

**University of Macedonia**  
**Masters in Information Systems**  
**Informatics & Telematics Strategies**  
**Professor: A. A. Economides**



## **Strategies of wireless telephony companies**

Marianthi Zioga

June 4, 2007

**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας  
ΠΜΣ Πληροφοριακά συστήματα  
Στρατηγικές Πληροφορικής και Τηλεματικής  
Καθηγητής: Α. Α. Οικονομίδης**

## **Στρατηγικές Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας**

Μαριάνθη Ζιώγα

4 Ιουνίου 2007

## **Περίληψη**

Στην εργασία αυτή μελετάμε τις στρατηγικές δέκα εταιριών κινητής τηλεφωνίας: της Cosmote και της Vodafone από την Ελλάδα, της Vodafone UK και της T- Mobile από την Ευρωπαϊκή Ένωση, της NTT DoCoMo και της KDDI από Ιαπωνία, της T- Mobile και της Cingular από ΗΠΑ, της Telcom SA από Νότια Αφρική και της ACN από Αυστραλία.

## **Summary**

In this paper we study the strategies of ten companies of mobile telephony: Cosmote and Vodafone from Greece, Vodafone UK and T - Mobile from the European Union, NTT DoCoMo and KDDI from Japan, T - Mobile and Cingular from USA, Telcom SA from South Africa and ACN from Australia.

## **Περιεχόμενα**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>5</b>
1.1 cosmote	5
1.2 vodafone	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ</b>	<b>11</b>
2.1 vodafone	11
2.2 T-Mobile	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΙΑΠΩΝΙΑ</b>	<b>16</b>
3.1 NTT DoCoMo	16
3.2 KDDI	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 USA</b>	<b>20</b>
4.1 T-Mobile	20
4.2 Cingular (at&t)	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΥΠΟΛΟΙΠΟΣ ΚΟΣΜΟΣ</b>	<b>23</b>
5.1 Telkom SA Limited – Νότια Αφρική	23
5.2 ACN Αυστραλία	25

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΛΛΑΔΑ

## 1.1 cosmote

Η COSMOTE, ξεκινά την εμπορική της λειτουργία 5 χρόνια μετά τους ανταγωνιστές της και αλλάζει ριζικά το τοπίο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Είναι η μόνη εταιρία στον κλάδο παγκοσμίως που ενώ εισήλθε 3η στην αγορά, κατέκτησε την 1η θέση της αγοράς μέσα σε μόλις 3,5 χρόνια.

### Εταιρική Ταυτότητα

Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία τον Απρίλιο του 1998, 5 χρόνια αργότερα απ' ότι οι δύο ανταγωνιστές της και αποτέλεσε την μοναδική εταιρία κινητής τηλεφωνίας η οποία ενώ εισήχθη «3η» στην αγορά της, κατάφερε να καταλάβει την «1η» θέση. Σήμερα οι πελάτες της COSMOTE στην Ελλάδα ξεπερνούν τα 4,6 εκατομμύρια με το εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς να ξεπερνάει το 37%. Η COSMOTE διαθέτει παρουσία σε 4 ακόμη χώρες της περιοχής των Βαλκανίων: Στην Αλβανία (AMC), στην Βουλγαρία (GLOBUL), στην πΓΔΜ (COSMOFON), και στην Ρουμανία (COSMOTE Romania). Στα τέλη Δεκεμβρίου του 2005, τα ενοποιημένα έσοδα της COSMOTE προσέγγισαν τα 1,8 δις ευρώ, τα καθαρά κέρδη ανήλθαν στα 340 εκατ. ευρώ ενώ το περιθώριο κερδοφορίας EBITDA της εταιρίας κατατάσσεται ανάμεσα στα υψηλότερα της Ευρώπης (42% περίπου). Επίσης, η COSMOTE έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της στον χώρο των υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου, τόσο μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) όσο και καταναλωτών (B2C) με την συμμετοχή της στην CosmoONE και την Cosmo ΜΕΓΑΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ αντίστοιχα.

### Ιστορικό Εταιρίας

Η COSMOTE, μέλος του Ομίλου ΟΤΕ, ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία τον Απρίλιο του 1998 με κύριο στόχο την παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και όραμα την προσφορά κινητής επικοινωνίας σε όλους τους Έλληνες με την παροχή προηγμένων και ταυτόχρονα φιλικών υπηρεσιών. Μέσα σε μόλις 3,5 χρόνια λειτουργίας, η Εταιρία κατέκτησε την πρώτη θέση στην Ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας. Από τον Οκτώβριο του 2000, η μετοχή της Εταιρίας διαπραγματεύεται στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου, και έκτοτε έχει μία από τις καλύτερες αποδόσεις τόσο μεταξύ των εταιριών μεγάλης κεφαλαιοποίησης του Χ.Α. (δείκτης ASE FTSE-20) όσο και στο σύνολο του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, πανευρωπαϊκά.

Σήμερα η COSMOTE διαθέτει φάσμα 2x30 MHz για την παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας 2ης Γενιάς και λειτουργεί το δίκτυό της τόσο στη συχνότητα των 1.800 MHz όσο και στη συχνότητα των 900 MHz. Από τον Αύγουστο του 2001 διαθέτει επίσης και άδεια UMTS (για την παροχή υπηρεσιών τρίτης γενιάς κινητής τηλεφωνίας), ενώ από τον Μάρτιο του 2002 η Εταιρία διαθέτει άδεια Σταθερής Ασύρματης Πρόσβασης στην συχνότητα των 25 GHz και έχει εγκαταστήσει δίκτυο σταθερής ασύρματης πρόσβασης ώστε να είναι σε θέση να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους πελάτες της. Σήμερα η COSMOTE διαθέτει ένα σύγχρονο πανελλαδικό δίκτυο με 2.900 τηλεπικοινωνιακούς Σταθμούς Βάσης και περίπου 2.000 σημεία πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών της, ενώ από τον Ιανουάριο του 2001 έχει εγκαταστήσει ένα πανελλαδικό δίκτυο 2,5 γενιάς (GPRS) που επιτρέπει την μετάδοση

δεδομένων με υψηλές ταχύτητες. Επιπλέον, τον Μάιο του 2004, η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική διάθεση υπηρεσιών τρίτης γενιάς, 3G. Τον Ιούνιο του 2004 η COSMOTE ξεκίνησε την αποκλειστική εμπορική διάθεση στην Ελλάδα των υπηρεσιών i-mode, των πιο δημοφιλών υπηρεσιών ασύρματου Internet στον κόσμο. Το i-mode αποτελεί το Internet της κινητής τηλεφωνίας καθώς μεταφέρει πιο εύκολα και γρήγορα από ποτέ τη φιλοσοφία του Διαδικτύου στο κινητό τηλέφωνο. Από τον Ιούνιο του 2005 διατίθεται εμπορικά το 3G i-mode (για πρώτη φορά διεθνώς μετά την Ιαπωνία) μέσω του οποίου υποστηρίζονται νέες υπηρεσίες όπως Mobile Music, 3D Games, προηγμένες εφαρμογές JAVA και αποκλειστικό περιεχόμενο.

Πέρα από την παροχή υπηρεσιών στην Ελλάδα, η Εταιρία δραστηριοποιείται επίσης και σε 4 ακόμη χώρες της περιοχής των Βαλκανίων. Η COSMOTE από τον Αύγουστο του 2000 κατέχει το 82.5% της πρώτης εταιρίας κινητής τηλεφωνίας στην Αλβανία, AMC. Τον Ιούλιο του 2005 η COSMOTE ολοκλήρωσε την συμμετοχή της κατά 70% στο μετοχικό κεφάλαιο της ρουμανικής εταιρίας κινητής τηλεφωνίας COSMOTE Romania (πρώην COSMOROM) ενώ τον Αύγουστο του 2005 απέκτησε το 100% των μετοχών της GLOBUL, στην Βουλγαρία και της COSMOFON στην πΓΜΔ.

## **Έτος 2005**

Στο τέλος του 2005 η COSMOTE (Ελλάδα) είχε πάνω από 4,64 εκατ. πελάτες, γεγονός που επιβεβαιώνει την κυριαρχία της στην ελληνική αγορά, με μερίδιο αγοράς σταθερά πάνω από 37%. Ειδικότερα, η COSMOTE παραμένει πρώτη σε αριθμό συνδρομητών με συμβόλαιο, από τον Μάρτιο του 2000, με μερίδιο αγοράς που στις 31.12.2005 εκτιμάται κοντά στο 42% της αγοράς, με πάνω από 1,7 εκατ. πελάτες. Επίσης, ο αριθμός των πελατών καρτοκινητής τηλεφωνίας έφθασε συνολικά τους τα 2,9 εκατ. πελάτες περίπου. Η ονομαστική διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα στο τέλος του 2005 εκτιμάται ότι προσεγγίζει συνολικά το 114%.

Ιδιαίτερα θετικά υπήρξαν και τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου της COSMOTE για το 2005: τα ενοποιημένα έσοδα της Εταιρίας ανήλθαν στα 1.797,6 εκατ. ευρώ παρουσιάζοντας άνοδο κατά 13,2% σε ετήσια βάση, ενώ τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) διαμορφώθηκαν στα 754,5 εκατ. ευρώ με το αντίστοιχο περιθώριο κέρδους EBITDA να διαμορφώνεται στο 42%. Η κερδοφόρος ανάπτυξη της COSMOTE επιβεβαιώνεται επίσης από τα αυξημένα καθαρά κέρδη, τα οποία ανήλθαν σε 339,9 εκατ. ευρώ περίπου και ισοδυναμούν με 18,9% του συνολικού κύκλου εργασιών.

## **Όραμα και αξίες**

Με καθαρά πελατοκεντρική φιλοσοφία, ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, προηγμένες και εύχρηστες υπηρεσίες, η COSMOTE φιλοδοξεί να παραμείνει μέσα στις πέντε καλύτερες εταιρίες κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη.

