

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»

Κατεύθυνση: «ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΑ»

Ο στρατηγικός επανασχεδιασμός (rebranding) τηλεοπτικών δικτύων.
Το παράδειγμα του OPEN Beyond TV

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΑΛΑΜΑΣ

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή

Δήμητρα Ιορδάνογλου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

(2) Μπέττυ Τσακαρέστου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

(3) Ιωάννα Βώβου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Νικόλαος Μαλαμάς, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Στην οικογένειά μου και τους φίλους μου
που με στήριξαν όλο αυτό το διάστημα*

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτριά κ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, επίκουρη καθηγήτρια του Παντείου Πανεπιστημίου, για τη βοήθειά της στην εκπόνηση της παρούσας μελέτης και τη στήριξή της παρά της δυσχέρειες που προέκυψαν στη διάρκειά της. Επίσης, ευχαριστώ τη Σοφία για τη στήριξη και την κατανόηση στη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας.

Περιεχόμενα

Περίληψη	10
Abstract	12
Εισαγωγή	14
1. Βιβλιογραφική επισκόπηση	17
1.1 Το σύγχρονο ελληνικό τηλεοπτικό «τοπίο»	17
1.1.1 Η ιστορία της ελληνικής ιδιωτικής τηλεόρασης	17
1.1.2 Η οικονομική οργάνωση της ιδιωτικής τηλεόρασης	19
1.1.3 Η ψηφιακή τηλεόραση στην Ελλάδα	21
1.1.4 Οι τηλεοπτικές άδειες και το σημερινό τηλεοπτικό «τοπίο»	24
1.2. Η δημιουργία εταιρικής ταυτότητας (branding) τηλεοπτικών επιχειρήσεων ...	26
1.2.1 Έννοια και σημασία του brand name και του branding	26
1.2.2 Branding στην ψηφιακή εποχή	29
1.2.3 Branding και τηλεοπτικά δίκτυα	32
1.2.4 Ισχυρά ελληνικά τηλεοπτικά brands	34
1.3 Ο εταιρικός επανασχεδιασμός (rebranding)	37
1.3.1 Η ερμηνεία, τα είδη και τα στάδια του εταιρικού επανασχεδιασμού	37
1.3.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαδικασία των αλλαγών	43
1.3.3 Εμπόδια και λάθη της διαδικασίας επανασχεδιασμού	50
1.3.4 Rebranding ελληνικών τηλεοπτικών σταθμών	55
2. Μεθοδολογία έρευνας	59
2.1 Αντικείμενο και σκοπός έρευνας	59
2.2 Το ερευνητικό ερώτημα	60
2.3 Μέθοδος και εργαλείο έρευνας	61
2.4 Κατηγοριοποίηση και ανάλυση τεκμηρίων	64
3. Μελέτη περίπτωσης «Το rebranding του OPEN Beyond TV»	66
3.1 Το ιστορικό της απόφασης επανασχεδιασμού	66
3.1.1 Το χρονικό του Epsilon TV	66
3.1.2 Η εξαγορά του σταθμού και οι πρώτες αλλαγές στη διοίκηση	68
3.1.3 Η απόφαση και οι πρώτες αναφορές στο rebranding του σταθμού	72
3.2 Το rebranding του Epsilon TV και η γέννηση του OPEN Beyond TV	74
3.2.1 Το μεσοδιάστημα μέχρι την αναγέννηση	74
3.2.2 Η φιλοσοφία και το νέο πρόγραμμα	78

3.2.3 Νέο όνομα, νέο λογότυπο, νέο μότο και η προώθηση τους	81
3.2.4 Τα πρόσωπα του rebranding.....	83
3.2.5 Τα εμπόδια που συνάντησε το rebranding	85
3.3 Η συνολική στρατηγική του ομίλου με βάση το rebranding.....	89
3.4 Η πρώτη αξιολόγηση του rebranding και τα επόμενα σχέδια.....	97
4. Συμπεράσματα	101
Βιβλιογραφία- Πηγές	103
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	103
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	103
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	108
Παράρτημα Ι	112
Παράρτημα ΙΙ.....	123

Πίνακες

Πίνακας 1. Η φιλοσοφία του προγράμματος του Epsilon TV με βάση 10 τυχαίες ημέρες το διάστημα 01/6/2017 έως 01/12/2017.....	75
Πίνακας 2. Η φιλοσοφία του προγράμματος του Epsilon TV υπό το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς με βάση 10 τυχαίες ημέρες το διάστημα 01/02/2018 έως 30/09/2018....	76
Πίνακας 3. Η φιλοσοφία του προγράμματος του OPEN Beyond TV με βάση 10 τυχαίες ημέρες το διάστημα από την έναρξη του σταθμού στις 24/10/2018 έως τις 02/04/2018.....	80
Πίνακας 4. Στοιχεία του Υπουργείου Εργασίας για τις καταγγελίες συμβάσεων εργασίας στους τηλεοπτικούς σταθμούς το τρίμηνο Νοέμβριος 2018- Ιανουάριος 2019.....	88
Πίνακας 5. Τα ποσοστά τηλεθέασης των τηλεοπτικών σταθμών πανελλήνιας εμβέλειας όπως διαμορφώθηκαν σε 11 εβδομάδες το πρώτο τρίμηνο του 2019.....	99

Γραφήματα

Γράφημα 1. Η ηγεσία της αλλαγής	92
---------------------------------------	----

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα ασχολείται με τη στρατηγική επιλογή επανασχεδιασμού ενός τηλεοπτικού δικτύου, ο οποίος περιλαμβάνει την αλλαγή του ονόματος, της εικόνας, του λογοτύπου, του προγράμματος, των προσώπων και εν γένει της φιλοσοφίας του μετασχηματιζόμενου σταθμού, ώστε να επιβιώσει στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, να εδραιώσει τη θέση του στην τηλεοπτική «αγορά» και να ανέλθει στην κορυφή των προτιμήσεων του τηλεοπτικού κοινού. Η πραγματοποίηση της εν λόγω έρευνας γίνεται τόσο με την ανασκόπηση της θεωρίας και της βιβλιογραφίας, όσο και με την εις βάθος μελέτη της περίπτωσης του rebranding του ελληνικού τηλεοπτικού σταθμού OPEN Beyond TV, του πιο πρόσφατου παραδείγματος επανασχεδιασμού στην ελληνική τηλεόραση.

Κύριος στόχος της έρευνας, λοιπόν, είναι να εξεταστεί η διαδικασία που ακολούθησε ο εν λόγω σταθμός για να επανασχεδιαστεί και να βγει στον τηλεοπτικό «αέρα» ως ένα εντελώς νέο κανάλι, με σκοπό τόσο να αποτυπωθεί η στρατηγική την οποία ακολούθησε ο όμιλος, όσο και το εάν αυτή ήταν σωστά δομημένη, ώστε να αποτελέσει ένα παράδειγμα για μελλοντικές προσπάθειες επανασχεδιασμού τηλεοπτικών ομίλων.

Έτσι, μελετήθηκαν παράλληλα τα στάδια που ακολούθησε ο όμιλος στη διάρκεια της αλλαγής του, οι πρακτικές που ακολούθησε και εφάρμοσε, το ρόλο που η ηγεσία έπαιξε στην αλλαγή, πως και γιατί επιλέχθηκαν η νέα φιλοσοφία, η νέα ονομασία, η νέα εικόνα και πώς αυτά προβλήθηκαν στο τηλεοπτικό κοινό.

Στο θεωρητικό πλαίσιο, η παρούσα έρευνα έδωσε βαρύτητα στην επικρατούσα κατάσταση στην ελληνική ιδιωτική τηλεόραση και κυρίως στην είσοδό της στην ψηφιακή εποχή και τη ρύθμιση του τηλεοπτικού «τοπίου» με την πρόσφατη αδειοδότηση των τηλεοπτικών δικτύων. Στη συνέχεια μελετήθηκαν και αποτυπώθηκαν οι πρακτικές δημιουργίας εταιρικής ταυτότητας, πόσο έχουν αλλάξει αυτές στην ψηφιακή εποχή και πώς εφαρμόζονται αυτές από τα τηλεοπτικά δίκτυα. Η ανασκόπηση της θεωρίας ολοκληρώθηκε με την αναλυτική αποτύπωση των πρακτικών και των στρατηγικών των επιχειρήσεων αναφορικά με τον επανασχεδιασμό, τις σωστές πρακτικές και τα λάθη κατά την εκπόνηση των στρατηγικών αλλαγών.

