πρόβλημα ίσως πλέον να είναι και αιτία χάσματος ανάμεσα στην Πραγματική και την Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα αφού, με την επέκταση και αναβάθμιση του δικτύου της Telestet, δεν υφίσταται πια στο επίπεδο που πιστεύουν οι καταναλωτές. Εν συνεχεία, το πρόγραμμα της εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης που χαρακτηρίζει την Επικοινωνούμενη Ταυτότητα, δεν είχε, όπως προαναφέραμε, αντίκτυπο μεγάλο στην κοινωνική της εικόνα με αποτέλεσμα ο κόσμος να μην την αντιλαμβάνεται ως κοινωνικά υπεύθυνη. Αντίθετα, αμφιβάλει για αυτό λόγω των πιθανών επικίνδυνων επιπτώσεων των κεραιών της.

Ένα άλλο ζήτημα που είναι αισθητή η έλλειψη ταύτισης είναι η αντιλαμβανόμενη εταιρική εικόνα της Stet στον επιχειρηματικό κόσμο και η εικόνα που επικοινωνεί η εταιρεία. Ο οργανισμός θέλει να δείχνει μια ταυτότητα ενός δυναμικά κερδοφόρου οργανισμού που αναπτύσσει το μερίδιο αγοράς του και βελτιώνει τα οικονομικά του αποτελέσματα δημιουργώντας ευοίωνες προοπτικές για το μέλλον. Αντίθετα, το εξωτερικό περιβάλλον βλέπει ότι η εταιρεία απέτυχε να εκμεταλλευτεί την χρυσή περίοδο της κινητής τηλεφωνίας, που χαρακτηρίζόταν από σχεδόν 100% ρυθμούς ανάπτυξης.

Τώρα, που η αγορά ωριμάζει και δημιουργείται πλέον κορεσμός, είναι αμφίβολο αν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στην αναπόφευκτη όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών του κλάδου. Πλέον ο κύριος τρόπος αύξησης πελατών γίνεται η απόκτηση των πελατών του ανταγωνιστή και συνεπώς η κάθε εταιρεία πρέπει να επιδείξει μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να διατηρήσει και να αυξήσει την πελατειακή της βάση. Και η Telestet δεν έχει πείσει κατά πόσο μπορεί να το καταφέρει αυτό. Αν και τα πρόσφατα θετικά βήματα, που βελτίωσαν την χρηματοοικονομική της κατάσταση, μείωσαν το χάσμα, παραμένει αρκετά έντονη η διαφορά ανάμεσα στο τι επικοινωνεί η εταιρεία για το τι είναι και το που θα βρίσκεται στο μέλλον και στο τι πιστεύει το εξωτερικό περιβάλλον.

Σε γενικές γραμμές, η Επικοινωνούμενη Ταυτότητα εκφράζει την Ιδανική και την Επιθυμητή, που σε μεγάλο βαθμό ταυτίζονται. Το κεντρικό μήνυμα της επικοινωνιακής προσπάθειας είναι στη σωστή κατεύθυνση. Αντιπροσωπεύει και το που θέλει να πάει η εταιρεία και το που θα έπρεπε να πάει. Βέβαια, το μεγάλο πρόβλημα, όπως είδαμε, είναι ότι δεν συνάδει πάντα με την πραγματικότητα και με την αξιολόγηση των εξωτερικών ομάδων ενδιαφερόντων για την εταιρεία.

Στο ίδιο βαθμό και στα ίδια σημεία, που απέχει η Πραγματική Ταυτότητα από την Επικοινωνούμενη, απέχει και από την Επιθυμητή και την Ιδανική. Μπορούμε, όμως, να αναφέρουμε και κάποια επιπρόσθετα ζητήματα. Το πρώτο είναι ότι ενώ είναι βασική επιθυμητή αξία η πρωτοβουλία, το συγκεντρωτικό στυλ ηγεσίας και το μεγάλο πλήθος των SOPs ουσιαστικά αναιρεί την μεγάλη πρακτική εφαρμογή της, ιδίως στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Επιπρόσθετα αυτό το οργανωσιακό κλίμα δυσχεραίνει την αλλαγή και παρά τη θετική επίδραση των συστημάτων ανταμοιβής για νέες ιδέες, δεν επιτρέπει στον οργανισμό να δημιουργήσει μια δομή τόσο organic όσο έχει ανάγκη η δυναμικά μεταλλαζόμενη αγορά των τηλεπικοινωνιών.

Ένα ξεχωριστής σημασίας πρόβλημα που δημιούργησε χάσμα ανάμεσα στην Πραγματική και την Επιθυμητή Ταυτότητα, ήταν η συνεργασία με την DV Sea. Η Stet Hellas από τον Αύγουστο του 2003 έκανε outsourcing στην DV Sea το τμήμα Customer Care. Το ξεχωριστό στοιχείο ήταν ότι η δουλειά θα συνέχιζε να γινόταν στον ίδιο χώρο, δηλαδή στις εγκαταστάσεις της Telestet, και με τους ίδιους ανθρώπους, δηλαδή τους εργαζόμενους της Telestet. Η βασική διαφορά όμως ήταν ότι οι εργαζόμενοι θα δούλευαν πια και θα τιληρώνονταν από τη DV Sea και όχι από τη Telestet. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να χάσουν οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι όλα τα προνόμια των επιπρόσθετων παροχών ενός εργαζόμενου στην Stet, που είναι, όπως προαναφέρθηκε, αρκετά εκτενή και σημαντικά. Παράλληλα, ενώ ήταν με σύμβαση ορισμένου χρόνου εργασίας και σύντομα θα γινόντουσαν με αορίστου, τώρα στην DV Sea

δουλεύουν με συμβάσεις ορισμένου χρόνου που ανανεώνονται όσες φορές χρειαστεί ανάλογα με τις ανάγκες της Telestet.

Ο λόγος της αποκέντρωσης ήταν οικονομικός γιατί εξασφάλιζε χαμηλότερα εργατικά κόστη και χωρίς μάλιστα να θίγεται το συνολικό σύστημα αποζημιώσεων, που θα προκαλούσε γενικευμένη αντίδραση. Επιπρόσθετα υπήρξαν αξιόλογες φορολογικές ελαφρύνσεις από την νέα δομή του outsourcing. Αναμενόμενα, όμως, δημιουργήθηκαν τριβές και αντιδράσεις που υποβόσκουν μέχρι σήμερα και αμαυρώνουν τη οργανωσιακή κουλτούρα, που θα ήθελε και θα έπρεπε να είχε η Stet.

Τέλος, ένα πιο τεχνικό που δημιουργεί απόσταση ανάμεσα στην πραγματικότητα και στην επιθυμητή και ιδανική κατάσταση, είναι τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας που αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο. Αν και υπάρχουν διαρκώς βελτιώσεις, η ταυτόχρονη λειτουργία πολλών διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων δημιουργεί προβλήματα, όπως η δυσκολία του χρήστη να μάθει πολλά περιβάλλοντα διεπαφής και η ταχύτητα επικοινωνίας των συστημάτων, που επηρεάζουν την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας σε πολλές θέσεις εργασίας μέσα στο οργανισμό.