[http://www.cosmote.gr/cosmote/cosmote.portal?locale=el\\_GR& nfpb=true& pageLabel=L23\\_who\\_we\\_are](http://www.cosmote.gr/cosmote/cosmote.portal?locale=el_GR& nfpb=true& pageLabel=L23_who_we_are)

## Στρατηγικές

Για την επίτευξη του οράματός της η COSMOTE θα διατηρήσει την επιτυχημένη πελατοκεντρική στρατηγική που έχει αναπτύξει δίνοντας έμφαση στους ακόλουθους άξονες:

- Διατήρηση της πρώτης θέσης στην αγορά σε πελάτες και κερδοφορία
- Ενίσχυση της χρήσης υπηρεσιών φωνής και προστιθέμενης αξίας
- Δημιουργία πρότυπου οργανισμού, σε ποιότητα και παραγωγικότητα
- Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, σε όλα τα μέτωπα
- Βελτιστοποίηση κεφαλαιακής διάρθρωσης και αύξησης αποδόσεων προς τους μετόχους και υπερασπίζοντας τις βασικές της αξίες

Σε αυτά τα πλαίσια

- Τον Ιούνιο του 2003, η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική διάθεση του πρωτοποριακού προϊόντος **MYCOSMOSview**, ενός δομημένου μενού υπηρεσιών με έγχρωμα και εντυπωσιακά γραφικά, που προσφέρει άμεση πρόσβαση στις υπηρεσίες, με το πάτημα ενός πλήκτρου, εξελίσσοντας την ιδιαίτερα επιτυχημένη ομπρέλα υπηρεσιών MyCosmos.
- Τον Απρίλιο του 2003 η COSMOTE, διέθεσε, πρώτη στην ελληνική αγορά, υπηρεσίες **video MMS** μέσω κινητού τηλεφώνου.
- Τον Νοέμβριο του 2003, η COSMOTE στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού της που στόχο έχει τη συνεχή παροχή πρωτοποριακών υπηρεσιών στο σύνολο των πελατών της αξιοποιώντας τεχνολογίες αιχμής, προχώρησε σε σύναψη αποκλειστικής συμφωνίας **στρατηγικής συνεργασίας με την NTT DoCoMo** για την εμπορική διάθεση και εκμετάλλευση υπηρεσιών **i-mode®** των πιο δημοφιλών υπηρεσιών ασύρματου Internet στον κόσμο. Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική διάθεση των υπηρεσιών i-mode πριν από τους Ολυμπιακούς Αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004, τους οποίους η COSMOTE υποστήριξε ως Μέγας Εθνικός Χορηγός.
- Συμμετέχει ενεργά στην **προστασία του Περιβάλλοντος**: Ξεκίνησε ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανακύκλωσης συσκευών και αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας καθιστώντας τα καταστήματά της σε όλη την Ελλάδα σημεία συλλογής και διαχείρισης ανακυκλώσιμων υλικών.
- Προστατεύει και προωθεί τις **τέχνες και τον πολιτισμό** ως χορηγός σε εκδηλώσεις για την ενίσχυση της πολιτιστικής ταυτότητας και κληρονομιάς της πατρίδας μας.
- Η COSMOTE εκφράζει την ευαισθησία της απέναντι στα **άτομα με αναπηρία** τόσο μέσω των σημαντικών ερευνητικών και χορηγικών προγραμμάτων που έχει αναλάβει όσο και μέσω των προσφερόμενων προς τους πελάτες της υπηρεσιών, καθώς στο σχεδιασμό της, παράλληλα με τις υπηρεσίες που απευθύνονται στο σύνολο της πελατειακής της βάσης, προβλέπονται και υπηρεσίες ειδικά προσαρμοσμένες στις ανάγκες ευαίσθητων ομάδων πληθυσμού.

[http://www.cosmote.gr/cosmote/cosmote.portal?locale=el\\_GR&\\_nfpb=true&\\_pageLabel=L60\\_csr\\_homepage](http://www.cosmote.gr/cosmote/cosmote.portal?locale=el_GR&_nfpb=true&_pageLabel=L60_csr_homepage)

Στα πλαίσια της **στρατηγικής διαφοροποίησης**, πρώτη στην ελληνική αγορά και ανάμεσα στις πρώτες εταιρίες κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη, η COSMOTE ανακοινώνει την εισαγωγή ευρυζωνικής τεχνολογίας πολύ υψηλών ταχυτήτων μετάδοσης δεδομένων στο δίκτυό της 3ης γενιάς (3G).

Το δίκτυο 3<sup>ης</sup> γενιάς της COSMOTE έχει αναβαθμιστεί, μέσω της εισαγωγής της ευρυζωνικής τεχνολογίας HSDPA (HighSpeedDownlinkPacketAccess), υποστηρίζοντας τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών δεδομένων σε πολύ υψηλές ταχύτητες. Η ευρυζωνική αυτή τεχνολογία χρησιμοποιείται, ήδη, πιλοτικά στην περιοχή των Αθηνών μέσω του υφιστάμενου δικτύου της COSMOTE.

Η τεχνολογία HSDPA, στην παρούσα έκδοσή της, επιτρέπει μέγιστες θεωρητικές ταχύτητες μέχρι και 1,8 Mbps από το δίκτυο προς το χρήστη (downlink), με πραγματικές παρατηρούμενες μέγιστες ταχύτητες της τάξης των 1,5 Mbps, έως και τέσσερις φορές, δηλαδή, ταχύτερα συγκριτικά με τις σημερινές ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων του δικτύου 3G. Ανάλογα με τις συνθήκες ραδιοκάλυψης, την κινητικότητα (mobility), και τον αριθμό των χρηστών, η ταχύτητα θα κυμαίνεται μεταξύ 1,5 Mbps και 400 kbps.

[http://www.cosmote.gr/cosmote/cosmote.portal?\\_pageLabel=press\\_releases&path=/SCSDevRepository/content/el/sections/pressoffice/pressrelease/060606gr.xml&\\_nfpb=true](http://www.cosmote.gr/cosmote/cosmote.portal?_pageLabel=press_releases&path=/SCSDevRepository/content/el/sections/pressoffice/pressrelease/060606gr.xml&_nfpb=true)

## 1.2 Vodafone

Με παρουσία στην ελληνική αγορά από τον Ιούλιο του 1993, η Vodafone αποτελεί μία από τις κινητήριες δυνάμεις στο χώρο της κινητής επικοινωνίας. Βασισμένη στην εφαρμογή της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας και στην ανάπτυξη πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων, έχει διανύσει μια σημαντική πορεία προχωρώντας σε σημαντικές επενδύσεις.

Βασικό μέλημα της **Vodafone** είναι η παροχή πλήρους τηλεπικοινωνιακής κάλυψης και η διαρκής εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του δικτύου της.

Έχει δημιουργήσει ένα αξιόπιστο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο το οποίο εκτείνεται σε μήκος 7.000 χλμ σε όλη τη χώρα αποτελώντας **το μεγαλύτερο ιδιωτικό δίκτυο μετάδοσης στην Ελλάδα**. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα κάλυψης όλων των πόλεων και απομακρυσμένων περιοχών, καθώς διαθέτει **το μεγαλύτερο εύρος συχνοτήτων** στη ζώνη GSM 900. Το όραμά της για ποιοτική κάλυψη παντού και πάντα διαφαίνεται και με την αποτελεσματική **κάλυψη της θαλάσσιας επιφάνειας** σε περισσότερα από 300.000 τετρ. χιλιόμετρα, καθώς είναι η πρώτη εταιρία που υλοποίησε επενδυτικό πρόγραμμα τέτοιου εύρους.

### Στρατηγικές

Η Vodafone-Panafon είναι ο ηγέτης στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και έχει ως όραμα να μετεξελιχθεί σε ηγέτη και στον τομέα των κινητών πολυμέσων, εντός και εκτός της ελληνικής αγοράς. Η κύρια στρατηγική της Εταιρείας εστιάζει στη διατήρηση της κερδοφόρας ανάπτυξης, σε μία αγορά που γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική, και στη συνέχιση της απόδοσης κερδών στους μετόχους της. Αυτό, επιτυγχάνεται κυρίως:

- ✓ Μέσω της κύριας επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας (αυξάνοντας τη χρήση και διευρύνοντας την πελατειακή της βάση).



- ✓ Μέσω της αξιοποίησης νέων πεδίων επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως η μετάδοση δεδομένων και το Internet.
- ✓ Με την ισχυροποίηση της δομής του ομίλου και την επέκτασή του στις διεθνείς αγορές.
- ✓ Με την αξιοποίηση των συνεργιών στο πλαίσιο του Ομίλου της Vodafone Group Plc.

Στις 4/4/2001, προκειμένου να αυξηθεί το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας, πραγματοποιήθηκε **συγχώνευση** με απορρόφηση της εταιρίας UNIFON A.E. και την απορρόφηση της κατά 100% θυγατρικής PANAFON ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.

Η Vodafone πειραματίζεται με την **προβολή τηλεοπτικών προγραμμάτων** σε πραγματικό χρόνο, επαναλήψεων αγαπημένων τηλεοπτικών σειρών, καθώς και αθλητικών στιγμιότυπων. Σύμφωνα με την εταιρία, από τους 180 εκατομμύρια συνδρομητές, 8 εκατ. χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3G, αντιπροσωπεύοντας το 9% των εσόδων της Vodafone το Δεκέμβριο του 2005.