Η μελέτη της περίπτωσης του OPEN Beyond TV πραγματοποιήθηκε και αποτυπώθηκε μέσω της συστηματικής παρατήρησης γραπτού και οπτικοακουστικού υλικού και ανάλυσης περιεχομένου, όπως δημοσιευμάτων, συνεντεύξεων, ημερησίου προγράμματος, τηλεθεάσεων, διαφημιστικών σποτ, με την καταγραφή των συμπερασμάτων να συνθέτει όλο το πλαίσιο των δομικών αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν στο κανάλι με στόχο τον πλήρη επανασχεδιασμό του.

Η μελέτη ολοκληρώνεται με το σκαρίφημα της στρατηγικής που ακολούθησε ο σταθμός ώστε να πετύχει τον ολικό επανασχεδιασμό του, το οποίο αποτυπώθηκε με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την έρευνα. Τέλος, διατυπώνεται και η ερευνητική πρόταση της συνέχειας της παρούσας μελέτης στο μέλλον από ερευνητές που ενδιαφέρονται για το πεδίο των στρατηγικών επιλογών των τηλεοπτικών δικτύων.

Λέξεις κλειδιά: Επανασχεδιασμός, OPEN Beyond TV, Εμπορική Ταυτότητα, Διαχείριση Αλλαγών, Ιδιωτική Τηλεόραση, Στρατηγική

Abstract

This research discusses the strategic choice of a television network rebranding, a process that includes changing the name, image, logo, program, people, and its philosophy in general, in order to survive in the constantly changing media environment, to consolidate its position on the television "market" and to rise to the preference of the television audience. The research was carried out both by reviewing theory and literature and by thoroughly studying the case of the rebranding of the Greek television channel OPEN Beyond TV, the most recent example of rebranding in Greek television.

The main objective of the research is to examine the process followed by this station to redesign and be on air as a completely new channel, in order to outline the strategy followed by the TV station and how well it was structured, so that this strategy could be presented as an example for future efforts of television channels' rebrandings.

Thus, the stages followed by this television channel during the change were examined, as well as the practices that followed and applied, the role that leadership played in the change, how and why the new philosophy, the new name, the new image were chosen and how they were presented to the television audience.

In the theoretical context, this research has focused on the prevailing situation on Greek private television networks and especially on its entry into the digital age and the regulation of television "landscape" with the recent licensing of the channels. Moreover, branding practices were studied and captured, whether they have changed in the digital era and how they are being implemented by television networks. The review of the theory was completed with the presentation of business practices and strategies in terms of rebranding, good practices and mistakes in making strategic changes.

The study of the OPEN Beyond TV case was conducted and imprinted through the systematic observation of the collected written and audiovisual material, such as publications, interviews, daily program, TV shows popularity, advertising spots, with the recording of conclusions compiling all the framework of the structural changes made in the channel to complete its total rebranding.

The study concludes with the sketch of the strategy followed by this television network to achieve its total rebranding, which was captured on the basis of the theoretical background and conclusions drawn from the research. Finally, the researcher formulates a proposal of the continuation of this study in the future for researchers interested in the field of strategic choices of television networks.

KEY-WORDS: Rebranding, OPEN Beyond TV, Branding, Changes' Management, TV Greek Private TV, Strategy

Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όσον αφορά στην κοινωνική, πολιτική, πολιτιστική και επαγγελματική ζωή. Οι ραγδαίες αυτές μεταβολές έχουν οδηγήσει τις περισσότερες πτυχές της ζωής να έχουν αλλάξει άρδην σε σύγκριση με το πολύ κοντινό παρελθόν. Κύρια αιτία αυτών των μεταβολών αποτελεί σίγουρα η επέλαση του διαδικτύου, το οποίο έχει εισβάλλει σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας και έχει οδηγήσει ουσιαστικά στην ψηφιοποίηση των πάντων.

Τα ανωτέρω είχαν ως αποτέλεσμα να μεταβληθεί πλήρως και το καθεστώς λειτουργίας όλων των επιχειρήσεων. Η ψηφιοποίηση της εργασίας άλλαξε τα δεδομένα στις επιχειρήσεις και στον τρόπο με τον οποίο αυτές δραστηριοποιούνται. Έτσι, όλες οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν είτε να υποβληθούν σε σωρεία αλλαγών με στόχο να διασφαλίσουν τη θέση τους στην αγορά, ή να την ισχυροποιήσουν, ενώ όσες παρέμειναν στάσιμες οδηγήθηκαν στην σταδιακή κατάρρευση και το κλείσιμο.

Κύριο παράγοντα των αλλαγών αυτών αποτέλεσε, βέβαια, και η παγκόσμια οικονομική κρίση των τελευταίων ετών. Οι επιχειρήσεις λόγω της έλλειψης ρευστότητας αναγκάστηκαν να αλλάξουν τις εργασίες τους, να ψηφιοποιηθούν πλήρως, να περικόψουν τις σπατάλες, ενώ συνέχισαν να δαπανούν μεγάλα ποσά για τη δημιουργία νέων στρατηγικών που θα τις βοηθούσε να ενταχθούν στη νέα πραγματικότητα και να παραμείνουν αλώβητες.

Από αυτή την κατάσταση δε θα μπορούσαν να ξεφύγουν και οι επιχειρήσεις των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και δη οι τηλεοπτικές επιχειρήσεις. Το διαδίκτυο εισέβαλλε πλήρως στον τρόπο εργασίας τους, εξελίχθηκε ο τρόπος και οι επιλογές προβολής των τηλεοπτικών προγραμμάτων, άλλαξε πλήρως ο τρόπος προώθησης των προγραμμάτων, λόγω της επικράτησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ενώ εμφανίστηκαν νέες μορφές συνδρομητικής προβολής τηλεοπτικών προγραμμάτων (π.χ. Netflix), οι οποίες επικράτησαν και άλλαξαν τα δεδομένα πλήρως.

Η ίδια κατάσταση επικράτησε σαφώς και στα ελληνικά τηλεοπτικά δίκτυα τα οποία στην αρχή αυτών των αλλαγών βρέθηκαν σε αρκετά δυσμενή θέση και αναγκάστηκαν είτε να μετασχηματιστούν ή να οδηγηθούν σε κλείσιμο. Έτσι, λοιπόν, ενώ η δεκαετία του 2010 ήταν μια περίοδος στην οποία τα ελληνικά τηλεοπτικά

δίκτυα συνάντησαν άνθηση χωρίς πολλές αλλαγές, η δεκαετία του 2010, η οποία φτάνει στο τέλος της και βρίσκει την ιδιωτική τηλεόραση να «γιορτάζει» τα τριάντα χρόνια «ζωής» της, ήταν μια δεκαετία που άλλαξε τα πάντα στο τηλεοπτικό τοπίο.

Ισχυροί τηλεοπτικοί σταθμοί του παρελθόντος οδηγήθηκαν στο κλείσιμο (π.χ. Mega Channel, Alter), άλλοι μετέβαλλαν πλήρως το τηλεοπτικό τους περιεχόμενο (π.χ. ΣΚΑΪ), ενώ άλλοι επανασχεδιάστηκαν πλήρως και βγήκαν στον τηλεοπτικό «αέρα» ως εντελώς νέοι σταθμοί (π.χ. πρώην Epsilon TV, ήδη OPEN Beyond TV). Αυτή η τελευταία περίπτωση ολικού επανασχεδιασμού θα απασχολήσει και την παρούσα μελέτη.

Η παρούσα, λοιπόν, έρευνα επιδιώκει να μελετήσει σε βάθος το πώς ένας τηλεοπτικός όμιλος αποφασίζει να προβεί σε ένα καθεστώς επανασχεδιασμού, ποια στρατηγική πρέπει να ακολουθήσει, ποια στάδια και ποιες είναι οι προοπτικές στην τηλεοπτική «αγορά». Για το σκοπό αυτό ερευνάται η περίπτωση του τηλεοπτικού σταθμού Epsilon TV, ο οποίος μετά από σχεδόν πέντε χρόνια παρουσίας στην ελληνική τηλεόραση, μετά την αλλαγή ιδιοκτησίας του, επανασχεδιάστηκε πλήρως και βγήκε στον «αέρα» τον Οκτώβριο του 2018 ως OPEN Beyond TV.

Η έρευνα ξεκινά με μελέτη της βιβλιογραφίας αναφορικά με την ελληνική ιδιωτική τηλεόραση, τη δημιουργία εταιρικής εμπορικής ταυτότητας των τηλεοπτικών επιχειρήσεων και τον επανασχεδιασμό των τηλεοπτικών σταθμών.