### **3.4.3.3 Διάγνωση**

Αν και βρέθηκαν διάφορα χάσματα ανάμεσα στις ταυτότητες που θα απαιτούσαν ξεχωριστή διάγνωση και ξεχωριστή στρατηγική επίλυσης, θα εστιάσουμε σε ένα από τα πιο έντονα και τα πιο ζωτικής σημασίας για το μέλλον της εταιρείας, που χρίζει άμεσης αντιμετώπισης, το χάσμα Επιθυμητής και Επικοινωνούμενης Ταυτότητας με την Αντιλαμβανόμενη.

Τόσο κατά την καταγραφή των Ταυτοτήτων όσο και κατά την περιγραφή του χάσματος τους, εντοπίσαμε ότι σε τρία βασικά σημεία υστερεί η αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής προσπάθεια της Stet. Τα σημεία αυτά θα αναπτυχθούν εδώ επιγραμματικά γιατί έχουν αναλυθεί στα προηγούμενα σημεία της μελέτης.

Το πρώτο σημείο είναι το μήνυμα που περνάει στους πελάτες. Σύμφωνα με την επιθυμητή τοποθέτηση, η Telestet πρέπει να γίνει αντιληπτή ως η πρωτοπόρος εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που προσφέρει ένα γιλήρες σύνολο ποιοτικά ανώτερων υπηρεσιών που απευθύνονται στα πιο κερδοφόρα τμήματα της αγοράς σε τιμές όχι μεν χαμηλές, αλλά που βελτιστοποιούν το λόγο ποιότητα προς τιμή. Το πρόβλημα είναι ότι οι πελάτες ούτε αντιλαμβάνονται αυτή την ποιοτική υπεροχή ούτε είναι τοποθετημένη η επιχειρηση στο μυαλό τους ως η κορυφαία διαφοροποιημένη εταιρεία. Αντίθετα, υπάρχουν αρκετά σημεία που αναγνωρίζουν στον ανταγωνισμό μεγαλύτερη ποιότητα και πρωτοπορία.

Εδώ είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε ότι εξίσου, ή και μεγαλύτερη σημασία, από τι πραγματικά προσφέρει η εταιρεία, έχει το πώς το αντιλαμβάνεται και το αξιολογεί η αγορά. Δηλαδή, αν και μπορεί οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας της Telestet να είναι πλουσιότερες και καλύτερες από τον ανταγωνισμό, η έλλειψη ενός περιβάλλοντος, όπως το Vodafone!Live, και της αντίστοιχης πετυχημένης προώθησης του δημιουργεί στο μέσο χρήστη την εντύπωση ότι η Telestet ουσιαστικά υπολείπεται του ανταγωνισμού.

Πέραν από τους πελάτες, το δεύτερο βασικό σημείο χάσματος είναι η γνώμη του κοινωνικού συνόλου για την Telestet. Η μάλλον περιορισμένη αποτελεσματικότητα του εταιρικού χορηγικού προγράμματος και οι γνωστές ανησυχίες για τον κλάδο δημιουργεί μια ουδέτερη, ή και αρνητική σε ορισμένες περιπτώσεις, εικόνα που σίγουρα διαφέρει από την ιδανική και την επιθυμητή. Αρνητική χροιά έδινε, κυρίως πριν την αλλαγή της ηγεσίας, και η σχεδόν καθολική παρουσία των Ιταλών στην ανώτατη διοίκηση.

Τέλος, το τρίτο σημείο διαφοράς είναι η γνώμη του επιχειρηματικού κόσμου και γενικότερα του εξωτερικού περιβάλλοντος για το παρόν και το μέλλον της εταιρείας σε όρους εμπορικών και οικονομικών αποδόσεων. Αναμφισβήτητα, οι εξωτερικές αξιολογήσεις είναι λιγότερο αισιόδοξες από

αυτές που αναγγείλει η εταιρεία και από αυτές που ιδανικά θα ήθελε οι άλλοι να πιστεύουν για εκείνη.

### **3.4.3.4 Στρατηγική**

Η στρατηγική, που θα επιλύσει το χάσμα Επιθυμητής και Επικοινωνούμενης Ταυτότητας με την Αντιλαμβανόμενη, θα εστιάζει σε δύο κεντρικές κατευθύνσεις. Συνοπτικά, η πρώτη κατεύθυνση θα είναι να εξασφαλίσει η εταιρεία ότι πραγματοποιεί το 100% αυτών που υπόσχεται με την επικοινωνία της. Η δεύτερη θα είναι η δημιουργία μιας κατάλληλα διαμορφωμένης επικοινωνιακής εκστρατείας που θα περάσει στη συνείδηση του πελάτη και της κοινωνίας γενικότερα την επιθυμητή εικόνα για την εταιρεία και τα προϊόντα της.

Πιο αναλυτικά για την πρώτη κατεύθυνση, η Stet πρέπει να εξασφαλίσει ότι προσφέρει τα πιο ποιοτικά προϊόντα στην αγορά και τα συνοδεύει με ένα σύνολο υπηρεσιών που την εδραιώσουν ως την νούμερο ένα εταιρεία σε επίπεδα εξυπηρέτησης του πελάτη. Με benchmarking μπορεί να μελετήσει τα διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες στον κλάδο και να μάθει από τους καλύτερους στο κάθε αντικείμενο. Χρησιμοποιώντας τη γνώση αυτή καθώς και δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά θα προχωρήσει στην δημιουργία ενός προϊοντικού χαρτοφυλακίου που θα προσφέρει πάντα κάτι παραπάνω από τον ανταγωνισμό όσον αφορά την ποιότητα και την εξυπηρέτηση. Αυτό θα της επιτρέπει να στοχεύσει στα πιο επικερδή τμήματα της αγοράς και να χρεώσει κάποιο premium στις τιμές της. Βέβαια το κόστος και κατ' επέκταση η τιμή παραμένουν μεγάλης σημασίας παράγοντες και στη στρατηγική διαφοροποίησης. Η Telestet έχει ιστορία στην δημιουργία πρωτοπόρων υπηρεσιών. Το θέμα είναι να μπορεί να τις προσφέρει με ένα επιτυχημένο μίγμα μάρκετινγκ, που θα περιλαμβάνει μια τιμή ανεκτή από την αγορά, ένα δίκτυο διανομής που να μπορεί να υποστηρίξει τις υπηρεσίες αυτές και μια προώθηση αντίστοιχης ισχύς.