## Χορηγίες

Η Vodafone είναι

- κύριος / επίσημος χορηγός και επίσημο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας του Ευρωπαϊκού Πρωταθλήματος Ποδοσφαίρου
- κύριος χορηγός της ποδοσφαιρικής ομάδας του Ολυμπιακού
- στηρίζει την Εθνική Ομάδα Ποδοσφαίρου

<http://www.vodafone.gr/live1/page.jsp?pid=0006070000&vars=0000000000>

## Ποιότητα

### Πιστοποιήσεις: Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης

Η Vodafone–Panafon είναι η πρώτη και μοναδική εταιρεία στην Ελλάδα, και από τις ελάχιστες διεθνώς, που έχει πιστοποιηθεί για την λειτουργία όλων των παρακάτω συστημάτων, στα πλαίσια του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης:

- **Διαχείριση της Ποιότητας** κατά ISO 9001:2000
- **Διαχείριση της Ποιότητας της Αλυσίδα Καταστημάτων Vodafone** κατά ISO 9001:2000
- **Διαχείριση του Περιβάλλοντος** κατά ISO 14001,
- **Διαχείριση της Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία** κατά OHSAS 18001, με στόχο την παροχή ενός υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για όλους τους εργαζόμενους
- **Διαχείριση της Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών** κατά BS 7799, με στόχο την διασφάλιση του απόρρητου πληροφοριών και δεδομένων της εταιρίας, των πελατών, των μετόχων και των συνεργατών της.

<http://www.vodafone.gr/live1/page.jsp?pid=0006040200&vars=0000000000>

## **Ποιότητα Υπηρεσιών**

Η Vodafone-Panafon στο πλαίσιο ανάπτυξης υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, έχει υιοθετήσει συγκεκριμένες μεθόδους συστηματικής μέτρησης της ποιότητας σε όλα τα στάδια του κύκλου των υπηρεσιών (end-to-end), από το σχεδιασμό τους μέχρι και την διάθεση τους στην αγορά. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες μέθοδοι:

- Αξιολόγηση υπηρεσιών
- Αξιολόγηση ποιότητας Δικτύου
- Αξιολόγηση Απόδοσης Προμηθευτών και Συνεργατών
- Συμμετοχή στην ομάδα Quality & Performance Management του Vodafone Group

<http://www.vodafone.gr/live1/page.jsp?pid=0006040300&vars=0000000000>

## **Διαχείριση και βελτίωση διεργασιών**

Η Vodafone κατευθύνει τον τρόπο της εργασίας στοχεύοντας πάντα στη συνεχή βελτίωση. Για τον λόγο αυτό το Τμήμα Διαχείρισης Διεργασιών & Συστημάτων μεταξύ άλλων:

1. Αναπτύσσει ένα εταιρικό μοντέλο διεργασιών (Generic Process Model) όπου απεικονίζονται οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρίας.
2. Καθορίζει τις αλληλοσυσχετίσεις και τις αλληλεπιδράσεις των διεργασιών βάσει του εταιρικού μοντέλου διεργασιών.
3. Αναγνωρίζει, κατανοεί και τεκμηριώνει όλες τις κρίσιμες διεργασίες και υπο-διεργασίες.
4. Θέτει ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες απόδοσης των διεργασιών και υπο-διεργασιών της εταιρίας.
5. Ανασκοπεί και αξιολογεί συστηματικά την αποτελεσματική εφαρμογή των δραστηριοτήτων της εταιρίας, με την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης.
6. Αναπτύσσει συγκεκριμένο πρόγραμμα ενεργειών μέσα στο οποίο εντάσσονται πρακτικές που προωθούν τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών.

<http://www.vodafone.gr/live1/page.jsp?pid=0006040500&vars=0000000000>

Προσπαθεί για την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διοίκηση των διεργασιών.

Με το γενικότερο τίτλο «Είμαστε κοντά», το πολυδιάστατο πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας της Vodafone περιλαμβάνει συστηματικές ενέργειες με στόχο την υπεύθυνη λειτουργία της εταιρείας και τη δημιουργία πρακτικών αποτελεσμάτων, κυρίως στους τομείς:

- 1) Περιβάλλον και Υγεία
- 2) Κοινωνία και Παιδί
- 3) Αγορά
- 4) Εργασιακός Χώρος

<http://www.vodafone.gr/live1/page.jsp?pid=0006050100&vars=0000000000>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

### 2.1 vodafone

Την 1η Ιανουαρίου 1985 έκανε την πρώτη κλήση από κινητό τηλέφωνο στη Βρετανία. Χαρακτήρισε την έναρξη της βιομηχανίας κινητής τηλεφωνίας και μετασχημάτισε τις παγκόσμιες επικοινωνίες. Σήμερα η Vodafone είναι ο ηγέτης στην παγκόσμια αγορά κινητής τηλεφωνίας με παρουσία σε 27 χώρες και σε 5 ηπείρους, 186,8 εκατομμύρια πελάτες και 33 δίκτυα συνεργατών .

#### Η Vodafone ανακτά την ισορροπία της

Το Μάρτιο, οι μετοχές του γίγαντα της κινητής τηλεφωνίας Vodafone κυμαίνονταν κάτω από τα \$20, δηλαδή το ένα τρίτο από το μέγιστο που πέτυχαν το 2000. Ο Arun Sarin, ο οποίος είχε αναλάβει ως γενικός διευθυντής το 2003, ήταν εν μέσω πυρών και η διατήρηση της θέσης του εξεταζόταν. Υπήρξαν ακόμη και προτάσεις από μερικούς επενδυτές για την λύση της επιχείρησης. Τώρα οι μετοχές της πλησιάζουν \$25, και οι επενδυτές αισθάνονται περισσότερο βέβαιοι ότι η επιχείρηση ανακτά την ορμή της.

#### Κλειδιά για την αναγέννηση

Διάφοροι καταλύτες έχουν ωθήσει τις μετοχές, που ανήλθαν σε \$24.19. Την άνοιξη του 2005, η επιχείρηση πώλησε το 97% της Vodafone Ιαπωνίας στη Softbank, αφοτου είχε αγωνιστεί να κερδίσει την αγορά στην Ιαπωνία (βλ. BusinessWeek.com, 2/28/06). Αυτό θεωρήθηκε ως σημάδι ότι η επιχείρηση, που στηρίχτηκε στις υψηλές φιλοδοξίες του προηγούμενου CEO Chris Gent (βλ. BusinessWeek.com, 7/15/02), είχε την επιθυμία να αποχωρήσει από μεγάλες αγορές όπου δεν μπόρεσε να έχει ικανοποιητικό μερίδιο.

[http://www.businessweek.com/technology/content/oct2006/tc20061019\\_604087.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/technology/content/oct2006/tc20061019_604087.htm?chan=search)

**Το όραμά** - Να είναι ο ηγέτης της παγκόσμιας αγοράς κινητής τηλεφωνίας, να εμπλουτίζει τις ζωές των πελατών και να βοηθά την επικοινωνία των ατόμων, των επιχειρήσεων και των κοινωνικών ομάδων

**Επένδυση** - επενδύει στην οικοδόμηση ενός δικτύου που επιτρέπει στους πελάτες της να κάνουν περισσότερες κλήσεις από περισσότερες τοποθεσίες, βέβαιη ότι η ποιότητα και η αξιοπιστία της υπηρεσίας της είναι κορυφαία.

**Αξία στα χρήματα** - στα προηγούμενα τρία έτη έχει μειώσει το κόστος περισσότερες από πέντε φορές, το οποίο συνεπάγεται αποταμίευση περίπου 50% για τους πελάτες της.

**Εξυπηρέτηση πελατών** – εκτός από παροχή κάλυψης και την τιμολόγηση, στρέφεται στη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.

#### Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ VODAFONE

Το όραμά της είναι να γίνει ο ηγέτης της παγκόσμιας αγοράς κινητής τηλεφωνίας. Η Εταιρική Ευθύνη (Corporate Responsibility - CR) βοηθά να το επιτύχει αυτό με τη μείωση του επιχειρησιακού κινδύνου και την ενίσχυση της φήμης της στους πελάτες, τους υπαλλήλους, την κυβέρνηση και άλλους σημαντικούς stakeholders

Το να είναι υπεύθυνη επιχείρηση είναι ένας από τους έξι στρατηγικούς στόχους της. Αυτή η δέσμευση είναι σχετικά με την παραγωγή χρημάτων με έναν τρόπο που ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιδράσεις της και θα μεγιστοποιεί τα θετικά οφέλη της επιχείρησής στους ανθρώπους και τον πλανήτη.

Επιπλέον, οι επιχειρησιακές αρχές της υποστηρίζουν την προσέγγισή της στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Καλύπτουν τις εταιρικές και μεμονωμένες συμπεριφορές και κοινοποιούνται στους υπαλλήλους με διαφορετικούς τρόπους, παραδείγματος χάριν με υλικό και κατάρτιση επαγωγής, με ενημερώσεις ομάδων και στους ιστοχώρους των επιχειρήσεών της. Ενισχύει την εφαρμογή των επιχειρησιακών αρχών σε ολόκληρη την ομάδα.

[http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=template11&pageID=PAV\\_0017](http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?_nfpb=true&_pageLabel=template11&pageID=PAV_0017)

### **Οι παγκόσμιοι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας**

- Η ευχαρίστηση των πελατών της
- Το χτίσιμο της καλύτερης ομάδα Vodafone παγκοσμίως
- Παγκόσμια κλίμακα και πεδίο δύναμης
- Να επεκτείνει τα όρια αγοράς
- Να είναι μια υπεύθυνη επιχείρηση
- Να παρέχει μεγάλα κέρδη στους μετόχους

[http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=template12&pageID=PAV\\_0019](http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?_nfpb=true&_pageLabel=template12&pageID=PAV_0019)

Οι πελάτες της μπορούν τώρα να χρησιμοποιήσουν τα κινητά τους για να έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, να κατεβάσουν (download) μουσική, να δουν Τηλεόραση και να έχουν πρόσβαση σε περιεχόμενο κατάλληλο για άνω των 18 (on-line τζόγος κλπ).