Αναλυτικά, η μελέτη ξεκινά με μια ανάλυση της σημερινής κατάστασης που επικρατεί στο ελληνικό τηλεοπτικό «τοπίο». Γίνεται κατ' αρχάς μια σύντομη αναφορά στην τριακονταετή ιστορία της ιδιωτικής τηλεόρασης, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο αυτή οργανώνεται και λειτουργεί οικονομικά. Έπειτα, γίνεται μνεία από νομικής και τεχνολογικής σκοπιάς στην είσοδο της ψηφιακής τηλεόρασης στην Ελλάδα, αλλά και στις νέες τηλεοπτικές άδειες που άλλαξαν πλήρως τα δεδομένα.

Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια της εταιρικής επωνυμίας, του λεγόμενου brand και ό,τι έχει να κάνει με τη δημιουργία της εταιρικής ταυτότητας (branding) στην ψηφιακή εποχή, γενικά στις επιχειρήσεις και εξειδικεύοντας τη συζήτηση στα τηλεοπτικά δίκτυα. Ακόμη, γίνεται αναφορά στα ισχυρά ελληνικά τηλεοπτικά brands (ANT1, Alpha, Star) και πώς αυτά κατάφεραν να κυριαρχήσουν, αλλά και στην ιδιαίτερη περίπτωση του Mega Channel το οποίο είχε δημιουργήσει μια τόσο δυνατή

εμπορική ταυτότητα που συνέχισε να έχει επιτυχία ενώ είχε σταματήσει να προβάλλει νέο και ζωντανό πρόγραμμα.

Η έρευνα συνεχίζεται με την εκτενή μελέτη των διαδικασιών επανασχεδιασμού μιας επιχείρησης. Αναλύεται ο ρόλος της ηγεσίας στην απόφαση και την οργάνωση ενός rebranding, τα είδη και τα στάδια, τα λάθη και τα εμπόδια που μπορούν να εμφανιστούν στη διάρκεια πραγματοποίησης των αλλαγών. Τέλος, γίνονται σύντομες αναφορές σε rebranding που πραγματοποίησαν στο παρελθόν ελληνικοί τηλεοπτικοί σταθμοί.

Ακολουθεί η μελέτη της περίπτωσης του OPEN Beyond TV το οποίο πραγματοποίησε το μεγαλύτερο ολικό επανασχεδιασμό τηλεοπτικού δικτύου τα τελευταία χρόνια. Αφού αναλύεται πλήρως η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας, παρατίθενται αρχικά τα όσα αφορούν στην ιστορία του σταθμού, την αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος και την απόφαση για το rebranding. Στη συνέχεια αποτυπώνονται η νέα φιλοσοφία, η νέα εικόνα, το νέο πρόγραμμα, η στρατηγική, τα πρόσωπα, τα εμπόδια και τα λάθη που αντιμετώπισε ο επανασχεδιασμός, ενώ γίνεται και μια σύντομη αξιολόγηση της πρώτης σεζόν που ο σταθμός βρίσκεται στους τηλεοπτικούς δέκτες.

Τέλος, στα συμπεράσματα της έρευνας γίνεται ουσιαστικά ένα σκαρίφημα της στρατηγικής του επανασχεδιασμού που ακολούθησε ο σταθμός, το οποίο είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού των θεωρητικών γνώσεων που αποτυπώθηκαν στο πρώτο μέρος και των όσων εξήχθησαν από τη μελέτη της περίπτωσης του καναλιού αυτού. Παράλληλα, διατυπώνεται και πρόταση για τη συνέχεια της μελέτης αυτής στο μέλλον.

Η παρούσα διπλωματική κλείνει με την παράθεση στο παράρτημα μέρους του υλικού που μελετήθηκε και των πινάκων που δημιουργήθηκαν με σκοπό να μελετηθεί σε βάθος ο επανασχεδιασμός του OPEN Beyond TV.

1. Βιβλιογραφική επισκόπηση

1.1 Το σύγχρονο ελληνικό τηλεοπτικό «τοπίο»

1.1.1 Η ιστορία της ελληνικής ιδιωτικής τηλεόρασης

Το τηλεοπτικό σήμα στην ελληνική επικράτεια ξεκίνησε να εκπέμπει πειραματικά στις αρχές τις δεκαετίας του 1960 και σε τακτική βάση στα μέσα της ίδιας δεκαετίας, περί το 1966, από δημόσιους τηλεοπτικούς φορείς (Βαλούκος, 2013). Η λειτουργία των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών ξεκίνησε στην Ελλάδα μόλις το 1989, ενώ είχαν ήδη αρχίσει να εκπέμπουν ιδιωτικοί ραδιοφωνικοί σταθμοί. Η ιδιωτική τηλεόραση σταδιακά επικράτησε σε τηλεθέαση και επιρροή της κρατικής και επιδόθηκαν σε έντονο ανταγωνισμό στον ενημερωτικό και στον ψυχαγωγικό τομέα. Το τηλεοπτικό «τοπίο», όπου κατά καιρούς λειτουργούσαν γύρω στα 150 κανάλια σε όλη τη χώρα, παρέμενε όμως άναρχο λόγω των καθυστερήσεων του κράτους να χορηγήσει μόνιμες άδειες εκπομπής στα τηλεοπτικά κανάλια (Παναγιωτοπούλου, 2010).

Οι πρώτες **προσωρινές άδειες λειτουργίας** ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών διάρκειας επτά ετών δόθηκαν στις 24 Ιουλίου 1989 για δύο σταθμούς, το Mega Channel που άρχισε να εκπέμπει στις 20 Νοεμβρίου και τη Νέα Τηλεόραση που δεν εξέπεμψε ποτέ (Βαλούκος, 2013). Αντίθετα, στις 31 Δεκεμβρίου άρχισε να εκπέμπει ο ANT1 ενώ, νωρίτερα, αλλά προς το τέλος της χρονιάς, είχε αρχίσει να εκπέμπει και το Κανάλι 29, το οποίο το 1994 μετετράπη σε Κανάλι 5. Στις 17 Φεβρουαρίου του 1990 κάνει την εμφάνισή του και ο τέταρτος ιδιωτικός σταθμός το New Channel του οποίου το πρόγραμμα ήταν επικεντρωμένο στις ταινίες, τα talk shows και τον κινηματογράφο, τον Απρίλιο του ίδιου έτους εμφανίστηκε και ο 902 TV ιδιοκτησίας του Κομμουνιστικού Κόμματος Ελλάδος, το πρόγραμμα του οποίου ήταν επικεντρωμένο γύρω από την πολιτική ιδεολογία και τα πεπραγμένα του κόμματος για πολλά χρόνια, στις 21 Σεπτεμβρίου 1993 πριν τις βουλευτικές εκλογές κάνει την εμφάνιση του και ο ΣΚΑΪ και τέλος στις 4 Δεκεμβρίου του ίδιου έτους η εταιρία Νέα Τηλεόραση δίνει την άδειά της στο Star Channel.

Στον τομέα του **προγράμματος**, τα ιδιωτικά δίκτυα ακολουθούν την καθιερωμένη διάκριση μεταξύ ενημέρωσης και ψυχαγωγίας, αν και η αναλογία μεταξύ των τομέων δεν είναι σταθερή. Στην ιστορία της ελληνικής τηλεόρασης

παρήχθησαν εκατοντάδες σίριαλ, τηλεταινίες και θεατρικά έργα όπως και πολλά ενημερωτικά και ψυχαγωγικά προγράμματα με σημαντική επίδραση στο κοινό. Πάντως, λόγω της οικονομικής κρίσης, η παραγωγή πρωτότυπου προγράμματος σημειώνει κάμψη και κυριαρχούν οι ξένες σειρές και οι επαναλήψεις παλαιών ελληνικών (Βώβου, 2013).

Πάρα τη μεγάλη άνθιση των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών κυρίως στη δεκαετία του 2000, η **κακή οικονομική κατάσταση** των περισσότερων καναλιών άρχισε να γίνεται εμφανής από το 2008 και κυρίως μετά το 2010, με το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης (Λεάνδρος, 2013). Εξαιτίας της άλλαξε το τηλεοπτικό τοπίο με σταθμούς να κλείνουν οριστικά, να πωλούνται, να αλλάζουν εντελώς προφίλ με σκοπό τη διάσωση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα σταθμών που διέκοψαν τη λειτουργία τους κυρίως λόγω οικονομικών συνθηκών, είναι το άλλοτε κραταιό Mega Channel, το οποίο σταμάτησε να λειτουργεί το 2016, όποτε και συνέχιζε να εκπέμπει προβάλλοντας επαναλήψεις, ενώ διέκοψε την τηλεοπτική εκπομπή του το 2018 συνεχίζοντας μόνο διαδικτυακά, το Alter Channel, το οποίο διέκοψε οριστικά τη λειτουργία του το 2013, και το APT, πρώην Τηλεάστυ, το οποίο μετετράπη σε τοπικής εμβέλειας.