Πριν περάσουμε στο θέμα της προώθησης, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε τη ζωτική σημασία του δικτύου. Μπορεί τα νέα σημεία πώλησης, όπως τα περίπτερα και τα mini markets, να είναι κατάλληλα για την καρτοκινητή τηλεφωνία αλλά η κύρια ομάδα στόχος της εταιρείας, που είναι οι χρήστες με υψηλό ARPU, θέλει διαφορετική προσέγγιση. Σε αυτούς τους πελάτες, ακόμα και οι επίσημοι αντιπρόσωποι, όπως το Εικόνα-Ηχος και ο Κλαουδάτος, πιθανότατα δεν μπορούν να προσφέρουν το αναγκαίο εύρος υπηρεσιών και το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης. Τα Telestet Centers καλούνται να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο σε αυτή την επανατοποθέτηση της Stet. Μόνο εκεί μπορεί η εταιρεία να εξασφαλίσει ότι πάντοτε ο πελάτης θα βρίσκει το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης από φιλικό προσωπικό που είναι πλήρως ενημερωμένο για τα εταιρικά προϊόντα και υπηρεσίες και είναι πρόθυμο να αφιερώσει όσο χρόνο χρειάζεται για την εξυπηρέτηση του.

Όσο προς το θέμα της προώθησης, οι δυσκολίες είναι αρκετές. Από τη μία, η Stet είναι σε μία φάση που έχει ισχυρή προτεραιότητα την ενίσχυση της θετικής χρηματοροής της για να μπορέσει να μειώσει τις υψηλές δανειακές της υποχρεώσεις, και συνεπώς έχει περιορισμένους διαθέσιμους χρηματικούς πόρους. Από την άλλη, οι ανταγωνιστές έχουν επιδοθεί σε ένα διαφημιστικό αγώνα που για να μπορέσει κανείς να ξεχωρίσει το δικό του μήνυμα μέσα σε όλο αυτό των κυκεώνα των προσφορών, προγραμμάτων και υπηρεσιών που κατακλύζουν τον πελάτη, πρέπει να ξοδέψει αδρά.

Η λύση μπορεί να δοθεί με δύο τρόπους. Ο ένας τρόπος είναι να επιλέγονται τα μέσα προβολής αυστηρά με βάση το λόγο αποτελεσματικότητα προς κόστος. Παράλληλα είναι σημαντικό να συνεχίσουν να εφευρίσκονται εναλλακτικοί τρόποι που προσφέρουν ικανοποιητική προβολή με αποδεκτό κόστος, όπως για παράδειγμα, η προβολή μέσω των πλοίων της ΝΕΛ. Ετοι χωρίς να αυξηθεί πολύ το κόστος μπορεί να επιτευχθεί ένα σημαντικό επίπεδο προβολής.

Ο δεύτερος τρόπος έχει να κάνει με στρατηγικές μακροπρόθεσμες αποφάσεις που πρέπει να πάρει η εταιρεία. Αναμφισβήτητα η δανειακή ελάφρυνση είναι σημαντική. Το θέμα, όμως, είναι τι προβλέπει για το μέλλον η εταιρεία και τι αποδόσεις αναμένει. Αν, για παράδειγμα, θεωρήσει ότι κατακτώντας στο μεσοπρόθεσμο μέλλον το κύριο μέρος των χρηστών με υψηλών ARPU, θα έχει τα απαραίτητα έσοδα όχι μόνο για να εξυπηρετήσει αλλά και για να αποπληρώσει πιο σύντομα τις δανειακές τις υποχρεώσεις, τότε αξίζει να επενδύσει στην προώθηση και να περιορίσει την τωρινή αποπληρωμή.

Μια σημαντική αναδιάρθρωση του επικοινωνιακού προγράμματος είναι να μειώσει κατά πολύ το χορηγικό της πρόγραμμα αφήνοντας μόνο εκείνες τις χορηγίες που άμεσα βοηθούν την προβολή και τις πωλήσεις της. Τους πόρους αυτούς αξίζει να τους διανέμει σε τρόπους που προσεγγίζουν τον πελάτη πιο άμεσα και αποτελεσματικά. Όσο για την κοινωνία, η κύρια προσπάθεια της πρέπει να εστιάσει όχι τόσο σε ευρύτερες φιλανθρωπικές ενέργειες όσο στην αντιμετώπιση του θέματος της επιρροής των κεραιών της στην δημόσια υγεία, που ενδιαφέρει κάθε πολίτη και πελάτη.

Τέλος, για τη διαμόρφωση θετικότερης εικόνας για την οικονομική της κατάσταση και την μελλοντική της πορεία, η πιο σίγουρη και μακροπρόθεσμα βιώσιμη λύση είναι πράγματι να έχει υψηλές αποδόσεις διαχρονικά. Το προωθητικό κομμάτι στο θέμα αυτό μπορεί να βοηθήσει στην πληρέστερη και καλύτερη πληροφόρηση για τα καλά νέα. Αν έχει άσκημα νέα, η αγορά μπορεί να τα διακρίνει με τη ίδια ευκολία ανεξάρτητα προωθητικού προγράμματος εταιρικής εικόνας. Το σημαντικότερο που πρέπει να προσέξει η Stet, είναι ότι η θετική εταιρική φήμη στηρίζεται πάνω σε μία θεμελιώδη βασική αξία, στην αξιοπιστία. Η αγορά πρέπει να νιώσει σίγουρη ότι η εταιρεία όχι μόνο πάει καλά αλλά θα συνεχίσει να βελτιώνεται και να πραγματοποιεί τους εκάστοτε εταιρικούς στόχους.

Για την Telestet, η κινητή τηλεφωνία Τρίτης Γενιάς είναι μια καινούργια ευκαιρία και δεν πρέπει να αφήσει την ιστορία να επαναληφθεί. Ήταν η πρώτη εταιρεία που πραγματοποίησε στην Ελλάδα κλήση 3G και είναι η πρώτη που ξεκινά τη εμπορική προσφορά σχετικών υπηρεσιών. Ήδη έχει εγκαταστήσει ένα μέρος του απαιτούμενου δικτύου και βρίσκεται μπροστά από τον ανταγωνισμό. Για άλλη μια φορά είναι πρωτοπόρος. Το θέμα, όμως, είναι σε μια πενταετία από σήμερα, που θα αρχίσει να είναι κερδοφόρα η αγορά, τι μερίδιο θα έχει καταφέρει να κατακτήσει. Αν μάθει από τα λάθη του παρελθόντος και χρησιμοποιήσει τη μεγάλη τεχνογνωσία της, καθώς και εκείνη του ομίλου, μπορεί να έχει μια λαμπρή ανοδική πορεία. Άλλιώς, αν χάσει και αυτή τη τελευταία, ίσως, μεγάλη ευκαιρία θα καταδικαστεί να είναι ουραγός στην αγορά που είχε μπει πρώτη πριν δέκα χρόνια.