Αυτές οι υπηρεσίες είναι ένα κερδοφόρο κομμάτι της επιχείρησής. Η εταιρία σέβεται τους γονείς που θέλουν να προστατέψουν τα παιδιά τους από αυτό το περιεχόμενο. Ο Έλεγχος περιεχομένου είναι μια υπηρεσία που αποτρέπει την πρόσβαση στους ανήλικους στο ακατάλληλο υλικό για Vodafone live! κινητά

### **Προϊόντα για ειδικές κοινωνικές ομάδες**

Μέρος της δέσμευσής της για την εξυπηρέτηση πελατών επικεντρώνεται στο ότι όλοι οι πιθανοί πελάτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν και να ωφεληθούν από τα προϊόντα της ανεξάρτητα από την ηλικία ή τις ικανότητές τους

Ψάχνει τους τρόπους να καταστήσει τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας πιο προσιτές για τους ανθρώπους με προβλήματα όρασης, ακοής ή ειδικές ανάγκες

Η Vodafone αναπτύσσει επίσης νέα προϊόντα και υπηρεσίες που υποστηρίζουν την υγεία και την προσωπική ασφάλεια, που περιλαμβάνουν:

Συναγερμοί ασθενών, που συνδέονται με τους γιατρούς ή τα νοσοκομεία

Συναγερμοί για τους εργαζομένους σε υψηλού κινδύνου περιβάλλοντα, όπως οι φρουρές ασφάλειας

Αυτά τα προϊόντα έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τη βοήθεια έκτακτης ανάγκης και να δώσουν στους ανθρώπους με χρόνιες ασθένειες περισσότερη ελευθερία με τη μείωση της ανάγκης να επισκεφτεί ο γιατρός τους. Περισσότερες πληροφορίες για τα κοινωνικά ευεργετικά προϊόντα είναι διαθέσιμες στην εταιρική έκθεση ευθύνης ομάδας Vodafone.

[http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=template10&pageID=PAV\\_0030](http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?_nfpb=true&_pageLabel=template10&pageID=PAV_0030)

### **Η πολιτική για το περιβάλλον**

- βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας.
- μείωση των αποβλήτων.
- ενισχύει την επαναχρησιμοποίηση και την ανακύκλωση.
- οι στόχοι μείωσης ενέργειας και αποβλήτων συμπεριλαμβάνονται στα προσωπικά προγράμματα ανάπτυξης για το σχετικό προσωπικό.
- το περιβαλλοντικό σύστημα διαχείρισής για τα γραφεία, τα διαχειριστικά κέντρα πελατών και τα καταστήματα λιανικής είναι αναγνωρισμένο στον ISO 14001, το διεθνές περιβαλλοντικό πρότυπα. Στοχεύει να επιτύχει την πιστοποίηση για το δίκτυο το 2006/07.
- το 2006/07 θα κάνει εκστρατείες συνειδητοποίησης για την ανακύκλωση και τη μείωση της ενεργειακής χρήσης.

[http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=template11&pageID=PAV\\_0039](http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?_nfpb=true&_pageLabel=template11&pageID=PAV_0039)

### **Φιλανθρωπίες**

Εκτός από δωρεές χρημάτων, προϊόντων και υπηρεσιών για φιλανθρωπικούς λόγους, ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να δώσουν το χρόνο τους στη φιλανθρωπία.

Ένα μεγάλο μέρος της υποστήριξής της δίνεται μέσω του ιδρύματος Vodafone UK που εστιάζει στις φιλανθρωπίες που βοηθούν τους νέους ηλικίας 16-25. Το 2005/06, έδωσε £7.82 εκατομμύρια σε φιλανθρωπίες, από τα οποία άνω των £5.39 εκατομμύρια δόθηκε μέσω του ιδρύματος.

[http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=template10&pageID=PAV\\_0055](http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?_nfpb=true&_pageLabel=template10&pageID=PAV_0055)

### **Υπηρεσίες για άτομα με ειδικές ανάγκες**

Στοχεύει στη βελτίωση της σειράς των υπηρεσιών που προσφέρει, και στο να καταστήσει τις υπηρεσίες ευκολότερες να χρησιμοποιηθούν από ανθρώπους με ειδικές ανάγκες και ηλικιωμένους.

Είναι ιδρυτής του Mobile Industry Good Practice Guide for Service Delivery for Disabled and Elderly Customers στο UK. Αυτός ο οδηγός σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην βιομηχανία κινητής τηλεφωνίας να κάνουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες φιλικότερες προς το χρήστη για τους ηλικιωμένους και τα άτομα με ειδικές ανάγκες.

[http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=template11&pageID=PDS\\_0002](http://online.vodafone.co.uk/dispatch/Portal/appmanager/vodafone/wrp?_nfpb=true&_pageLabel=template11&pageID=PDS_0002)

## 2.2 T-Mobile

### **Ένας από τους πρωτοπόρους στην παγκόσμια αγορά**

Η T-Mobile International είναι μια από τις παγκοσμίως κυρίαρχες επιχειρήσεις στην κινητή τηλεφωνία. Σαν μια από τις τρεις στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες της Deutsche Telekom, η T-Mobile στοχεύει στις δυναμικότερες αγορές στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Μέχρι το τέλος του 2006, περισσότεροι από 106 εκατομμύριο πελάτες εξυπηρετούνται στις δώδεκα T-Mobile εταιρίες. Η T-Mobile είναι συνεργάτης της FreeMove, μια συμμαχία που διαμορφώνεται από τέσσερις από τις κορυφαίες επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας της Ευρώπης – την Orange, TIM (Telecom Italia Mobile), Teliasonera, και T-Mobile - για να βοηθήσει τους πελάτες της να επικοινωνήσουν εύκολα όταν κινούνται στο εξωτερικό.

### **Διεθνής φορέας στην κινητή επικοινωνία**

Η T-Mobile International, η οποία είναι στην πλήρη κυριότητα της Deutsche Telekom, καθιερώθηκε τον Δεκέμβριο του 1999. Από τότε, έχει καθιερωθεί ως ένας από τους μεγαλύτερους διεθνείς παρόχους κινητής επικοινωνίας. Είναι η πρώτη που πραγματοποίησε ένα υπερατλαντικό δίκτυο βασισμένο στο GSM (Global System for Mobile Communications).

[http://www.t-mobile.net/CDA/about\\_t-mobile.2.0..en.html](http://www.t-mobile.net/CDA/about_t-mobile.2.0..en.html)

Η T-Mobile θέλει να κάνει την καθημερινή ζωή ευκολότερη για τις επιχειρήσεις και για τους ιδιωτικούς χρήστες. Η βραβευμένη επιχείρηση συνεχίζει την επιτυχία της με τα καινοτόμα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

### **Η κορυφή στην υπηρεσία, κορυφή της αγοράς**

Χάρη στα καινοτόμα προϊόντα, πρωτοποριακά δασμολόγια, και ελκυστικές υπηρεσίες, η T-Mobile έχει γίνει ο ηγέτης στην αγορά στη Γερμανία. Το υποκατάστημα της T-Mobile International εξυπηρετεί περισσότερους από 31 εκατομμύριο πελάτες. Οι υπάλληλοι της επιχείρησης έχουν στόχο την αύξηση των κερδών και την βελτίωση του τρόπου ζωής των πελατών μέσω της κινητής επικοινωνίας.

### **Συγχώνευση**

Η Deutsche Telekom συγχώνευσε τις δραστηριότητες κινητής επικοινωνίας της το 1993 για να αποτελέσει μια ανεξάρτητη επιχείρηση που ονομάστηκε T-Mobile. Στα επόμενα έτη, η επιχείρηση δοκίμασε μεγάλη αύξηση και εξελίχθηκε στο μεγαλύτερο πάροχο κινητής τηλεφωνίας της χώρας και σε ηγέτη της αγοράς. Σαν το μεγαλύτερο μέλος του ομίλου T-Mobile, η επιχείρηση ήταν η πρώτη που μετονομάζεται σε T-Mobile Germany το 2002, μια κίνηση που ήταν μέρος της παγκόσμιας στρατηγικής εμπορικών σημάτων του ομίλου. Από τότε, η επιχείρηση έχει ενισχύσει περαιτέρω τη στερεά θέση της μέσα στη γερμανική αγορά κινητής τηλεφωνίας.

### **A lifestyle of mobility**

Τα τελευταία χρόνια, τα κινητά τηλέφωνα έχουν εξελιχθεί σε πολυμεσικές συσκευές. Αυτή τη στιγμή, η επιχείρηση προσθέτει μια απολύτως νέα διάσταση στην κινητή τηλεφωνία: Με το **web'n'walk**, που προωθήθηκε τον Ιούνιο του 2005, η T-Mobile ήταν ο πρώτος πάροχος στην Ευρώπη που έφερε το ελεύθερο Διαδίκτυο στα κινητά τηλέφωνα. Αυτό σημαίνει ότι το σερφ στο Διαδίκτυο δεν είναι πλέον περιορισμένο στο σπίτι ή στο γραφείο. Οι καινοτόμες συσκευές όπως το Sidekick II ή το MDA compact αφήνουν τους χρήστες να δοκιμάσουν την αληθινή ελευθερία κινήσεων.

<http://www.t-mobile.net/CDA/germany.7.0..en.html>

### **Η κινητή τηλεφωνία ως τρόπος ζωής**

Η T-Mobile έχει έναν πρωτοποριακό ρόλο στην μετάδοση των ειδήσεων μέσω κινητών. Από το 2002, οι T-ζώνες της T-Mobile παρέχουν εκτενείς πληροφορίες στους πελάτες σε έξι κατηγορίες t-info, t-sports, t-news, t-finance, t-games και t-music. Επίσης εισήγαγε την υπηρεσία μηνύματος πολυμέσων (Multimedia Messaging Service MMS).