Από την άλλη ο **προϋπολογισμός** των υπόλοιπων καναλιών περιορίστηκε δραματικά, όπως και τα **διαφημιστικά έσοδα** και συρρικνώθηκε το εγχώριο ψυχαγωγικό και ενημερωτικό πρόγραμμα υπέρ ξένων σειρών, πολλές από τις οποίες είναι δραματικές τουρκικής και κυπριακής παραγωγής στα ιδιωτικά κανάλια και βρετανικής και σκανδιναβικής παραγωγής στα κανάλια της EPT. Συχνό είναι ακόμη το φαινόμενο των επαναλήψεων και της σύμπτωσης του περιεχομένου από το ένα κανάλι στο άλλο που συμβαίνει κυρίως στους σταθμούς που βρίσκονται σε κοινή ιδιοκτησία όπως για παράδειγμα ο ANT1 με το Μακεδονία TV, και εκτός Ελλάδας στους περισσότερους σταθμούς της Κύπρου που συνεργάζονται με τους ιδιωτικούς ελληνικούς σταθμούς εθνικής εμβέλειας και κάποιους περιφερειακούς (Βώβου, 2013).

Το «**τοπίο**» των καναλιών πανελλαδικής εμβέλειας τελικά παγιώθηκε στις αρχές του 2019 γύρω από τα τέσσερα δημόσια δίκτυα (EPT1, EPT2, EPT3, EPTSports) και από τα ιδιωτικά κανάλια ενημερωτικού περιεχομένου τα οποία μετά και την ολοκλήρωση του διαγωνισμού για την **αδειοδότηση** των τηλεοπτικών

σταθμών¹ τη σεζόν 2018- 2019 ήταν ο ANT1, ο ALPHA, το STAR, ο ΣΚΑΪ, και το πρώην EpsilonTv, ήδη OPEN BEYOND TV, ελάχιστα κανάλια μικρότερης επιρροής τα οποία αναμένεται να διεκδικήσουν πανελλαδική άδεια θεματικού περιεχομένου, όπως το Μακεδονία TV, και πολλές δεκάδες περιφερειακής εμβέλειας σταθμούς, οι οποίοι αναμένεται να διεκδικήσουν στον επόμενο διαγωνισμό τις αντίστοιχες άδειες τοπικής εμβέλειας.

1.1.2 Η οικονομική οργάνωση της ιδιωτικής τηλεόρασης

Βασικό πόλο έλξης εσόδων των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών και στην Ελλάδα αποτελεί η **διαφήμιση**. Τα ιδιωτικά κανάλια εξασφαλίζουν τα οικονομικά τους κέρδη μέσω της «πώλησης» του κοινού τους σε διαφημιστικές εταιρείες, οι οποίες δαπανούν τεράστια χρηματικά ποσά προκειμένου να διαφημίσουν τα προϊόντα που προωθούν σε όσο το δυνατόν περισσότερους καταναλωτές. Σε αυτό το πλαίσιο, οι **τηλεθεατές** μετατρέπονται σε εν δυνάμει **καταναλωτές** και η τηλεόραση σε καταναλωτικό αγαθό. Στόχος των τηλεοπτικών σταθμών είναι η δημιουργία προγραμμάτων μεγάλης απήχησης με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ούτως ώστε να προσελκύσουν κοινό για τη διαφήμιση (Fabier & Lavenir, 1999). Η διαφήμιση, λοιπόν, είναι η βασική πηγή εσόδων των τηλεοπτικών σταθμών. Το κομμάτι της «**διαφημιστικής πίτας**», το μερίδιο δηλαδή της διαφημιστικής αγοράς, που θα λάβει κάθε κανάλι στη διάρκεια μιας τηλεοπτικής σεζόν είναι η κύρια μέριμνα κάθε σταθμού. Ολόκληρα τμήματα στους ομίλους των ΜΜΕ εργάζονται στον τομέα της διαφήμισης, στοχεύοντας να αναλύσουν και να προβλέψουν τις προτιμήσεις του τηλεοπτικού κοινού (Παπαθανασόπουλος, 2005).

Κατά συνέπεια, η τηλεόραση και η διαφήμιση είναι δύο πολύ στενά συνδεδεμένοι κλάδοι εμπορικής δραστηριότητας, οι οποίοι λειτουργούν ο ένας σε συνδυασμό με τον άλλο. Η τηλεόραση αποτελεί για τους διαφημιστές το προσφορότερο μέσο για την προώθηση των προϊόντων τους, ενώ από την άλλη η τηλεόραση δημιουργεί προγράμματα και «ζώνες» με τρόπο ώστε να ικανοποιήσει τόσο το κοινό της όσο και τους διαφημιστές της. Επομένως, ένα ανταγωνιστικό πρόγραμμα σε κάθε ζώνη, θα προσελκύσει μεγαλύτερη μερίδα τηλεθεατών και θα αποτελεί ελκυστικό προϊόν για την προβολή διαφημίσεων. Έτσι, το εικοσιτετράωρο

¹ Βλ. παρακάτω κεφάλαιο 1.1.4

πρόγραμμα ενός τηλεοπτικού καναλιού διακρίνεται σε ζώνες, ανάλογα με το κοινό που παρακολουθεί τηλεόραση στη διάρκεια συγκεκριμένης ζώνης, αλλά και με σκοπό να διαχωριστεί η τιμολογιακή πολιτική και να καθοριστεί η ταυτότητα της αγοράς. Η προβολή διαφήμισης, έτσι, εξαρτάται και από το είδος της εκπομπής, που προβάλλεται κάθε στιγμή καθώς και το κοινό, στο οποίο αυτή απευθύνεται (Fabier, κ.α., 1999).

Αξιοσημείωτο παραμένει εμπορικά το γεγονός ότι και τους δύο κλάδους τους διακρίνει **εποχικότητα**. Παρόλο που προβάλλεται πρόγραμμα καθημερινά για όλο το χρόνο, η διάρκεια της τηλεοπτικής σεζόν δεν συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος. Χρονικά ανάγεται στο διάστημα Σεπτέμβριος/Οκτώβριος μιας χρονιάς μέχρι και τον Ιούνιο της επόμενης. Η καλοκαιρινή περίοδος αποτελεί για την τηλεόραση μια περίοδο κατάλληλη για πιο οικονομικά προγράμματα, για προβολή επαναλήψεων και άρα απόσβεσης του κόστους των προϊόντων, που έχουν παραχθεί στο άμεσο παρελθόν. Η προσφορά των διαφημιζομένων μειώνεται και η διαφημιστική πίτα συρρικνώνεται. Αυτή η αντίδραση προέρχεται από το γεγονός ότι πρακτικά τους καλοκαιρινούς μήνες το αγοραστικό/τηλεοπτικό κοινό γίνεται περισσότερο εξωστρεφές, βγαίνει από το σπίτι και παύει να βρίσκεται μπροστά από τον τηλεοπτικό δέκτη (Fabier, κ.α., 1999).

Αποτέλεσμα όλων των ανωτέρω είναι η διαφήμιση να συνιστά την βασική **πηγή χρηματοδότησης** των ιδιωτικών καναλιών. Έτσι, αναγκαία κρίθηκε εξ αρχής η δημιουργία ενός συστήματος **καταγραφής της τηλεθέασης** των τηλεοπτικών προγραμμάτων. Οι μετρήσεις αυτές που λαμβάνουν χώρα ήδη από τα πρώτα χρόνια της ιδιωτικής τηλεόρασης αποτελούν το βασικό κριτήριο επιλογής των διαφημιστικών εταιρειών για την επιλογή των προγραμμάτων στα οποία θα διαφημιστούν. Η καταγραφή της τηλεθέασης πραγματοποιείται από το 1989, από την AGB Hellas, ήδη Nielsen, η οποία έχει αρκετά εξελιγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό για να πραγματοποιεί ηλεκτρονική καταγραφή της τηλεθέασης, ενός δείγματος νοικοκυριών στα οποία πραγματοποιούνται σειρά ελέγχων και παρέχονται αναλυτικά στοιχεία τηλεθέασης για μια ευρεία ποικιλία υποομάδων του κοινού. Το κύριο μετρούμενο μέγεθος είναι η τηλεθέαση ενός ατόμου για ένα λεπτό (Χαιρετάκης, 1997).