### **3.5 Συμπεράσματα Ανάλυσης Μεθοδολογίας και Μελετών Περιπτώσεων**

Από την προηγούμενη ανάλυση, έγινε σαφές πως λειτουργεί η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία, σε τι υπερέχει και σε τι όχι. Παράλληλα, είδαμε και στην πράξη την εφαρμογή της σε τρεις περιπτώσεις οδηγώντας σε αντίστοιχα συμπεράσματα τόσο για την ίδια όσο και για τις υπό μελέτη επιχειρήσεις τα οποια όμως για λόγους αποφυγής επανάληψης θα αναφερθούν συγκεντρωτικά αμέσως μετά, στο κομμάτι των συνολικών συμπερασμάτων.

### **3.6 Πηγές Μεθοδολογίας και Μελετών Περιπτώσεων**

Balmer M.T. John & Greyser A. Stephen, “**Managing the Multiple Identities of the Corporation**”, California Management Review, Spring 2002, Vol. 44, No. 3, pp 72-86

Balmer M.T. John & Soenen B. Guillaume, “**The Acid Test of Corporate Identity Management**”, Journal of Marketing Management, 1999, 15, pp. 69-92

Dow Jones Business News, “**Vodafone Group Makes Offer For Vodafone-Panafon**”, Yahoo!finance, 1/12/2003

Fox Tricia, “**Corporate Identity Management: A Tale of Two companies. The development of the REDS AC<sup>2</sup>ID Test of Corporate Identity Management**”, Customer Relationship Management (UK) Ltd & SECOR Consulting Ltd, 2001

Fox Tricia, Balmer M.T. John & Wilson Alan, “**Customer Identity Management: Applying the ACID Test of Corporate Identity Management**”, 2001, Customer Relationship Management (UK) Ltd & SECOR Consulting Ltd

ICAP, «**Κλαδική Μελέτη - Σταθερή και Κινητή Τηλεφωνία**», Δεκέμβριος 2001

International Commission on non-Ionizing Radiation Protection “**Health issues related to the use of hand-held radiotelephones and base transmitters**”, Health Physics, 1996

Stet Hellas, “**2002 Annual Results**”, Μάρτιος 2003

Stet Hellas, “**Career Path**”, Human Resource Development Dept., 2002

Stet Hellas, “**First-Half 2003 Results**”, Ιούλιος 2003

Stet Hellas, “**Innovation and Quality Award Policy**”, Human Resources Development Dept., 2003

Stet Hellas, «**Καμπάνια**», Telestet Online, Τεύχος 13, Μάιος 2002

Stet Hellas, “**Annual Report**”, 2003

TIM, “**Annual Report 2002**”, 2002

Vodafone - Panafon, «**Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Απρίλιος 2002 – Μάρτιος 2003**», 2003

Vodafone - Panafon, «**Ετήσιος Απολογισμός Απρίλιος 2002 – Μάρτιος 2003**», 2003

Vodafone - Panafon, «**Οικονομικά Αποτελέσματα 1/4/02 – 31/3/03**», 2003

Vodafone - Panafon, «**Οικονομικά Αποτελέσματα 1/4/03 – 30/9/03**», 2003

Vodafone - Panafon, «**Υγεία και Κινητή Τηλεφωνία**», 2003

Vodafone Group Plc, «**Corporate Social Responsibility Report 2002 – 2003**», 2003

World Health Organization, “**International Health Risk Assessments**”, Radiation and Environmental Health, 4/11/2003

[www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr), «**Vodafone Group: Πήραμε το 9,433% από Ιντρακόμ**», 27/11/2003

[www.ote.gr/oteweb/greek/international/albania.htm](http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/albania.htm)

[www.ote.gr/oteweb/greek/international/armenia.htm](http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/armenia.htm)

[www.ote.gr/oteweb/greek/international/bulgaria.htm](http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/bulgaria.htm)

[www.ote.gr/oteweb/greek/international/fyrom.htm](http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/fyrom.htm)

[www.ote.gr/oteweb/greek/international/romania.htm](http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/romania.htm)

[www.ote.gr/oteweb/greek/international-serbia.htm](http://www.ote.gr/oteweb/greek/international-serbia.htm)

[www.presspoint.gr](#), «**1000 δέντρα σε δύο μόλις χρόνια έσωσε το πρόγραμμα ανακύκλωσης της TELESTET**», 29/9/2003

[www.presspoint.gr](#), «**Η μοναδική κάρτα SIM στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας με μνήμη 64K και άμεση πρόσβαση σε όλες τις δημοφιλείς υπηρεσίες της TELESTET**», 19/12/2003

[www.presspoint.gr](#), «**Εμφαση στη συνεχή ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της δίνει η TELESTET**», 8/12/2003

[www.telestet.gr](#), **Συνέντευξη Ruggiero Caterini**, Γενικού Οικονομικού Διευθυντή Telestet, Idea Italiana, Άνοιξη 2003

[www.telestet.gr](#), **Συνέντευξη Βαρκάκη Ν.**, Διευθύνοντος Συμβούλου Telestet; Technology On line, Ιανουάριος 2004

[www.telestet.gr](#), **Συνέντευξη Κωσταρά Ν.**, Γενικού Διευθυντή Πληροφορικής της Telestet, Εφημερίδα Κέρδος, Αύγουστος 2003

[www.telestet.gr](#), **Συνέντευξη Παπαγιαννόπουλου Δ.**, Γενικού Εμπορικού Διευθυντή Telestet, Infotainment Arena, Οκτώβριος 2003

[www.telestet.gr](#), **Συνέντευξη Παπαγιαννόπουλου Δ.**, Εμπορικού Διευθυντή Telestet, Κινητά Νέα,

[www.vodafone.com](http://www.vodafone.com)

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

Αναγνωστούλου Ειρήνη, Γκουγκούλης Ανδρέας, Καλλιτσά Ελευθερία & Λάππα Μαρία, **“Presentation Vodafone”**, Μεταπτυχιακό Διοίκησης Υπηρεσιών, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2004

Η Απόφαση, «**Οι κεραίες στο ειδώλιο**», 12/11/2003

Η Ναυτεμπορική, «**Πρεμιέρα στην τρίτη γενιά από την Telestet**», 23/1/2004

Ημεροσία, «**Περιβαλλοντικές παράμετροι στην κινητή τηλεφωνία**», 17/1/04

Κόλλιας Φ., «**OTE: Το όνειρο έγινε εφιάλτης**», Κεφάλαιο, 11/2002

Μπουγάτσου Αρ., «**Ενορχηστρώνουν πλήρως την άλωση του ΟΤΕ οι «εθνικοί» προμηθευτές**», Καθημερινή, 14/7/2002

Μπουγάτσου Αρ., «**Η μαύρη τρύπα της Romtelecom βύθισε και άλλο τη μετοχή**», Καθημερινή, 20/9/2002

Μπουγάτσου Αρ., «**Σε χρέη άνω των 450 εκ. \$ «πνίγεται» η Romtelecom**», Καθημερινή, 2/8/2002