Τον Ιούνιο του 2005, η T-Mobile ήταν ο πρώτος πάροχος που εισήγαγε την ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο στα κινητά τηλέφωνα στη Γερμανία και την Αυστρία. Εν τω μεταξύ, αυτή η υπηρεσία, αποκαλούμενη web 'n' walk, είναι επίσης διαθέσιμη στη Μεγάλη Βρετανία, τις Κάτω Χώρες, την Ουγγαρία, την Τσεχία και την Κροατία. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι πελάτες της που ταξιδεύουν σε αυτές τις χώρες έχουν ανά πάσα στιγμή πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Με την υπηρεσία UMTS οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε τηλεοπτικές εκπομπές. Είδαν ζωντανά στα κινητά τους το FIFA World Cup 2006

### **Καθιστώντας το γραφείο κινητό**

Με τους εργασιακούς χώρους να γίνονται όλο και περισσότερο κινητοί, η T-Mobile προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες στην εταιρική αγορά. Στη Γερμανία, περίπου 30 τοις εκατό των εργαζομένων δεν είναι πλέον δεμένοι στο γραφείο. Τα προϊόντα παρέχουν ασφαλή, αποδοτική επικοινωνία μεταξύ των κινητών υπαλλήλων, αυξάνοντας αρκετά τη μεμονωμένη παραγωγικότητα και την εταιρική αποταμίευση με τη βελτιστοποίηση των εφαρμογών γραφείων όπως το e-mail και το Microsoft Outlook. Τα προϊόντα που είναι ήδη διαθέσιμα είναι: BlackBerry Solution ή T-Mobile MDA και το Sidekick.

### **Δύο περιοχές προϊόντων πυρήνα**

Η επιχείρηση εστιάζει σε δύο περιοχές προϊόντων πυρήνα - T-Mobile consumer solutions και T-Mobile business solutions μια business-to-business μονάδα προϊόντων. Με αυτές τις τεχνολογίες, οι εργαζόμενοι αποδεσμεύονται από το γραφείο

Περισσότεροι από 103 εκατομμύριο πελάτες στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες χρησιμοποιούν σειρά καινοτόμων προϊόντων T-Mobile, όπως υπερατλαντικό roaming βασισμένο στο GSM, flat-rate διεθνείς κλήσεις, Virtual Private Networks, W-LAN και mobile multimedia services (MMS). Η εστίαση είναι όχι μόνο στην πιο ενημερωμένη τεχνολογία. Οι πελάτες θέλουν τις λύσεις που απεικονίζουν τον τρόπο ζωής τους, είναι προσιτές και εύχρηστες. Αυτός είναι ο λόγος που η T-Mobile ευθυγραμμίζει τις υπηρεσίες της σύμφωνα με τρεις στόχους πυρήνα - αξιοπιστία, απλότητα και έμπνευση.

[http://www.t-mobile.net/CDA/mobile\\_multimedia.36.0..en.html](http://www.t-mobile.net/CDA/mobile_multimedia.36.0..en.html)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΙΑΠΩΝΙΑ

### 3.1 NTT DoCoMo

Η NTT DoCoMo είναι όχι μόνο η αρχαιότερη επιχείρηση κινητής επικοινωνίας της Ιαπωνίας, αλλά και μια ισχυρή δύναμη στην προώθηση της τεχνολογίας κινητής επικοινωνίας σε παγκόσμια κλίμακα. Εκτός από την παροχή της μεταδόσεων φωνής και στοιχείων σε εκατομμύρια στην Ιαπωνία, δημιουργεί τα παγκόσμια πρότυπα βιομηχανίας και τις πρωτοποριακές κινητές υπηρεσίες όπως το **i-mode** και, πρόσφατα, "**Osaifu-Keitai**", κινητά τηλέφωνα με τις λειτουργίες πορτοφολιών. Τροφοδοτημένοι από την έρευνα και την ανάπτυξη και την "πελατοκεντρική" φιλοσοφία, επαναπροσδιορίζει συνεχώς την έννοια της κινητής επικοινωνίας και των πρωτοποριακών, οικονομικώς αποδοτικών υπηρεσιών που καθιστούν τη ζωή πλουσιότερη και καταλληλότερη.

#### Σχετικά με την NTT DoCoMo

Η επανάσταση που άρχισε με την εφεύρεση του κινητού τηλεφώνου αλλάζει τον κόσμο μας, και η NTT DoCoMo ήταν πάντα στην αιχμή αυτής της επανάστασης. Παρέχοντας μια μεγάλη ποικιλία των υπηρεσιών πολυμέσων κινητών τηλεφώνων σε περισσότερους από 51 εκατομμύρια πελάτες, η NTT DoCoMo είναι ένας από τους παγκόσμιους ηγέτες στην κινητή επικοινωνία. Η έναρξη το 1999 του **i-mode**, της παγκοσμίως δημοφιλέστερης υπηρεσίας Διαδικτύου κινητής τηλεφωνίας που παρέχει ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και πρόσβαση στο Διαδίκτυο σε πάνω από 47 εκατομμύρια συνδρομητές, και έπειτα του **FOMA** το 2001 ως παγκόσμια πρώτη 3G κινητή υπηρεσία που βασίστηκε στο W-CDMA μετασχημάτισαν το τοπίο της κινητής επικοινωνίας στην Ιαπωνία και κέρδισαν παγκόσμια αναγνώριση για την DoCoMo. Το πρόσφατο "**Osaifu-Keitai**" (κινητά τηλέφωνα με λειτουργίες πορτοφολιών) που πολλαπλασιάζει την ευκολία του κινητού τηλεφώνου με τις συναλλαγές χωρίς μετρητά για όλα από το μετρό μέχρι τα ψώνια έχει ήδη περισσότερους από 15 εκατομμύριο συνδρομητές - ένα τέλειο παράδειγμα για το πώς η NTT DoCoMo όχι μόνο οδηγεί στον τομέα της κινητής επικοινωνίας αλλά επαναπροσδιορίζει το ρόλο της στη ζωή του χρήστη. Έχει γραφεία και ιδιόκτητα υποκαταστήματα στην Ασία, την Ευρώπη, και τη Βόρεια Αμερική, και στρατηγικές συμμαχίες με φορείς παροχής υπηρεσιών πολυμέσων σε Ειρηνικο-Ασιατικές χώρες και την Ευρώπη.

<http://www.nttdocomo.com/about/company/index.html>

#### Το όραμα της DoCoMo

Με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της ως κορυφαία προτεραιότητά, καθιστά το εμπορικό σήμα της ισχυρότερο από πάντα. Αν και η επιχείρηση ιδρύθηκε πριν από 15 έτη, τα εμπορικά σήματά της όπως το i-mode έχουν γίνει συνώνυμα με την αύξηση της βιομηχανίας κινητής τηλεφωνίας της Ιαπωνίας και την πρωτοποριακή τεχνολογία κινητής επικοινωνίας. Συνεργαζόμενοι με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις μεταφορών και οικονομικών υπηρεσιών, πραγματοποιεί το όραμα υποδομής του τρόπου ζωής, που φέρνει νέες αξίες και ευκολία στις ζωές των πελατών.

Όταν η αγορά κινητής τηλεφωνίας έφθασε τα 88 εκατομμύρια συνδρομητές στην Ιαπωνία και πολλοί θεώρησαν ότι η αγορά έχει κορεστεί, η DoCoMo είδε μια απίστευτη υποδομή που μπορεί να εκμεταλλευτεί για να δημιουργήσει νέες αγορές και αξία για τους πελάτες. Επιτάχυνε την ανάπτυξη των υπηρεσιών που συνδέουν τις επιχειρήσεις με τις ψηφιακές υπηρεσίες πορτοφολιού, που καθιστούν το κινητό τηλέφωνο ένα ακόμα πιο αναγκαίο εργαλείο στην καθημερινή ζωή. Το αποτέλεσμα είναι η πρωτοπορία σε μια νέα αγορά με πάνω από 5 εκατομμύρια συνδρομητές υπηρεσιών "**Osaifu-Keitai**"



Παγκοσμίως άρχισε να πουλά κινητά τηλέφωνα με διπλό σύστημα λειτουργίας FOMA/\*GSM, εκτός από τις υπάρχουσες roaming υπηρεσίες φωνής το 2004. Προώθησε επίσης τα παγκόσμια πακέτα υπηρεσιών επικοινωνίας roaming, επιτρέποντας στους πελάτες της να χρησιμοποιούν τις ίδιες υπηρεσίες i-mode που απολαμβάνουν στην Ιαπωνία και στο εξωτερικό. Με πάνω από 17 εκατομμύρια Ιάπωνες που ταξιδεύουν στο εξωτερικό κάθε έτος, αρχίζει να χτυπάει ακόμα μια αγορά με άριστες δυνατότητες. Τα παγκόσμιας ποιότητας εργαστήρια E&A ήδη έχουν βλέψεις για 4G και αναπτύσσουν επιθετικά τις μελλοντικές ασύρματες τεχνολογίες και τις εφαρμογές.

<http://www.nttdocomo.com/about/vision/index.html>

### **Εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Η κοινωνική συμβολή μέσω των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα και τις αποστολές οποιασδήποτε επιχείρησης. Σημαίνει όχι μόνο τη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων μέσω των προϊόντων, των υπηρεσιών, των τεχνολογιών και της οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και καλύπτει το θετικό αντίκτυπο μας στην υγεία τους, την ασφάλεια και το περιβάλλον σε μια παγκόσμια κλίμακα.