Μέσα στην τριακονταετία εκπομπής της ελληνικής ιδιωτικής τηλεόρασης, ο τρόπος συναλλαγής με τους διαφημιζόμενους έχει αλλάξει άρδην. Καθιερώθηκαν κανόνες για τον αριθμό και τη συχνότητα των διαφημίσεων, η παράβαση των οποίων απειλούνταν με πρόστιμα από το Εθνικό Ραδιοτηλεοπτικό Συμβούλιο για υπέρβαση χρόνου και για γκρίζα διαφήμιση. Παράλληλα και ο κλάδος της διαφήμισης υπέστη **ουσιαστικές αλλαγές** μέσω πρόσφατων νομοθεσιών που επηρέασαν τη σχέση διαφημιστών και τηλεοπτικών σταθμών. Αρχικά δυνάμει του Ν. 3845/2010 όπως τροποποιήθηκε το Ν.4499/2017² επιβάλλεται ειδικός φόρος στις διαφημίσεις που προβάλλονται στην τηλεόραση, με το συντελεστή του φόρου να μειώνεται από το ποσοστό 20% σε 5% από 01/04/2018. Ο φόρος αυτός ορίστηκε ότι βαρύνει άμεσα τη διαφημιζόμενη επιχείρηση ή τον διαφημιστή που μεσολαβεί και το τιμολόγιο εκδίδεται στο όνομά του. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν άρδην το κόστος της τηλεοπτικής διαφήμισης και τις πολιτικές που ακολουθούν διαφημιζόμενοι και διαφημιστές. Σημαντικές αλλαγές έφερε και ο Ν.4487/2017³ ο οποίος εισήγαγε το ηλεκτρονικό σύστημα διαθέσεως τηλεοπτικού διαφημιστικού χρόνου μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας αλλάζοντας έτσι τη συναλλαγή διάθεσης διαφημιστικού χρόνου των τηλεοπτικών οργανισμών.

1.1.3 Η ψηφιακή τηλεόραση στην Ελλάδα

Από το 2006 άρχισαν οι προετοιμασίες για την μετάβαση στην **επίγεια ψηφιακή τηλεόραση** (switchover), τόσο οι νομοθετικές (νόμος 3592/2007) όσο και οι τεχνικές από τα κανάλια και τους τηλεθεατές, με προγραμματισμένη ημερομηνία το 2012, αν και δεν ολοκληρώθηκαν σε όλη τη χώρα παρά μόνο στις 6 Φεβρουαρίου 2015, καθυστερημένα σε σχέση με άλλες χώρες της ΕΕ. Συγκεκριμένα, στις 16 Ιουνίου 2006, στο πλαίσιο της περιοδικής διάσκεψης της Παγκόσμιας Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (I.T.U. – International Telecommunication Union), στη Γενεύη συμφωνήθηκε η ψηφιοποίηση του τηλεοπτικού σήματος των χωρών που ανήκουν στην Ευρώπη, την Αφρική, τη Μέση Ανατολή και την Ισλαμική δημοκρατία του Ιράν. Βάσει της συμφωνίας, η μετάβαση στην επίγεια ψηφιακή τηλεόραση στις

² άρ. 12, Ν.4499/2017 (ΦΕΚ Α' 176/21-11-2017)

³ Ν.4487/2017 (ΦΕΚ Α' 166/09-08-2017)

περιοχές αυτές θα έπρεπε να έχει ολοκληρωθεί μέχρι τον Ιούνιο 2015, με μόνη εξαίρεση τις Αφρικανικές χώρες στις οποίες έχει δοθεί παράταση⁴.

Η μετάβαση από την αναλογική στην ψηφιακή ευρυεκπομπή δημιούργησε καινούρια δίκτυα διανομής και έδωσε νέα δυναμική σε ασύρματες καινοτομίες και υπηρεσίες. Λόγω αποτελεσματικότερης χρήσης του φάσματος, επιτρέπει σε περισσότερα κανάλια να μεταφέρονται χρησιμοποιώντας λιγότερα ραδιοκύματα, στοιχείο το οποίο οδηγεί σε διεύρυνση των υπηρεσιών και σύγκλιση των τεχνολογιών. Η επίγεια ψηφιακή ευρυεκπομπή υποστηρίζει τη λήψη βίντεο, internet και πολυμεσικών δεδομένων σε κινητά τηλέφωνα, κάνοντας έτσι τις εφαρμογές, τις υπηρεσίες και τις πληροφορίες προσβάσιμες και εύχρηστες από οπουδήποτε, οποιαδήποτε στιγμή. Η μετάβαση άνοιξε τις πόρτες σε νέες καινοτομίες όπως την ψηφιακή ευρυεκπομπή χειρός [DVB-H] μαζί με την τηλεόραση υψηλής ευκρίνειας [HDTV], τη στιγμή που παρέχει περισσότερο εύρος ζώνης [bandwidth] σε υπάρχουσες κινητές, σταθερές και ραδιοπλοηγητικές υπηρεσίες.

Για την εφαρμογή της απόφασης της Παγκόσμιας Ένωσης Τηλεπικοινωνιών στη χώρα μας, το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, σε συνεργασία με το Υπουργείο Επικρατείας, εξέδωσε την Κ.Υ.Α. 21161/12-8-2008, Φ.Ε.Κ. 1680/Β'/20-8-2008 σε συνδυασμό με το άρθρο 14 του Νόμου 3592/18-7-2007, Φ.Ε.Κ. 161/Α'/19-7-2007, στην οποία καθορίζονται οι προδιαγραφές για την υλοποίηση του έργου. Καθορίζονται δηλαδή, οι συχνότητες, οι ελάχιστες τεχνικές προδιαγραφές εκπομπής, οι περιορισμοί εκπομπής, καθώς επίσης και η διαδικασία περιοδικού ελέγχου. Η συγκεκριμένη Κ.Υ.Α. όρισε 21 προσωρινά κέντρα εκπομπής και προσωρινές συχνότητες για την εκπομπή του ψηφιακού σήματος, καθότι στην Ελλάδα δεν υπάρχουν ελεύθερες συχνότητες που μπορεί η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων [Ε.Ε.Τ.Τ.] να παραχωρήσει για χρήση. Για το λόγο αυτό, σε αντίθεση με τις άλλες χώρες όπου υπάρχει ταυτόχρονη εκπομπή του αναλογικού και του ψηφιακού σήματος, στη χώρα μας χρειάστηκε να γίνει παύση του αναλογικού σήματος για την ενεργοποίηση του ψηφιακού.

Οι τελικές συχνότητες, ο τελικός Χάρτης Συχνοτήτων Επίγειας Ψηφιακής Ευρυεκπομπής Τηλεοπτικού Σήματος, ο οποίος οριστικοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2012, καθορίστηκαν στην Κοινή Υπουργική Απόφαση 42800/5-10-2012, Φ.Ε.Κ.

⁴ www.digea.gr Θεσμικό πλαίσιο

2704/B'/5-10-2012. Επίσης, έπειτα από την ολοκλήρωση της μελέτης, σε αυτή την Κ.Υ.Α., ορίστηκαν συνολικά 156 επιτρεπτά κέντρα ψηφιακής εκπομπής ανά την Ελλάδα, τα οποία χρειάστηκαν για την επιτυχή ολοκλήρωση της μετάβασης της χώρας από την επίγεια αναλογική στην επίγεια ψηφιακή ευρυεκπομπή. Καθορίστηκαν οι συχνότητες που πρέπει να χρησιμοποιούνται σε καθένα από τα 156 κέντρα καθώς επίσης και επιμέρους θέματα όπως οι γεωγραφικές περιοχές κάλυψης.

Για την πραγματοποίηση όλων των ανωτέρω στις 12 Ιουνίου του 2009, με απόφαση των τότε επτά ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών εθνικής εμβέλειας (ALPHA, ALTER, ANT1, Μακεδονία TV, MEGA, ΣΚΑΪ και STAR) συστάθηκε η **Digea**, η οποία αποτελεί αποκλειστικό πάροχο επίγειας ψηφιακής τηλεόρασης για τα ιδιωτικά κανάλια εθνικής και περιφερειακής εμβέλειας στην Ελλάδα και με μετοχές της τάξης του 14.28% για το κάθε κανάλι. Η Digea έχει αναλάβει ενεργό ρόλο τόσο στη διαχείριση του εν λόγω έργου, όσο και στην εκπαίδευση του κοινού και το συντονισμό της αγοράς σε ένα υπεύθυνο και συστηματικό τρόπο. Η ΕΡΤ σε αντίθεση με την Digea, είναι καθολικός πάροχος υπηρεσιών δικτύου, πράγμα που σημαίνει ότι υποχρεούται να καλύψει το σύνολο της ελληνικής επικράτειας με ψηφιακό σήμα, σε αντίθεση με την Digea που, βάσει νόμου, υποχρεούται να καλύψει το 95%. Παρόλα αυτά, η κάλυψη του ψηφιακού σήματος της Digea, στην παρούσα φάση (Οκτώβριος 2018) υπερβαίνει κάθε γνωστό όριο το 97%⁵.