Μπουγάτσου Αρ., «**Στον έλεγχο του ΟΤΕ το 54% της Romtelecom**», Καθημερινή, 31/01/2003

Μπουλούκος Π., «**Στην κεντρική Ευρώπη τα επόμενα βήματα του ΟΤΕ**», Το Βήμα, 21/01/2001

Ναυτεμπορική, «**Οι επιδόσεις της Cosmote ξεπέρασαν τις προβλέψεις**», 8/11/2001

OTE International, «**Corporate Brochure of OTE International**», 2002

OTE, «**Ετήσιος Απολογισμός 2002**», 2002

ΟΤΕ, «**Κοινωνικός Απολογισμός 2002**», 2002

Σκαρπέλης Γ., «**Πως διαμορφώνεται η διεθνής στρατηγική του ομίλου**», Executive Know-How, Οκτώβριος 2001

Σκαρπέλης, Γ., «**Ο ΟΤΕ στον Καιρό της Παγκοσμιοποίησης**», Το Βήμα,  
25/11/2001



## 4. Συμπεράσματα

### 4.1 Συμπεράσματα για τις Μελέτες Περιπτώσεων

Γενικά, παρατηρήσαμε από τις προηγούμενες αναλύσεις ότι η Διαχείριση Εταιρικής Ταυτότητας είναι ένα εξαιρετικά περίπλοκο ζήτημα και απαιτεί διαρκή προσπάθεια ευθυγράμμισης όλων των εταιρικών αποφάσεων και ενεργειών έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή ταύτιση των διαφορετικών πτυχών της ταυτότητας. Τα βασικότερα συμπεράσματα που εξάγαμε από την μελέτη και των τριών περιπτώσεων είναι τα ακόλουθα:

- 1. Απόλυτη αλληλοσύνδεση ανάμεσα σε κάθε έκφανση της εταιρικής δραστηριότητας:** Αυτό είναι ίσως το σημαντικότερο συμπέρασμα που βγαίνει από την ανάλυση. Πλέον, ο διαχωρισμός ανάμεσα σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον καταρρέει και καταλήγει να είναι παρωχημένη και αναποτελεσματική η όποια προσπάθεια να έχει άλλο πρόσωπο η εταιρεία προς τους εργαζόμενους και άλλο προς τους πελάτες. Όπως είδαμε χαρακτηριστικά στην Vodafone, υπάρχει η έντονη πεποίθηση ότι ο κάθε εργαζόμενος σχετίζεται με το εταιρικό πρόσωπο προς τον πελάτη και τη απορρέουσα εξυπηρέτηση πελάτη, ακόμα και αν δεν έρχεται ποτέ σε επαφή μαζί του. Για αυτό και η πελατοκεντρική προσέγγιση πρέπει να μη σταματά στο front office αλλά να διέπει τη συνολική εταιρική λειτουργία και κουλτούρα.
- 2. Περιορισμένη αποτελεσματικότητα της εταιρικής επικοινωνίας:** Αν και η ποιότητα και η έκταση του προωθητικού προγράμματος κάνει διαφορά στην Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα, η συσχέτιση με την Πραγματική Εταιρική Ταυτότητα είναι αναπόφευκτη και τελικά αυτή καθορίζει το τελικό αποτέλεσμα. Η Επικοινωνούμενη Ταυτότητα μπορεί μόνο να δημιουργήσει τις κατάλληλες προσδοκίες. Η Πραγματική όμως καλείται να τις καλύψει.



3. **Η μακροπρόθεσμη επιτυχία της επικοινωνιακής προσπάθειας στηρίζεται στην απόλυτη ταύτιση Επικοινωνούμενης και Πραγματικής Ταυτότητας:** Σε όσες προτάσεις έγιναν για μείωση του χάσματος Επικοινωνούμενης και Αντιλαμβανόμενης Ταυτότητας, πάντα τονίζόταν ότι δεν αρκεί απλά η δημιουργία ενός επικοινωνιακού προγράμματος αλλά, αντίθετα, απαιτείται η ταύτιση Επικοινωνούμενης και Αντιλαμβανόμενης Ταυτότητας για επιτυχία σε ένα μακροπρόθεσμο ορίζοντα.
4. **Το πιο σύνηθες χάσμα είναι ανάμεσα στην Επικοινωνούμενη και Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα:** Η επιχείρηση μπορεί να ορίσει την Επιθυμητή, την Επικοινωνούμενη και, μακροπρόθεσμα, την Πραγματική Ταυτότητα της αλλά, δεν μπορεί να ελέγξει την Αντιλαμβανόμενη.
5. **Ο πιο φθηνός και αποτελεσματικός τρόπος ταύτισης της Αντιλαμβανόμενης με την Επιθυμητή Ταυτότητα είναι, πρώτα από όλα, η ταύτιση της Πραγματικής με την Επιθυμητή:** Στο χώρο ιδίως των τηλεπικοινωνιών που οι προωθητικές ενέργειες όλων των ανταγωνιστών είναι εξαιρετικά έντονες, μπορούμε να πούμε ότι το συμπέρασμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Για αυτό και πιο επωφελές είναι οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών να επενδύσουν, για παράδειγμα, σε υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση στην αλυσίδα καταστημάτων τους παρά στη διαφήμιση. Η διαφήμιση θα φέρει τον πελάτη στο κατάστημα, η εξυπηρέτηση θα τον κρατήσει.
6. **Η ολοκληρωμένη Διαχείριση της Εταιρικής Ταυτότητας αποτελεί τον ουσιαστικότερο τρόπο δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:** Στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, λόγω της όξυνσης του ανταγωνισμού, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θέλουν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν οι εταιρείες είναι το customer loyalty και ιδίως το θέμα αυτό απαιτεί κατάλληλη Διαχείριση Εταιρικής Ταυτότητας.