Στην NTT DoCoMo, οι επιχειρησιακές δραστηριότητες στοχεύουν τελικά στη συμβολή σε μια υγιέστερη κοινωνία και ένα παγκόσμιο περιβάλλον ενισχύοντας το εμπορικό σήμα DoCoMo, το οποίο υποστηρίζεται από την εμπιστοσύνη όλων των συμμετόχων της

Τέσσερις αρχές καθοδηγούν τις δραστηριότητες CSR προς τον αιώνιο στόχο στην ασφάλεια και την ειρήνη των ανθρώπων, της κοινωνίας και της γης: 1) επιδιώκει να παρέχει τη μεγαλύτερη ευκολία στην κοινωνία 2) βελτιώνει τη δυνατότητα πρόσβασης χρηστών 3) ενεργοποιεί τους υπαλλήλους της, και 4) συντήρηση του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

#### **1) "Φιλικές προς τον άνθρωπο" υπηρεσίες επικοινωνίας**

Για τα παιδιά που είναι το μέλλον μας, η NTT DoCoMo διευθύνει διάφορες δραστηριότητες για να τα εκπαιδεύσει στην κατάλληλη χρήση των κινητών τηλεφώνων. Επίσης, για να φέρει την ευκολία και την απόλαυση της κινητής επικοινωνίας ακόμη και σε περισσότερους ανθρώπους, επανεξετάζει συνεχώς και βελτιώνει το σχέδιο, τις λειτουργίες, τις υπηρεσίες και το χειρισμό τους.

#### **2) Για μια ασφαλέστερη και υγιέστερη κοινωνία**

Οι καθημερινοί άνθρωποι στηρίζονται περισσότερο στην κινητή επικοινωνία για να διατηρήσουν επαφή με τον κόσμο τους. Πάντα προσπαθώντας να παρέχει το πιο άνετο και αξιόπιστο περιβάλλον επικοινωνιών μέσω των υπηρεσιών της η NTT DoCoMo ελέγχει την απέραντη υποδομή του 24 ώρες την ημέρα, 365 ημέρες ετησίως για να παραδώσει τα υψηλότερα πρότυπα της αξιοπιστίας και της σταθερότητας, και λαμβάνει τα μέτρα για τη συντήρηση και τη γρήγορη αποκατάσταση της υπηρεσίας σε περίπτωση σεισμών και άλλων καταστροφών. Για να σιγουρευτεί ότι η κινητή επικοινωνία χρησιμοποιείται για να έχει μια θετική συμβολή στην κοινωνία, εκτελεί επίσης ποικίλες άλλες δραστηριότητες συμπεριλαμβανομένης της πρόληψης της κατάχρησης αυτής της κατάλληλης ανακοίνωσης για εγκληματικούς λόγους και κάνει εκστρατεία να καταστήσει τους ανθρώπους ενήμερους για τους κινδύνους που έχει ένα κινητό τηλέφωνο οδηγώντας.

#### **3) Περιβαλλοντική συνειδητοποίηση και δράση- Σώστε τον πλανήτη μας**

Σύμφωνα με τον περιβαλλοντικό χάρτη DoCoMo, που χρησιμεύει ως ένας οδηγός για τη βασική πολιτική για το περιβάλλον μας και συμπληρώνεται από τις συγκεκριμένες πρωτοβουλίες, αναπτύσσει ποικίλες δραστηριότητες συντήρησης που ιδρύονται στην υγιή συνύπαρξη των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Από τα

μέτρα για να καταπολεμηθεί η παγκόσμια αύξηση θερμοκρασίας και η αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των πόρων βασισμένη στην αποκατάσταση και η ανακύκλωση των κινητών τηλεφώνων και η εισαγωγή της περιβαλλοντικής λογιστικής στην καθιέρωση ενός περιεκτικού περιβαλλοντικού συστήματος διαχείρισης, η NTT DoCoMo στοχεύει να καθορίσει τα πρότυπα για την περιβαλλοντική ευθύνη.

<http://www.nttdocomo.com/about/csr/index.html>

### **Συνεργασία με τη Nissan**

Η Nissan ερευνά την σχετική θέση του οχήματος με τους πεζούς που περιλαμβάνει τη μετάδοση των στοιχείων θέσης των πεζών στα οχήματα μέσω του Global Positioning System (GPS) Η Nissan χρησιμοποιεί το καινούριο 3G κυψελοειδές σύστημα επικοινωνιών, που κυκλοφόρησε μόλις στην Ιαπωνία, όπου η λειτουργία GPS χρησιμοποιείται ως βάση για να παρέχει τις πληροφορίες θέσης του κινητού τηλεφώνου. Σε αυτό το σύστημα, οι πληροφορίες για την θέση του πεζού που διαβιβάζονται από το κινητό τηλέφωνο και το όχημα διαβιβάζονται στο σύστημα για να μπορέσει να καθορίσουν τις αντίστοιχες θέσεις μεταξύ του πεζού και του οχήματος. Ένα μήνυμα για τους πεζούς θα εμφανιστεί στο όχημα που θα προειδοποιεί τον οδηγό, και βοηθά να μειώσει τα τροχαία ατυχήματα ιδιαίτερα σε σημεία χωρίς ορατότητα. Η Nissan μελετά και αναπτύσσει αυτό το σύστημα με την τεχνική συνεργασία της NTT DoCoMo. στην κυψελοειδή τεχνολογία επικοινωνιών.

[http://www.businessweek.com/autos/content/apr2007/bw20070419\\_635324.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/autos/content/apr2007/bw20070419_635324.htm?chan=search)

### **Οικονομικές υπηρεσίες**

Η DoCoMo ήταν ένας από τους πρωτοπόρους της τεχνολογίας που επιτρέπει στους καταναλωτές να χρησιμοποιήσουν τα κινητά τηλέφωνα για να κάνουν τις πληρωμές και να πραγματοποιήσουν άλλες συναλλαγές και θα μπορούσε να προσπαθήσει να εξαγάγει την τεχνογνωσία στην Αμερική. Ο Ιάπωνας συνδρομητής στην υπηρεσία Osai-fu-Keitai e-wallet μπορεί να χρησιμοποιήσει το κινητό του για να αγοράσει σόδα στις μηχανές πώλησης, να αγοράσει εισιτήρια αεροπλάνων, και να διαχειριστεί τους τραπεζικούς λογαριασμούς του. Μια άλλη προσφορά, αποκαλούμενη iD, προσφέρει έναν ασφαλή τρόπο αποθήκευσης των πληροφοριών των πιστωτικών καρτών στα κινητά τηλέφωνα. Πληρώνετε με τα τηλέφωνα στους ανιχνευτές. Οι δαπάνες προστίθενται έπειτα στους ηλεκτρονικούς λογαριασμούς.

[http://www.businessweek.com/technology/content/mar2007/tc20070328\\_744461.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2007/tc20070328_744461.htm?chan=search)

## 3.2 KDDI

Η KDDI είναι η μόνη ιαπωνική επιχείρηση πληροφορικής και επικοινωνιών που παρέχει όλες τις υπηρεσίες επικοινωνιών, σταθερές και κινητές. Η KDDI λειτουργεί επιθετικά προς την πραγματοποίηση της ερχόμενης πανταχού παρούσας κοινωνίας δικτύων (Ubiquitous Network Society) μέσω της δυνατότητάς της να αναπτύξει δίκτυα και υπηρεσίες σταθερής και κινητής επικοινωνίας για να τα υποστηρίξει και μέσω της δυνατότητας να πραγματοποιηθεί η τεχνική E&A σε ανώτερο επίπεδο.

Η Απόλυτη Ικανοποίηση Πελατών Total Customer Satisfaction (TCS) είναι όχι μόνο μια αφηρημένη έννοια. Στην KDDI, είναι η κατευθυντήρια αρχή για κάθε σκέψη και πίσω από κάθε δράση από την εκτελεστική διαχείρισή στο νεώτερο υπάλληλο.

Καθιερωμένη για να χρησιμεύσει ως η εταιρική πυξίδα, η πολιτική της KDDI προωθεί την ομοιόμορφη σε επίπεδο ομάδας κατανόηση της κορυφαίας προτεραιότητας που ορίζεται ως TCS (απόλυτη ικανοποίηση πελατών) και προωθεί περαιτέρω τη λεπτομερή πολιτική της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Σύμφωνα με αυτήν την πολιτική, κάθε τμήμα της KDDI πρέπει να προετοιμάσει γραπτή αναφορά που εκθέτει σαφώς τους ρόλους και τους στόχους που εκπληρώνονται για να αυξήσει την ικανοποίηση πελατών, κάθε τμήμα είναι αρμόδιο για την πραγματοποίηση της δήλωσής του με την ανάληψη ενός ετήσιου διοικητικού κύκλου του προγραμματισμού και της εκτέλεσης που ακολουθούνται από την επαλήθευση για να λάβει την ανατροφοδότηση για να βελτιώσει το σχέδιο για τους επόμενους κύκλους.

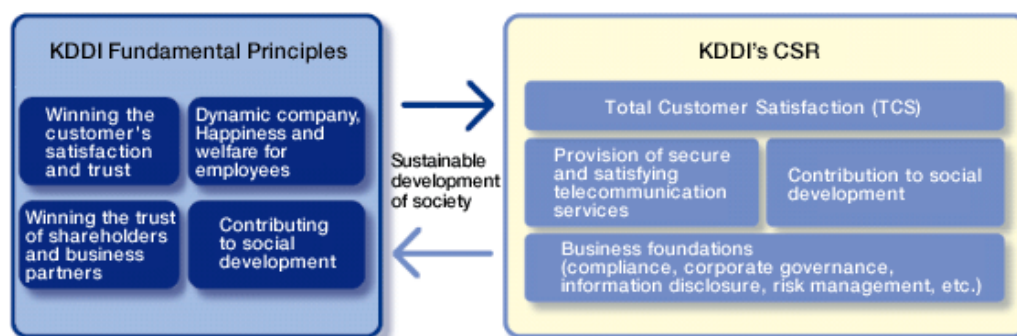
<http://www.kddi.com/english/corporate/kddi/tcs/index.html>

Για να ενισχύσει περαιτέρω την προσοχή στις ανάγκες των πελατών στα καταστήματα, η KDDI καθιέρωσε τα CS AWARDS 2004 (Sales Skill Contest), (διαγωνισμός ικανότητας πωλήσεων), στα οποία και τα 2.200 καταστήματα σε εθνικό επίπεδο συμμετέχουν για να μετρήσουν τις δεξιότητες των υπαλλήλων τους.