Το 2016 βάσει ευρωπαϊκής οδηγίας ξεκίνησε αντίστοιχα πιλοτικά η μετάβαση στην επίγεια ψηφιακή τηλεόραση (σε high definition), δεύτερης γενιάς (DVB-T2) η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί το αργότερο, το 2022, κάτι που ωστόσο καθυστερεί, λόγω αδειοδότησης όλων των τηλεοπτικών σταθμών (Παπαθανασόπουλος, 2007). Οι ιδιωτικοί τηλεοπτικοί σταθμοί Εθνικής εμβέλειας άρχισαν σταδιακά την παράλληλη μετάδοση σήματος σε υψηλή ευκρίνεια (high definition). Οι πρώτοι που εξέπεμψαν ήταν οι σταθμοί ΣΚΑΪ και STAR, ακολούθησαν οι υπόλοιποι. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εκπομπή σήματος μετάδοσης υψηλής ευκρίνειας απαιτεί εξελιγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό, με υψηλό κόστος γι' αυτό η μετάβαση είναι σταδιακή.

⁵ www.digea.gr

1.1.4 Οι τηλεοπτικές άδειες και το σημερινό τηλεοπτικό «τοπίο»

Η αναμόρφωση του τηλεοπτικού τοπίου αναφορικά με τη νομιμότητα της εκπομπής και την αδειοδότηση των τηλεοπτικών σταθμών ξεκίνησε το 2015 με την ψήφιση του Ν. 4339/2015, το Κεφάλαιο Α' του οποίου νομοθέτησε την αδειοδότηση παρόχων περιεχομένου επίγειας ψηφιακής τηλεοπτικής ευρυεκπομπής ελεύθερης λήψης. Το άρθρο 2 του εν λόγω νόμου, έδινε στον υπουργό στον οποίο έχουν ανατεθεί οι αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης και Επικοινωνίας την δυνατότητα μεταξύ άλλων να διενεργήσει τη διαγωνιστική διαδικασία για την εξασφάλιση τηλεοπτικών αδειών άλλα και να ορίσει τον αριθμό των αδειών που θα δίνονταν στους τηλεοπτικούς σταθμούς⁶.

Δυνάμει του ανωτέρω νόμου προκηρύχθηκε και διεξήχθη τον Αύγουστο του 2016 διαγωνισμός τηλεοπτικών αδειών πανελλαδικής εμβέλειας γενικού περιεχομένου ο οποίος είχε χαρακτήρα πλειστηριασμού. Στο διαγωνισμό συμμετείχαν οκτώ εταιρείες, τέσσερις εκ των οποίων έλαβαν από μία από τις τέσσερις άδειες τις οποίες το αρμόδιο υπουργείο αποφάσισε να δημοπρατήσει⁷.

Παρόλα αυτά, η ολομέλεια του Συμβουλίου της Επικρατείας με την απόφαση υπ' αριθμόν 95/2017, έκρινε κατά πλειοψηφία 14 έναντι 11 ότι οι διατάξεις της παραγράφου 2, του άρθρου 2^Α του Νόμου 4339/2015, όσον αφορά στις αρμοδιότητες του Υπουργού στον οποίο έχουν ανατεθεί οι αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης και Επικοινωνίας για τον αριθμό των αδειών και τη διενέργεια του διαγωνισμού είναι αντισυνταγματικές, καθώς αντίκεινται στην παράγραφο 2 του άρθρου 15 του Συντάγματος, δυνάμει του οποίου το Ε.Σ.Ρ. είναι το αρμόδιο όργανο για την αδειοδότηση των τηλεοπτικών σταθμών⁸.

Το Νοέμβριο 2016 μετά από σειρά άκαρπων συνεδριάσεων της διάσκεψης των προέδρων της Βουλής συγκροτήθηκε εκ νέου σε σώμα το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (ΕΣΡ), το οποίο κατά τα ανωτέρω ρηθέντα είναι από το νόμο και το Σύνταγμα αρμόδιο για την προκήρυξη και τη διεξαγωγή του διαγωνισμού αδειοδότησης⁹. Εν τέλει το νέο σώμα του Ε.Σ.Ρ. αποφάσισε ότι ο αριθμός των τηλεοπτικών αδειών πανελλαδικής εμβέλειας γενικού περιεχομένου που θα δοθούν

⁶ Ν. 4339/2015 (ΦΕΚ Α- 133/29-10-2015)

⁷ www.naftemporiki.gr

⁸ Απόφαση ΣτΕ Ολ. 95/2017

⁹ www.enikonomia.gr

είναι επτά και περί τα τέλη Νοεμβρίου 2018 δημοσίευσε νέα προκήρυξη η οποία όριζε τη διαδικασία υποβολής των αιτήσεων υποψηφιότητας για τη χορήγηση μιας από τις άδειες¹⁰. Κατόπιν τούτων, **υπερθεματιστές** της διαδικασίας οι οποίοι πληρούσαν όλες τις προϋποθέσεις για την απόκτηση τηλεοπτικής άδειας πανελλαδικής εμβέλειας γενικού περιεχομένου είναι μέχρι σήμερα οι τηλεοπτικοί σταθμοί ANT1, ΣΚΑΪ, Star, Alpha, και πρώην Epsilon TV, ήδη OPEN Beyond TV¹¹.

Σύμφωνα με το άρθρο 5 του ανωτέρω αναφερόμενου Ν. 4339/2015 οι δύο εναπομένουσες άδειες υποχρεωτικά θα επαναπροκηρυχθούν από το Ε.Σ.Ρ. με την ίδια τιμή εκκίνησης για την ίδια κατηγορία αδειών, εφόσον μέχρι τη δημοσίευση της επόμενης προκήρυξης για τη χορήγηση άλλης κατηγορίας αδειών παρόχων περιεχομένου εκδηλωθεί έμπρακτο ενδιαφέρον από έναν τουλάχιστον υποψήφιο με την κατάθεση στο Ε.Σ.Ρ. σχετικής αίτησης που συνοδεύεται από εγγυητική επιστολή, ισόποση με εκείνη που είχε οριστεί για τη συμμετοχή στην προηγούμενη αδειοδοτική διαδικασία¹². Σχετική αίτηση για την διεκδίκηση μίας εκ των δύο ως άνω αδειών κατέθεσε τον Οκτώβριο του 2018 η εταιρεία Alter Ego συμφερόντων του επιχειρηματία Ευάγγελου Μαρινάκη και αναμένεται το Ε.Σ.Ρ. να επαναπροκηρύξει τις άδειες¹³.

Τέλος, το άρθρο 14Α του ως άνω Ν. 4339/2015, όπως αυτό τροποποιήθηκε και ισχύει με το Ν. 4496/2017, όριζε μεταξύ άλλων την υποχρέωση των τηλεοπτικών σταθμών που δε συμμετείχαν σε προκηρυχθείσα αδειοδότηση όφειλαν να σταματήσουν τη λειτουργία τους σε διάστημα το πλέον τριών μηνών από τη δημοσίευση της προκήρυξης¹⁴. Η διάταξη αυτή του συγκεκριμένου νόμου οδήγησε τον Οκτώβριο του 2018 στην οριστική διακοπή της τηλεοπτικής εκπομπής του ιστορικού σταθμού Mega Channel, ο οποίος, κατά τα ανωτέρω, είχε λάβει το 1989 την πρώτη προσωρινή άδεια λειτουργίας ιδιωτικού τηλεοπτικού σταθμού¹⁵.

¹⁰ www.esr.gr

¹¹ www.esr.gr

¹² Ν. 4339/2015 (ΦΕΚ 133/Α/29-10-2015)

¹³ www.news247.gr

¹⁴ Νόμος 4496/2017 (ΦΕΚ 170/Α/8-11-2017)

¹⁵ www.cnn.gr

1.2. Η δημιουργία εταιρικής ταυτότητας (branding) τηλεοπτικών επιχειρήσεων

1.2.1 Έννοια και σημασία του brand name και του branding

Ο Αμερικάνικος Σύνδεσμος Μάρκετινγκ ορίζει το «**brand**» ως ένα όνομα, έναν όρο, ένα σχέδιο, ένα σύμβολο ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό μπορεί να ταυτίζεται με το προϊόν ή την υπηρεσία ενός οργανισμού ή ενός ανθρώπου και να το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα της αγοράς. Με άλλα λόγια στον όρο του brand περιλαμβάνεται οποιοδήποτε μέσο μπορεί να οδηγήσει στη διαφοροποίηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από τους ανταγωνιστές¹⁶.