## **4.2 Συμπεράσματα για τη μεθοδολογία REDS AC<sup>2</sup>ID Test**

Η μεθοδολογία REDS AC<sup>2</sup>ID Test αποδείχθηκε ένα χρήσιμο εργαλείο και βοήθησε στην ανάλυση της συγκεκριμένης εταιρικής πραγματικότητας κάθε επιχείρησης, στον εντοπισμό των προβλημάτων και στην πρόταση κατάλληλων λύσεων. Τα ακόλουθα συμπεράσματα είναι αποτέλεσμα της πρακτικής εφαρμογής της μεθοδολογίας στις τρεις Μελέτες Περιπτώσεων:

- 1. Συνδυασμός αναλυτικής και συνθετικής προσέγγισης:** Αρχικά αναλύει την κατάσταση για την κατανόηση των επιμέρους στοιχείων και των μεταξύ τους σχέσεων και εν συνεχείᾳ προσεγγίζει την λύση συνθετικά καταλήγοντας σε ολοκληρωμένες στρατηγικές προτάσεις.
- 2. Διακρίνεται από μία απλότητα που επιτρέπει την άμεση εφαρμογή της σε πραγματικές περιπτώσεις:** Προσφέρει το πλαίσιο αναφοράς και τα συγκεκριμένα σημεία που πρέπει να επικεντρώνει την προσοχή του ο ερευνητής σε κάθε βήμα βοηθώντας έτσι στην διερεύνηση ενός τόσο πολύπλοκου και πολύπλευρου ζητήματος όπως η Εταιρική Ταυτότητα. Αξιοσημείωτο είναι ότι η μεθοδολογία επιτυγχάνει την απλότητα αυτή χωρίς να χάνει την επιστημονική της εγκυρότητα.
- 3. Παρουσιάζονται εύκολα και κατανοητά τόσο η διαδικασία αυτή καθαυτή όσο και τα αποτελέσματα της:** Μιλώντας για τον πραγματικό επιχειρηματικό κόσμο, το πλεονέκτημα αυτό αναδεικνύεται σε εξέχουσας σημασίας. Η απλότητα και η σαφήνεια της την καθιστούν κατανοητή σε ανώτερη διοίκηση και εργαζόμενους χωρίς να προϋποθέτει ότι έχουν ένα εξειδικευμένο θεωρητικό υπόβαθρο.
- 4. Κοστίζει ιδιαίτερα σε χρόνο και χρήμα αν τα στάδια της εφαρμοστούν σε όλη τους την έκταση:** Για να μπορεί να αποδώσει έγκυρα αποτελέσματα πρέπει να καταφύγει σε πρωτογενή δεδομένα που η συλλογή τους και ακριβή είναι και αρκετό χρόνο απαιτεί. Για παράδειγμα ο καθορισμός Πραγματικής Ταυτότητας χρειάζεται μεθόδους όπως η Rotterdam Organizational Identification Test, και ο

καθορισμός Αντιλαμβανόμενης Ταυτότητας απαιτεί έρευνα αγοράς σε διαφορετικά κοινά.

5. **Κίνδυνος ακατάλληλης συλλογής πρωτογενών δεδομένων στην πράξη:** Δηλαδή, είναι πιθανό οι practitioners όταν εφαρμόσουν την μεθοδολογία να χρησιμοποιήσουν δευτερογενή δεδομένα που θα επηρεάζουν την εγκυρότητα των τελικών συμπερασμάτων. Για παράδειγμα, η χρησιμοποίηση ήδη υπαρχουσών ερευνών αγοράς αντί για διενέργεια καινούργιων είναι μια εξαιρετικά προτιμητέα επιλογή λόγου μικρότερου κόστους σε χρόνο και χρήμα αλλά δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι θα προσφέρει ακριβώς τα στοιχεία που είναι αναγκαία. Για «μικρές» διαφορές οι επιχειρήσεις θα προτιμήσουν την πιο γρήγορη και φθηνή λύση παρά τις σημαντικές, αλλά όχι εύκολα αντιληπτές, επιπτώσεις στα τελικά πορίσματα.
6. **To ζήτημα της διαχείρισης της αναγκαίας αλλαγής:** Η μεθοδολογία καταλήγει σε συγκεκριμένες λύσεις που ουσιαστικά δεν λαμβάνονται με βάση το political context κάθε εταιρείας ή οργανισμού. Άμεση συνέπεια είναι η αδυναμία εφαρμογής τους, τουλάχιστον στην επιθυμητή έκταση και χρονικό πλαίσιο. Το θέμα λοιπόν που συνδέεται αναπόσπαστα με την Διαχείριση Εταιρικής Ταυτότητας, είναι πως μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη η προτεινομένη αλλαγή, έτσι ώστε να είναι έγκαιρη και μόνιμη.
7. **Υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας που συνεπάγεται η μεθοδολογία:** Κάποιες πτυχές της μεθοδολογίας καθορίζονται ποσοτικά, αλλά σε ένα βαθμό τα πορίσματα εξαρτώνται από την υποκειμενικότητα του μελετητή, καθώς και από τις υποθέσεις που χρησιμοποιεί. Η προσπάθεια εφαρμογής περαιτέρω ποσοτικών μεθόδων δεν προτείνεται καθώς η ίδια η φύση της Εταιρικής Ταυτότητας δεν ενδείκνυται για ποσοτικοποίηση. Αντίθετα η χρήση πιο δομημένων ποιοτικών μεθόδων μπορεί να μείωνε, χωρίς βέβαια ποτέ να εξαλείψει, την υποκειμενικότητα των πορισμάτων.

### **4.3 Ανάγκες για μελλοντική έρευνα**

Οι ανάγκες για μελλοντική έρευνα μπορούν να διερευνηθούν προς δύο κατευθύνσεις, προς τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και προς την ίδια την μεθοδολογία. Όσον αφορά τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, σημαντικό θα ήταν να μελετηθεί η Cosmote, που αποτελεί τον ηγέτη της αγοράς, αλλά και η Q phone, που μελλοντικά μπορεί να διαδραματίσει σημαντικότερο ρόλο. Από την πλευρά της σταθερής τηλεφωνίας, θα μπορούσε να μελετηθεί ο ΟΤΕ συνολικά και οι ανερχόμενοι ανταγωνιστές του. Έτσι θα δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη ανάλυση του κλάδου και των κύριων πρωταγωνιστών του. Η μελλοντική αυτή έρευνα θα προσφέρει σημαντικές συνέργιες στην ανάλυση των διαφόρων Μελετών Περιπτωσης καθώς το Πρόγραμμα Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας κάθε εταιρείας επηρεάζεται έντονα από τα προγράμματα των ανταγωνιστών της.

Για τις υπάρχουσες Μελέτες Περιπτώσεων, υπάρχουν διάφορα σημεία που θα μπορούσαν να βελτιωθούν στα πλαίσια της μελλοντικής έρευνας. Το πιο βασικό μειονέκτημα της παρούσας ανάλυσης είναι η έλλειψη πρωτογενών δεδομένων που εξάγονται μέσα από επιστημονικές μεθόδους. Η σε βάθος συνέντευξη (in-depth interview) υψηλόβαθμων στελεχών αποτέλεσε την κεντρική μέθοδο συλλογής πληροφοριών και έδωσε πολύτιμες πληροφορίες σε ζητήματα που άπονταν της Επιθυμητής Ταυτότητας. Τα εταιρικά έντυπα, τα δελτία τύπου και διάφορα σχετικά άρθρα ήταν οι συμπληρωματικές πηγές για το καθορισμό των υπόλοιπων ταυτοτήτων.