Επιπλέον, εκτός από το σύστημα πιστοποίησης υπαλλήλων (Pro Employee Certification System) που εξετάζει τη γνώση των υπαλλήλων στα προϊόντα, εισήγαγε το σύστημα πιστοποίησης υπαλλήλων για την εξυπηρέτηση πελατών (Caring Employee Certification System) το δεύτερο εξάμηνο του 2004 για να προσπαθήσει για τη συνολική βελτίωση εξυπηρετήσεων πελατών.

Η KDDI αναγνωρίζει την όχι μόνο δημόσια και κοινωνική φύση των τηλεπικοινωνιών, αλλά και τη σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της, δηλαδή την ευθύνη της για να δημιουργήσει αξιόπιστα δίκτυα και να παρέχει ασφαλείς τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Η πραγματοποίηση αυτής της ευθύνης είναι ένα σημαντικό μέρος του λόγου ύπαρξης ως εταιρία, και αυτή είναι μια από τις θεμελιώδεις αρχές για την KDDI.

[KDDI Fundamental Principles and CSR]



<http://www.kddi.com/english/corporate/kddi/csr/index.html>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 USA**

### **4.1 T-Mobile**

Η T-Mobile USA είναι ένας από τους γρηγορότερα αυξανόμενους εθνικούς ασύρματους παρόχους στον κόσμο.

#### **Ιστορία μιας καινοτομίας**

Η VoiceStream, η πρώτη αμερικανική εταιρεία που έτρεξε σε εθνικό επίπεδο ένα GSM δίκτυο, αποκτήθηκε το 2001. Από την μετονομασία της το 2002, η T-Mobile έχει αυξηθεί γρήγορα σε μια βάση 25 εκατομμυρίων πελατών. Με την ισχυρή ιστορία του, τα καινοτόμα προϊόντα, και τα σχέδια υπηρεσιών, η T-Mobile συνεχίζει να διαδραματίζει έναν ουσιαστικό ρόλο στην τεράστια αύξηση των πελατών κινητής τηλεφωνίας στη Βόρεια Αμερική. Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση είναι ο κύριος παράγοντας αύξησης στην οικογένεια της T-Mobile.

#### **Κινητή τηλεφωνία στην Αμερική**

Με έδρα την Bellevue, Washington, η T-Mobile λειτουργεί σε 46 από τις 50 μεγαλύτερες αμερικανικές αγορές. Τα υποκαταστήματα και οι θυγατρικές της T-Mobile έχουν άδεια για να παρέχουν υπηρεσία στο 95% του αμερικανικού πληθυσμού. Η T-Mobile χειρίζεται το μεγαλύτερο GSM/GPRS 1900 MHz δίκτυο φωνής και δεδομένων στη χώρα, που φθάνει σε 254 εκατομμύρια ανθρώπους.

#### **W-LAN**

Η επιχείρηση αφιερώνεται στην παροχή της κινητής πρόσβασης στο Διαδίκτυο. Με την T-Mobile HotSpot υπηρεσία προσφέρει W-LAN wireless broadband Internet πρόσβαση σε περισσότερες από 7.100 κατάλληλες δημόσιες τοποθεσίες, που δημιουργούν το μεγαλύτερο δίκτυο Wi-Fi στον κόσμο. Χάρη στις θέσεις HotSpot, οι πελάτες έχουν σύνδεση σε μέρη όπως τα καφέ Starbucks, Borders Books & Music stores, “Kinko’s”, αερολιμένες, και λέσχες αερογραμμών. Στην πραγματικότητα, η σύνδεση είναι μέχρι 40 έως 50 φορές γρηγορότερη από την dial-up σύνδεση. Το μόνο που απαιτείται είναι ένας T-Mobile λογαριασμός HotSpot και ένα laptop με κάρτα W-LAN ή ένα PDA.

#### **Εστίαση στην υπηρεσία**

Η T-Mobile είναι πολύ κοντά στο να γίνει η πιο σημαντική επιχείρηση της βιομηχανίας. Το 2002, εισήγαγε την “Power of One” προσέγγιση στην εξυπηρέτηση πελατών, την προσφορά ενός συστήματος για την τεχνολογία, την τιμολόγηση (pricing and billing), τη συχνότητα, τη δομή πωλήσεων (sales structure), και τη δομή εξυπηρέτησης πελατών (customer care structure). Η τρέχουσα δέσμευση της επιχείρησης για την άριστη ικανοποίηση πελατών κέρδισε για την T-Mobile την υψηλότερη θέση σε διάφορες ανεξάρτητες μελέτες που αναγγέλθηκαν από την J.D. Power and Associates: η T-Mobile επανειλημμένα ήρθε πρώτη στη “Wireless Customer Care Performance Study” και στη “Business Wireless Satisfaction Study”. Αυτό αποδεικνύει ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει τις ανάγκες και της επιχείρησης και των πελατών και απαντά στις επιθυμίες τους με ένα ασυναγώνιστο επίπεδο υπηρεσιών.

<http://www.t-mobile.net/CDA/usa,24,0,,en.html>

## 4.2 Cingular (at&t)

### Η Επιχείρηση

Η Cingular Wireless είναι η μεγαλύτερη ασύρματη επιχείρηση στις Η.Π.Α., με περισσότερους από 62 εκατομμύρια συνδρομητές που χρησιμοποιούν το μεγαλύτερο ψηφιακό δίκτυο φωνής και δεδομένων του έθνους. Η Cingular αφιερώνεται στην παροχή ασύρματης τεχνολογίας με σκοπό να εμπλουτίσει τις ζωές των πελατών της.

### Όραμα

Να είναι η πιο φημισμένη επιχείρηση ασύρματης επικοινωνίας στον κόσμο.

### Αξίες

Πελάτες: Παρέχει φιλική, ευγενική, πεπειραμένη και γρήγορη υπηρεσία. Επιδιώκει και οδηγείται από την ανατροφοδότηση των πελατών της.

Ακεραιότητα: Εμμένει σε έναν αυστηρό κώδικα της επιχειρησιακής συμπεριφοράς.

Απόδοση: Αυξάνει συνεχώς την απόδοσή της για να υπερβεί τις προσδοκίες πελατών και μετόχων. Προσπαθεί να είναι η καλύτερη επιχείρηση ασύρματης επικοινωνίας στον κόσμο.

### Ιδιοκτησία

Η Cingular είναι στην πλήρη ιδιοκτησία της AT&T Inc.

### Εισοδήματα

Τα εισοδήματα του έτους 2006 ήταν \$37,5 δισεκατομμύρια.

### Τα πλεονεκτήματα της Cingular

- Το μεγαλύτερο και γρηγορότερο δίκτυο ψηφιακών δεδομένων και φωνής στη χώρα – το ALLOVER™ Network -που καλύπτει τις 100 μεγαλύτερες Αμερικανικές αγορές και περισσότερους από 273 εκατομμύρια ανθρώπους σε όλες τις ΗΠΑ
- Η μεγαλύτερη διεθνής κάλυψη οποιουδήποτε αμερικανικού παρόχου, που δίνει στους πελάτες τη δυνατότητα να κάνει καλούν σε 6 ηπείρους και 190 χώρες, με ασύρματο roaming σε πάνω από 120 χώρες για τα lap-top, PDAs.

<http://www.cingular.com/about/>

### Η τεχνολογία

Η Cingular Wireless προσφέρει το μεγαλύτερο ψηφιακό δίκτυο φωνής και δεδομένων στις ΗΠΑ, συμπεριλαμβανομένης της υπηρεσίας στις μεγαλύτερες 100 μητροπολιτικές περιοχές. Προσφέρει στους πελάτες της ένα GSM/GPRS footprint στο 100% της περιοχής υπηρεσιών της.

Το GSM είναι η δημοφιλέστερη τεχνολογία ασύρματης τηλεφωνίας παγκοσμίως που χρησιμοποιείται από περισσότερους από 1 δισεκατομμύριο ανθρώπους σε 200-και πλέον χώρες σε όλο τον κόσμο. Διατηρεί επίσης δίκτυο TDMA, το οποίο συνεχίζει να παρέχει τις υψηλής ποιότητας υπηρεσίες φωνής και δεδομένων.

Το 2003, η Cingular προώθησε την παγκόσμια πρώτη εμπορική επέκταση των ασύρματων υπηρεσιών χρησιμοποιώντας την τεχνολογία Enhanced Data rates for GSM Evolution (EDGE). Η EDGE είναι μια τεχνολογία τρίτης γενιάς για ασύρματη πρόσβαση στο internet με υψηλές ταχύτητες με μέση ταχύτητα που είναι αρκετά γρήγορη ώστε να υποστηρίζει ευρύ

φάσμα των προηγμένων υπηρεσιών δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων streaming audio και video, γρήγορη πρόσβαση στο Internet, και download μεγάλων αρχείων.

Όταν πρόκειται για την τεχνολογία, η Cingular κοιτάζει πάντα προς το μέλλον. Έχει προωθήσει την Universal Mobile Telephone Service σε έξι αγορές. Η UMTS, είναι η κυρίαρχη 3G τεχνολογία που προσφέρει την πιθανή παγκόσμια κάλυψη και που επιτρέπει σήμερα οικονομίες κλίμακας και global roaming.

<http://www.cingular.com/about/our-technology.jsp>

### **Ενίσχυση της Κοινωνίας**

Η Cingular υποστηρίζει τα προγράμματα και τις οργανώσεις που αντιμετωπίζουν τα εκπαιδευτικά, πολιτιστικά, και κοινωνικά ζητήματα που έχουν επιπτώσεις στην ποιότητα της ζωής στις κοινότητες στις οποίες εργαζόμαστε και ζούμε.