Η δημιουργία ενός brand –έννοια η οποία θα μπορούσε να αποδοθεί στα ελληνικά ως εμπορικό σήμα, μάρκα, φίρμα ή επωνυμία- αποτελεί άμεση συνέπεια της στρατηγικής της **κατάκτησης της αγοράς** και της **διαφοροποίησης των προϊόντων**. Η έννοια του εμπορικού σήματος περιλαμβάνει αρκετά περισσότερα από το να δοθεί ένα όνομα και να «σφραγιστεί» ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με το σήμα αυτό. Η δημιουργία εταιρικής ταυτότητας συνίσταται σε μια κατηγοριοποίηση του προϊόντος, απαιτεί εταιρική μακροπρόθεσμη συμμετοχή, υψηλό επίπεδο πόρων και δεξιοτήτων (Kapferer, 2004).

Η **αναγραφή ενός εμπορικού σήματος**, πάνω σε ένα προϊόν ή σε ότι έχει σχέση με την υπηρεσία που διατίθεται, συμβάλλει σημαντικά στην εδραίωση της προτίμησης και αφοσίωσης των καταναλωτών. Το εμπορικό σήμα είναι δυνατόν να είναι μία ή περισσότερες λέξεις, γράμμα ή γράμματα, ένα σύμβολο ή μια εικόνα. Όταν ο επιχειρηματίας επιλέγει ένα εμπορικό σήμα για το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει, προσέχει ιδιαίτερα να συγκρατείται εύκολα στην μνήμη, να υπονοεί τη λειτουργία ή τη χρήση του προϊόντος και να διευκολύνει την προσπάθεια προβολής του. Μπορεί επίσης να συνοδεύεται από ένα σλόγκαν. Το εμπορικό σήμα, όπως και το σλόγκαν είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και αντιπροσωπεύουν την φιλοσοφία του προϊόντος. Όταν το εμπορικό σήμα επιλεγεί, η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει, ώστε η αξία του να μη χαθεί από αδυναμία διατήρησης της ποιότητας που αντιπροσωπεύει. Πολλά γνωστά εμπορικά σήματα, επιπροσθέτως, αποτιμούνται και λογιστικά και αποτελούν σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού της εταιρείας (Δημητριάδης &

¹⁶ American Marketing Association (1960). Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms, Chicago, American Marketing Association.

Τζωρτζάκη, 2010). Έχει ειπωθεί μάλιστα ότι τρεις είναι οι ιδιότητες που θα κάνουν μια μάρκα να ξεχωρίζει από τις ανταγωνιστικές, η απλότητα, η ανθρωπιά και η συνάφειά της (δηλαδή το πόσο σχετική είναι με την κατηγορία της και πόσο αισθάνεται ο καταναλωτής ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες του) (Bedbury, 2002).

Αναλυτικότερα, το εμπορικό σήμα, όπως ελέγχθη, αποτελεί κάτι περισσότερο από ένα όνομα ή την αποτύπωση του ονόματος αυτού σε ένα χαρτί, σε ρούχα, πινακίδες, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Το εμπορικό σήμα έχει ιδιαίτερη σημασία για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μιας παραγωγικής διαδικασίας και, κυρίως, για τους μόνιμους ή περιστασιακούς πελάτες μιας εταιρίας. Για εκείνους το εμπορικό σήμα αντιπροσωπεύει ένα **σύνολο αξιών και υποσχέσεων**, κάτι σαν μια «**προσωπικότητα**». Έτσι, η επωνυμία αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την εμπορική στρατηγική ενός οργανισμού, καθώς με το σήμα της μια εταιρεία μεταφέρει στον εν δυνάμει πελάτη μια εικόνα, η οποία δεν έχει να κάνει μόνο με ένα όνομα και μια αισθητική, αλλά, κυρίως, προβάλλει το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της (Rust, Lemon & Narayandas, 2005). Έχει λεχθεί, μάλιστα, ότι ίσως η πιο ξεχωριστή ικανότητα των ηγετών ενός οργανισμού σε συνεργασία με τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ είναι η ικανότητά τους να δημιουργούν, να διατηρούν, να προστατεύουν και να ενισχύουν ένα εμπορικό σήμα, καθώς η επωνυμία είναι ένας από τους ο ακρογωνιαίους λίθους του μάρκετινγκ (Kotler, 2003).

Ένα ισχυρό brand name συμβάλλει στην **επικράτηση** της εκάστοτε επωνυμίας έναντι του ανταγωνισμού, καθώς διαφοροποιεί της παρεχόμενη του υπηρεσία από τις υπόλοιπες, επιτρέποντας, έτσι, στο εν λόγω ισχυρό εμπορικό σήμα να προβάλλει στην αγορά την ενισχυμένη αφοσίωση των πελατών στο σήμα αυτό (Aaker, 1996) αποτελεσματικότητα ενός ισχυρού σήματος αντικατοπτρίζεται, ακόμη, και στην αύξηση της άυλης εμπορικής αξίας της επωνυμίας και στο «δεσμό» που δημιουργείται ανάμεσα στους καταναλωτές και το σήμα αυτό.

Επικρατεί μάλιστα η άποψη ότι ένα ισχυρό εμπορικό σήμα είναι σημαντικό και για τους εμπόρους που δραστηριοποιούνται στις **B2B υπηρεσίες**¹⁷. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο εξωτερικό αποδεικνύουν ότι είναι σημαντικό για τους B2B

¹⁷ B2B υπηρεσίες καλούνται οι λεγόμενες Business to Business (B2B) πωλήσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν την προμήθεια αγαθών ή υπηρεσιών από μία επιχείρηση σε μία άλλη, με σκοπό είτε τη χρήση των αγαθών/υπηρεσιών είτε την μεταπώληση των αγαθών αυτών.

πωλητές να συνεργάζονται με άλλα ισχυρά εμπορικά σήματα, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να διακριθούν με βάση υψηλές επιδόσεις χωρίς συνεργασίες με άλλα ισχυρά εμπορικά brands. Στις ίδιες έρευνες αποδεικνύεται και η σημασία ενός ισχυρού εμπορικού σήματος ως ψυχολογικό πλεονέκτημα, καθώς η αφοσίωση των καταναλωτών σε μία φίρμα εκδηλώνεται συνήθως από την αναγνωρισιμότητα του σήματος της (Davis, Golobic & Marquard, 2008). Έτσι, η δημιουργία μιας εταιρικής ταυτότητας αναφέρεται συχνά ως ο μοναδικός τρόπος να ξεχωρίζουν μεταξύ τους οι επιχειρήσεις που διαθέτουν όμοια προϊόντα ή υπηρεσίες (Keller, 2003).

Η πραγματική αξία του εμπορικού σήματος έγκειται στην ικανότητά του να γίνεται **αντιληπτό** στον **καταναλωτή** σε οποιαδήποτε συνθήκη (πχ. σε οποιοδήποτε ράφι βρίσκεται σε σούπερ μάρκετ ένα προϊόν, ή σε οποιονδήποτε κουμπί του τηλεκοντρόλ βρίσκεται ένα κανάλι) και να αναγνωρίζεται αυτό το σήμα από τον καταναλωτή ως ανώτερο. Αυτή η παραδοχή ξεπερνά συνεπώς τη λειτουργική αξία του σήματος και περιλαμβάνει δύο σημαντικές διαστάσεις, αφενός την εξοικείωση των καταναλωτών με τη συγκεκριμένη φίρμα και αφετέρου την τελική εικόνα της μάρκας, στοιχείο που περιλαμβάνει όλες τις ζυμώσεις που έγιναν πίσω από το εμπορικό σήμα (Keller, 1993). Η αξία του εμπορικού σήματος, μάλιστα, χαρακτηρίζεται από ερευνητές ως το «**πραγματικό κεφάλαιο της επιχείρησης**» (Karferer, 1992).

Η ανωτέρω αναφερόμενη αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι καταναλωτές είναι σε θέση να αναγνωρίσουν ή να ανακαλέσουν το εκάστοτε εμπορικό σήμα υπό διαφορετικές συνθήκες, αποτελεί για τους ερευνητές ένα σημαντικό μέτρο για να εκτιμηθεί η αξία ενώ εμπορικού σήματος (Aaker, 1996). Αυτή η μέτρηση αποτελεί μια μακρά διαδικασία, η οποία δημιουργήθηκε με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων για τις πωλήσεις των προϊόντων λόγω της γνώσης και της εύνοιας των καταναλωτών απέναντι σε εμπορικά σήματα (Davis κ.α., 2008).