Κάθε μία όμως από αυτές πηγές παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα. Ξεκινώντας από τα στελέχη, είναι προφανές ότι οι άνθρωποι αυτοί γνωρίζουν πολύ καλά και την εταιρεία τους και την αγορά αλλά οι κρίσεις τους μπορούν, να θεωρούν επηρεασμένες από υποκειμενικούς παράγοντες και βασισμένες σε περιορισμένες πληροφορίες. Συγκεκριμένα, η πραγματική εταιρική κουλτούρα μπορεί να διαφέρει από την επιθυμητή σε ένα βαθμό που η ανώτερη διοίκηση δεν

έχει συνειδητοποιήσει ή δεν θέλει να το εκφράσει. Για αυτό και ο καθορισμός της Πραγματικής Ταυτότητας καλό είναι να γίνει στο μέλλον μέσω της χρησιμοποίησης τεχνικών όπως η Laddering Technique, η Balmer's Affinity Audit και η Rotterdam Organizational Identification Test. Παράλληλα, ακόμα και η Επιθυμητή Ταυτότητα, θα μπορούσε να καθοριστεί με μεγαλύτερη ακρίβεια μέσω της μεθόδου Bernstein Spiderweb. Βέβαια η εφαρμογή τέτοιων μεθόδων δεν εξαρτάται μόνο από τον ερευνητή αλλά και από την ίδια την εταιρεία, που πρέπει να στηρίζει ενεργά αυτή την προσπάθεια, καθώς θα δεσμεύσει πολύτιμο χρόνο από ένα σύνολο εργαζομένων και θα δώσει πρόσβαση σε ένα σύνολο ιδιαιτέρα ευαίσθητων πληροφοριών.

Συνεχίζοντας την αξιολόγηση των πιηγών, μπορούμε να πούμε ότι η εγκυρότητα των πρωτογενών δεδομένων για την Αντιλαμβανόμενη Ταυτότητα θα μπορούσε να ενισχυθεί στον μέλλον μέσω διαφορών ερευνών αγοράς, κυρίως τύπου servqual, στα κύρια κοινά ενδιαφέροντος, πελάτες, μέτοχοι, προμηθευτές και λοιποί συνεργάτες. Κάποιες από τις έρευνες αυτές θα μπορούσαν να αγοραστούν και έτοιμες από εταιρείες όπως η MRB που τις διεξάγουν τακτικά. Και στις δύο εναλλακτικές μία τέτοια συλλογή δεδομένων απαιτεί αρκετούς πόρους και ανθρώπινους και χρηματικούς.

Ένα τελευταίο σημείο βελτίωσης των υφιστάμενων Μελετών Περίπτωσης θα ήταν η αναλυτικότερη μελέτη της αναγκαίας στρατηγικής για την επίλυση των επιμέρους προβλημάτων. Πρώτα από όλα, καλό είναι να διευκρινίσουμε στο σημείο αυτό ότι δεν αναφερόμαστε στην συνολική εταιρική στρατηγική αλλά στην στρατηγική διάσταση του Προγράμματος Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας. Στα πλαίσια αυτά, λοιπόν, θα μπορούσε μελλοντικά να χρησιμοποιηθεί η SWOT Analysis για να συγκεντρώσει τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που εντοπίστηκαν στα προηγούμενα στάδια του REDS AC<sup>2</sup>ID Test και να βοηθήσει στη διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής. Ένα ιδιαίτερα

## Συμπεράσματα

χρήσιμο εργαλείο στο σημείο αυτό είναι και το McKinsey 7s Framework, που μπορεί να οδηγήσει στην σύνθεση όλων των μεμονωμένων στοιχείων.

Ως προς τη μεθοδολογία, αναγκαία κρίνεται η περαιτέρω ανάπτυξη εργαλείων ειδικών για το χώρο της Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας και η ενσωμάτωση τους στα αντίστοιχα βήματα. Το σημαντικότερο σημείο που χρειάζεται βελτίωση είναι όχι απλά η χρησιμοποίηση και άλλων μεθόδων αλλά η τροποποίηση τους έτσι ώστε να δημιουργούν συνέργιες κατά την εφαρμογή τους και να οδηγούν σε συμβατά αποτελέσματα που μπορούν άμεσα να εφαρμοστούν στα επόμενα στάδια. Αν και υπάρχουν ήδη σχετικές μεθοδολογίες, δεν έχει υπάρξει η αναγκαία έρευνα έτσι ώστε να ενοποιηθούν με αποτέλεσμα να προσφέρει η κάθε μία μονόπλευρα αποτελέσματα.

Ιδανικά η ανάλυση του κάθε βήματος πρέπει να φτάσει σε τέτοιο σημείο που να περιγράφει λεπτομερειακά πως εξάγονται τα πρωτογενή δεδομένα και εν συνεχείᾳ πως ερμηνεύονται. Η συγκεκριμενοποίηση θα καταστήσει πιο εύκολη την εφαρμογή της μεθοδολογίας γιατί θα οδηγεί κλιμακωτά τον ερευνητή στον καθορισμό ολοκληρωμένου Προγράμματος Διαχείρισης Εταιρικής Ταυτότητας.

Στην παρούσα μορφή του το REDS AC<sup>2</sup>ID Test διακρίνεται από μια πιο γενική προσέγγιση για να μπορεί να εφαρμόζεται σε όλες τις περιπτώσεις αλλά το χαρακτηριστικό αυτό μειώνει την αξία του ως άμεσα εφαρμόσιμο εργαλείο, που ήταν και η φιλοδοξία των δημιουργών του. Οι όποιες βελτιώσεις χρειάζεται να γίνουν θα πρέπει να καθοριστούν κύρια μέσω από την εφαρμογή του σε πολλές Μελέτες Περιπτώσεων. Μετά από ένα κρίσιμο μέγεθος παραδειγμάτων, τα συσσωρεμένα συμπεράσματα θα επιτρέψουν τη επιλογή του κατάλληλου tradeoff ανάμεσα στην ανάγκη για συγκεκριμενοποίηση των βημάτων και στην δυνατότητα καθολικής εφαρμογής.

## 5. Βιβλιογραφία

Aaker A. David, “**Building Strong Brands**”, The Free Press, 1996

Aaker A. David, “**Managing Brand Equity: Capitalizing of the Value of a Brand Name**”, The Free Press, 1991

Balmer John M.T., “**Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing**”, Journal of Marketing Management, 1998, 14, pp 963-996

Balmer M.T. John & Gray R. Edmund, “**Corporate brands: what are they? What of them?**”, European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37 No. 7/8, pp. 972-997

Balmer M.T. John & Greyser A. Stephen, “**Managing the Multiple Identities of the Corporation**”, California Management Review, Spring 2002, Vol. 44, No. 3, pp 72-86

Balmer M.T. John & Soenen B. Guillaume, “**The Acid Test of Corporate Identity Management**”, Journal of Marketing Management, 1999, 15, pp. 69-92

Balmer M.T. John & Van Riel Cees B.M., “**Corporate identity: the concept, its measurement and management**”, European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp 340-355