Οι φιλανθρωπικές προσπάθειές της περιλαμβάνουν:

- βοήθεια σε θύματα οικογενειακής κακοποίησης
- βοήθεια σε θύματα φυσικής καταστροφής.
- προσφέρει οικονομική ενίσχυση σε διάφορες εθνικές οργανώσεις και πολλά τοπικά μη-κερδοσκοπικά ιδρύματα, καθώς επίσης και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να προσφέρουν εθελοντικά με αυτές τις οργανώσεις.

<http://www.cingular.com/about/community-support/index.jsp>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΥΠΟΛΟΙΠΟΣ ΚΟΣΜΟΣ

### 5.1 Telkom SA Limited – Νότια Αφρική

#### Περιγραφή επιχείρησης

Η Telkom SA Limited, μαζί με τα υποκαταστήματά της, λειτουργεί ως φορέας παροχής υπηρεσιών επικοινωνιών πρώτιστα στη Νότια Αφρική. Η επιχείρηση προσφέρει fixed-line υπηρεσίες φωνής, fixed-line υπηρεσίες δεδομένων και καταλόγου και ασύρματες υπηρεσίες δεδομένων, και υπηρεσίες κινητής επικοινωνίας σε επιχειρήσεις και σε ιδιώτες πελάτες.

Οι fixed-line υπηρεσίες φωνής περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες συνδρομών και συνδέσεων τοπικές, μεγάλης απόστασης, fixed-to-mobile, και διεθνείς υπηρεσίες φωνής, υπηρεσίες διασύνδεσης και hubbing, υπηρεσίες φωνής over Internet protocol, και ενοίκιο και πωλήσεις εξοπλισμού.

Οι υπηρεσίες κινητής επικοινωνίας της περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες φωνής, τις υπηρεσίες δεδομένων, τις προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες, και τις πωλήσεις κινητών τηλεφώνων μέσω Vodacom. Στις 31 Μαρτίου 2006, η επιχείρηση είχε περίπου 4,7 εκατομμύρια γραμμές τηλεφωνικής πρόσβασης.

[http://investing.businessweek.com/research/stocks/snapshot/snapshot\\_article.asp?symbol=TKG](http://investing.businessweek.com/research/stocks/snapshot/snapshot_article.asp?symbol=TKG)

#### Ο μετασχηματισμός συνεχίζεται

Η Telkom έχει φθάσει επιτέλους στο στάδιο όπου μπορεί να τινάξει τον μανδύα του μονοπωλίου και να αποδείξει την αξία της σε μια πλήρως ελεύθερη αγορά.

Η Telkom έχει να αντιμετωπίσει αρκετές προκλήσεις. Κάποιες από αυτές προέρχονται από τις μοναδικές περιστάσεις της Νότιας Αφρικής, όπου μερικά μέλη της κοινωνίας δεν έχουν ακόμα πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες - και ως εκ τούτου στην επικρατούσα οικονομία - ενώ άλλες απαιτούν τα όλο και περισσότερο περίπλοκα και σύγχρονα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Το νομικό καθεστώς παρουσιάζει παρόμοιες αντιφάσεις. Ενώ μερικές πλευρές του νόμου σχετικά με τον ανταγωνισμό έχουν διευκρινιστεί ικανοποιητικά, άλλες πρέπει να διασαφηνιστούν περισσότερο. Ένα σημαντικό παράδειγμα είναι οι κανονισμοί για την εφαρμογή του νέου νόμου ηλεκτρονικών επικοινωνιών, ο οποίος εξετάζει τη σύγκλιση των τεχνολογιών που θολώνουν τις παραδοσιακές γραμμές μεταξύ της ασύρματης μετάδοσης, των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας πληροφοριών.

Ενάντια σε αυτό το σκηνικό της αλλαγής, η Telkom έχει αναπτύξει μια **επιχειρησιακή στρατηγική** για να εξασφαλίσει ότι κάνει τις σωστές στρατηγικές επιλογές και τις επενδύσεις για να στηρίξει την αποδοτικότητα στο μέλλον, ενώ συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική ανάπτυξη της Νότιας Αφρικής.

Αυτή η στρατηγική αποτελείται από πέντε βασικούς στυλοβάτες:

1. Ενίσχυση της ικανοποίησης πελατών μέσω της πελατοκεντρικής θεώρησης. Να γίνει επιχείρηση που όχι μόνο κρατά την εξυπηρέτηση πελατών στο πιο υψηλό επίπεδο, αλλά να διαφοροποιείται μέσω της ποιότητας της υπηρεσίας της.
2. Δεσμεύοντας τους ανθρώπους της Telkom: Η πρωτοβουλία πελατοκεντρικής θεώρησης των πελατών της θα πραγματοποιηθεί μόνο εάν πετύχει στη δημιουργία ενός ομοιογενούς σώματος δεσμευμένων υπαλλήλων.

3. Εξέλιξη σε ένα δίκτυο επόμενης γενεάς: Μόνο ένα IP-based, ευρυζωνικό δίκτυο μπορεί να παρέχει την ευελιξία υπηρεσιών που απαιτούνται για να ικανοποιήσουν την ευρεία βάση πελατών Telkom.
4. Διατηρώντας το εισόδημα και παράγοντας αύξηση: Η Telkom θα εκμεταλλευτεί ευκαιρίες για επενδύσεις έξω από τα σύνορα της Νότιας Αφρικής.
5. Να επανατοποθετήσει το stakeholder management: Κατανόηση των stakeholders και υποστήριξη σχεδίων δέσμευσης.

## **HIV/AIDS**

Η Telkom ήταν μια από τις πρώτες επιχειρήσεις στη Νότια Αφρική που εισήγαγε ένα πρόγραμμα κατά του HIV/AIDS. Αυτό έχει τρέξει για σχεδόν 10 έτη και έχει παραδώσει μετρήσιμα οφέλη για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της. Το μέσο ποσοστό επικράτησης του HIV/AIDS στη Νότια Αφρική υπολογίζεται σε 29,7%, σύμφωνα με την Statistics South Africa. Σε αντίθεση, το ποσοστό επικράτησης στην Telkom είναι 6,3%, όπως μετριέται από μια ανεξάρτητη εταιρεία που πραγματοποίησε μια ασφαλιστική έρευνα στο δημοσιονομικό έτος που τελείωσε στις 31 Μαρτίου, 2006,

Αυτό το χαμηλότερο από τον μέσο όρο ποσοστό επικράτησης απεικονίζει το θετικό αντίκτυπο της μακροπρόθεσμης στρατηγικής HIV/AIDS Telkom. Το 2004, παραδείγματος χάριν, μέσω του προγράμματος Thuso, η Telkom άρχισε τις υπηρεσίες Voluntary Counselling, Testing and Treatment (VCTT). Πρόσφατα, αυτό επεκτάθηκε για να περιλάβει τους προσωρινούς και τους μόνιμους εργαζομένους της Telkom.

Άλλες υπηρεσίες VCTT περιλαμβάνουν την παροχή ψυχολόγων, on- and off-site testing, συμβουλές από εξωτερικούς κλινικούς ειδικούς και ομάδες υποστήριξης. Μια 24/7 ατελής γραμμή βοήθειας, που επανδρώνεται από επαγγελματίες γιατρούς, είναι σε θέση να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι σε όλη τη χώρα έχουν πρόσβαση στην εικοσιτετράωρη εμπιστευτική υποστήριξη σε όλα τα σχετικά ζητήματα και τις συμβουλές υγείας.

### **Οικονομική ενδυνάμωση των μαύρων**

Από το 1997, η Telkom είναι κύριος εταιρικός συνήγορος της Black Economic Empowerment (BEE). Ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι να βοηθήσει στη δημιουργία μεγαλύτερης αγοραστικής δύναμης στο μεγαλύτερο δημογραφικό κομμάτι της Νότιας Αφρικής, και να αναπτύξει την αγορά στην οποία εμπορεύεται η Telkom.



## 5.2 ACN Αυστραλία

Η ACN είναι ηγέτης στη γρήγορη επέκταση της παγκόσμιας βιομηχανίας τηλεπικοινωνιών και έχει γίνει ένας από τους παγκόσμιους κορυφαίους άμεσους πωλητές, εξυπηρετώντας τα εκατομμύρια των ικανοποιημένων πελατών σε 19 διαφορετικές χώρες.

Ιδρύθηκε το 1993 από τέσσερις επιχειρηματίες, και έχει γίνει μια από τις γρηγορότερα αυξανόμενες επιχειρήσεις στον κόσμο. Η ACN παρέχει στους πελάτες μια καλύτερη εναλλακτική λύση για τις υπηρεσίες που χρειάζονται και χρησιμοποιούν καθημερινά, συμπεριλαμβανομένης της τοπικής κλήσης και της κλήσης μεγάλης απόστασης, το Διαδίκτυο, και κινητές υπηρεσίες - συν τις υπηρεσίες αιχμής όπως την ψηφιακή τηλεφωνική υπηρεσία με τα τηλεοπτικά τηλέφωνα.

Σήμερα, τα ετήσια εισοδήματα της ACN έχουν ανέβει στα ύψη με πάνω από μισό δισεκατομμύριο \$USD και ετήσια αύξηση χρόνο με το χρόνο.

### **Φιλανθρωπικό πρόγραμμα**

Κάθε χρόνο η ACN διοργανώνει διάφορα International Training Events σε πόλεις σε όλο τον κόσμο, και επιλέγουν μια σημαντική τοπική οργάνωση να ενισχύσουν. Συνεργαζόμενη με αυτές τις φιλανθρωπικές οργανώσεις κατά τη διάρκεια των εκδηλώσεων, συλλέγει τις συνεισφορές από χιλιάδες γενναιόδωρους ανεξάρτητους αντιπρόσωπους και υπάλληλους της ACN.

Η οικογένεια της ACN έχει δώσει πάνω από \$1 εκατομμύριο στις οργανώσεις που βοηθούν σε τέτοια σημαντικά προβλήματα όπως την ευημερία παιδιών, την καταπολέμηση της βίας στο σπίτι, την αποκατάσταση κατάχρησης ουσιών και άλλων.