Balmer M.T. John & Wilson Alan, “**Corporate Identity: There is more to it than meets the Eye**”, International Studies of Management and Organization, Fall 1998, Vol. 28, No. 3, pp 12

Bernstein David, “**Corporate branding, Back to basics**”, European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37 No. 7/8, pp. 1133-1141

Buchanan David & Huczynski Andrzej, “**Organizational Behaviour: An introductory Text**”, Prentice Hall, 1997

## Βιβλιογραφία

- Caywood L. Clarke, “**The Handbook of Strategic Public Relations and integrated communications**”, McGraw Hill, 1997
- Chernatony Leslie, “**Would a brand smell any sweeter by a corporate name?**”, Birmingham University Business School, August 2001
- Cooper Alan, “**What's in a name?**”, Corporation Reputation Management, June 1999, pp 30-32
- Cooper Cary & Robertson Ivan, “**Organizational Psychology and Development: A reader for students and practitioners**”, John Wilson and Sons LTD, 2001
- Cornelissen P. Joen & Elving J.L. Wim, “**Managing Corporate Identity: an integrative framework of dimensions and determinants**”, Corporate Communications: An International Journal, 2003, Vol. 8, No. 2, pp 114-120
- Davis Gary & Miles Lonella, “**Reputation Management: Θεωρία κατά Πρακτικής**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 1
- Dessler Gay, “**Human Resource Management**”, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, 2000
- Duncan Tom & Moriarty Sandra, “**Driving Brand Value**”, McGraw Hill, 1997
- Ervorder Lars & Schultz Majken, “**Κουλτούρα, Ταυτότητα και Διαχείριση της Επιχειρηματικής Εικόνας**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 2
- Fisher D. Cynthia, Schoenfeldt F. Lyle & Shaw B. James, “**Human Resource Management**”, 4<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, 1999
- Fobrum J. Charles, “**Reputation: The Asset**”, Reputation Institute, 2001

Fombrun C. & Shanley, M., “**The Reputation Landscape**”, Corporate Review, 1 & 2, pp. 6-13

Fox Tricia, “**Corporate Identity Management: A Tale of Two companies. The development of the REDS AC<sup>2</sup>ID Test of Corporate Identity Management**”, Customer Relationship Management (UK) Ltd & SECOR Consulting Ltd, 2001

Fox Tricia, Balmer M.T. John & Wilson Alan, “**Customer Identity Management: Applying the ACID Test of Corporate Identity Management**”, 2001, Customer Relationship Management (UK) Ltd & SECOR Consulting Ltd

Gordon R. Judith, “**Organizational Behaviour: A diagnostic Approach**”, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2002

Grant M, Robert, “**Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications**”, 4<sup>th</sup> Editions, Blackwell Publishers, 2002

Hill W.L. Charles & Jones R. Gareth, “**Strategic Management: An Integrated Approach to Strategy**”, 6<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, 2004

Hooley J. Graham, Saurders A. John & Piercy F. Nigel, “**Marketing Strategy & Competitive Advantage**”, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, 1998

Ind Nikolas, “**The corporate brand**”, Macmillan Business, 1997

International Corporate Identity Group, “**Statement on Corporate Identity**”, 1995

Jones R. Gareth, “**Organizational Theory: Text and Cases**”, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall 2001

Kapferer Noel Jean, “**Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity long term**”, 2<sup>nd</sup> Edition, Kogan Press, 1997

## Βιβλιογραφία

Knox Simon & Bickerton David, “**The six conventions of corporate branding**”, European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37, No. 7/8, pp. 998-1016

Kotler Philip, «**Marketing Management: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος**», Interbooks, 1991

Kreitner Robert & Kinicki Angelo, “**Organizational Behaviour**”, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill 2001

Macrae Chris, “**The Brand Chartering Handbook: How brand organizations learn “live scripts”**”, Addison Wesley Longman Limited, 1996

Markwick Nigel & Fill Chris, “**Towards a framework for managing corporate identity**”, European Journal of Marketing, 1995, 31.5/6, pp. 396-409

Moorehead Gregory & Griffin W. Ricky, “**Organizational Behaviour: Managing People and Organizations**”, 5<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, 1998

Nilson H. Torsten, “**Competitive Branding: Winning in the Market Place with Value-added Brands**”, John Wiley and Sons, 1998

Olins Wally, “**Corporate Identity: Making business strategy visible through design**”, Thames and Hudson, 1999

Peterskin Mary, “**Αρχιτεκτονική Ονομασιών και Εταιρική Ταυτότητα**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 1

Redoc Davis, “**Εσωτερική Επικοινωνία: Προϋπόθεση για αίσια επιχειρηματικά αποτελέσματα**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 3

Rice J. Thomas, “**Ο ρόλος του ηγέτη στο κτίσιμο της Εταιρικής φήμης**”, Corporate Reputation Journal, 2001, Τεύχος 2

## Βιβλιογραφία

- Rigregory James & Wiechmann G. Jack, "**Leveraging the Corporate Brand**", NTC Business Books, 1997
- Rosson Philip & Brooks Mary R., "**Who Are We Now? M&As and Corporate Visual Identity**", 7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, 2002, Manchester
- Sandler D. & Shani D., "**Olympic Sponsorship vs. Ambush Marketing: Who gets the Gold?**", Journal of Advertising Research, August – September, 1989, pp. 9-14
- Schmidt Klaus & Ludlow Chris, "**Inclusive Branding: The Why and How of a Holistic Approach to Brands**", Palgrame Mcmillan, 2002
- Scholes Kevan & Johnson Gerry, "**Exploring Corporate Strategy**", 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2002
- Schultz Majken & Mary Jo Hatch, "**Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand?**", Harvard Business Review, February 2001, pp 128-134
- Schultz Majken & Mary Jo Hatch, "**Transparency and Identity: Modeling Organizational Identity Dynamics**", Draft Version 4/10/01
- Schultz Majken, Mary Jo Hatch, Williamson John, Fox Robert & Vinogradoff Paul, "**Bringing the Corporation Into Corporate Branding**", Submitted to the European Journal of Marketing, March 2001, Special Issue on Corporate and Services Brand
- Upshaw B. Lynn, "**Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace**", John Wiley and Sons Inc, 1995
- Urde Mats, "**Core value-based corporate brand building**", European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37, No. 7/8, pp. 1017-1040

## Βιβλιογραφία

Vaid Hele, series consultant: Campbell Alastair, “**Branding: Brand Strategy, design and implementation of corporate and product identity**”, Illex Press Limited, 2003

Πανηγυράκης Γ. Γεώργιος, «**Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος**», Τόμος Α και Β, Εκδόσεις Σταμούλη, 1996

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, «**Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία**», Τόμος Α, 4η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, 2002

Σιώμκος Ι. Γεώργιος, «**Στρατηγικό Μάρκετινγκ**», Εκδόσεις Σταμούλη, 1999

Σιώμκος Ι. Γεώργιος, «**Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ**», Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, 2002