Οι μάρκες με υψηλότερα επίπεδα αναγνωρισιμότητας σε οποιαδήποτε βιομηχανία έχουν αυξημένες πιθανότητες να επιλεγούν από τους καταναλωτές έναντι των ανταγωνιστικών άγνωστων σημάτων. Η αναγνωρισιμότητα, ωστόσο, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο καταναλωτής πρέπει να είναι σε θέση να ανακαλέσει ένα συγκεκριμένο εμπορικό σήμα, αλλά ότι ο καταναλωτής πρέπει να είναι σε θέση να

ανακαλέσει αρκετά διακριτικά χαρακτηριστικά του για να προχωρήσει σε μια αγορά (Rust κ.α., 2005). Η τεχνική ικανότητα και η φήμη μιας εταιρείας είναι χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να περιλαμβάνει, λοιπόν, ένα εμπορικό σήμα για να αυξήσει τη δυναμική κέρδους.

Η γενική εικόνα μιας εμπορικής επωνυμίας (**brand image**) περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο τη συσχέτιση μεταξύ του εκάστοτε εμπορικού σήματος και των ευνοϊκών χαρακτηριστικών του τα οποία έχουν στο μυαλό τους οι καταναλωτές. Αυτή αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου μέσω διαφημιστικών εκστρατειών με ένα σταθερό μήνυμα και τυποποιείται μέσω της άμεσης εμπειρίας των καταναλωτών (Davis κ.α., 2008). Οι εν λόγω συσχετίσεις συνήθως ενισχύονται μέσω μιας ισχυρής εστίασης προς τον πελάτη και πολλών επενδύσεων σε καινοτομία που στοχεύουν στους πελάτες, ώστε εκείνοι να κατανοήσουν στο σύνολό τους τις υπηρεσίες που προσφέρονται και να μειώσουν οποιεσδήποτε αμφιβολίες. Απώτερος στόχος αυτών είναι να ανοικοδομηθεί μια μακροπρόθεσμη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ τους (Berry, 2000).

Συμπερασματικά, το γεγονός ότι η απόδοση μιας επιχείρησης σχετίζεται τελικά άμεσα με το εμπορικό της σήμα, όχι μόνο διακρίνει την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, αλλά δίνει μια πρόσθετη ανώτερη αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαίο να αναπτυχθεί μια συνεπής εικόνα γύρω από κάθε brand name, ώστε οι καταναλωτές να είναι πρόθυμοι να μείνουν πιστοί στο εν λόγω εμπορικό σήμα (Aaker, 1991).

1.2.2 Branding στην ψηφιακή εποχή

Το **διαδίκτυο** έχει μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τα εμπορικά σήματα. Για τις επιχειρήσεις, ο παλιός τρόπος προώθησης της εμπορικής δραστηριότητας καθίσταται πλέον μη βιώσιμος. Σήμερα οι καταναλωτές δύσκολα δείχνουν μεγάλη αφοσίωση απέναντι σε μια μάρκα και αυτό διότι έρχονται πλέον σε επαφή με δεκάδες επιπλέον εμπορικά σήματα, λόγω του διαδικτύου και των νέων μέσων επικοινωνίας, με αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν και να επιλέξουν μέσα από μία ευρύτατη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών. Ακόμη, μετά την επιλογή αυτή, οι ίδιοι καταναλωτές μπορούν πλέον να παραμείνουν σε επαφή με το εμπορικό σήμα, προωθώντας

δημόσια ή δυσφημίζοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επέλεξαν. Έτσι, κατά μία έννοια βοηθούν στην ανάπτυξη των εμπορικών σημάτων, προωθώντας και διαμορφώνοντας τη φιλοσοφία τους (Edelman, 2010).

Οι καταναλωτές, ωστόσο, εξακολουθούν όπως και παλαιότερα να θέλουν να έρθουν σε επαφή με μια σαφή εικόνα της **φιλοσοφίας** της μάρκας που εξετάζουν. Αυτό που έχει αλλάξει είναι το ποια στοιχεία είναι πιο πιθανό να τους επηρεάσουν και το πώς οι καταναλωτές αλληλεπιδρούν με τα στοιχεία αυτά. Στο παρελθόν, οι στρατηγικές μάρκετινγκ που έδιναν το μεγαλύτερο βάρος στην οικοδόμηση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας και στη συνέχεια και στη δαπάνη πολλών χρημάτων λειτούργησαν αρκετά καλά. Ωστόσο, τα σημεία επαφής με τους καταναλωτές έχουν αλλάξει τόσο στον αριθμό τους όσο και στη φύση τους, κάνοντας απαραίτητο να επαναπροσδιοριστεί η στρατηγική και ο προϋπολογισμός των επιχειρήσεων και να στοχεύσουν περισσότερο στις νέες τάσεις που ακολουθούν οι καταναλωτές (Edelman, 2010).

Οι σύγχρονες στρατηγικές δημιουργίας μιας ισχυρής μάρκας λαμβάνουν χώρα κυρίως σε **ηλεκτρονικό περιβάλλον** και για να είναι πετυχημένες δίνουν έμφαση στην οικοδόμηση σχέσεων με το κοινό, τη διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης μεταξύ μάρκας και καταναλωτών και την καλύτερη προσαρμογή των προσφορών στην ανάγκη τους (Chernatony & Christodoulides, 2004). Μία συγκεκριμένη στρατηγική που έχει φέρει πρόσφατα θετικά αποτελέσματα είναι η διευκόλυνση της δημιουργίας και της κοινής χρήσης διαδικτυακού περιεχομένου που δημιουργείται από το κοινό. Αυτή η πρακτική δείχνει ότι μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρότερες και βαθύτερες σχέσεις μεταξύ εμπορικών σημάτων και καταναλωτών, αλλά και να δημιουργήσει διαδικτυακές «κοινότητες» γύρω από ένα brand (Van den Bulte & Wuyts, 2007). Οι ιστότοποι περιεχομένου που δημιουργούν οι ίδιοι οι χρήστες, όπως το Youtube και η Wikipedia, έχουν δημιουργήσει σε ένα μικρό χρονικό διάστημα σχέσεις αφοσίωσης μεταξύ κοινού και εμπορικών σημάτων, λόγω της διαδραστικότητάς τους (Sanderson, 2007).

Το **branding** στην ψηφιακή εποχή έχει να κάνει, λοιπόν, κυρίως με τη **διευκόλυνση των συνομιλιών** γύρω από το εμπορικό σήμα. Οι καταναλωτές είναι πλέον μονίμως συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο και επωφελούνται από τα κοινωνικά δίκτυα για να αντλούν περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με το εκάστοτε

εμπορικό σήμα. Αναπτύσσουν τη δική τους άποψη για τις εταιρείες και τα εμπορικά σήματα, μια άποψη που συχνά έρχεται σε σύγκρουση με την εικόνα και τη φιλοσοφία που επιθυμεί να μεταφέρει ένα εμπορικό σήμα. Δημιουργούνται, λοιπόν, κοινότητες καταναλωτών που χρησιμοποιούν συγκεκριμένες εφαρμογές για να μάθουν τις πληροφορίες που χρειάζονται ο ένας από τον άλλον και όχι από την εταιρεία που τους αφορά, μετατοπίζοντας έτσι την ισορροπία ισχύος από την επιχείρηση στον καταναλωτή (Bernoff & Li, 2008).

Αυτή η διαρκώς αναπτυσσόμενη νέα «κοινότητα επιρροής» διαδραματίζει σημαντικό ρόλο αναφορικά με τις αντιλήψεις του κοινού για κάθε brand και αυτή η επιρροή αυξάνεται ραγδαία παράλληλα με ταχεία επέκταση των καναλιών επικοινωνίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία αποτελούν βασικό εργαλείο της κοινότητας των «επηρεαστών», οι οποίοι ευρέως αποκαλούνται **influencers**. Οι influencers απαιτούν πλέον την προσοχή των υπευθύνων επικοινωνίας της εκάστοτε μάρκας, οι οποίοι αναζητούν τον καλύτερο τρόπο για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών που χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα. (Booth & Matic, 2011) Μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα, τα blogs και τα βίντεο, οι καταναλωτές «βομβαρδίζονται» διαρκώς με νέες πληροφορίες. Έχουν περάσει ανεπιστρεπτί οι μέρες κατά τις οποίες τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης προσπαθούσαν να «περάσουν» το μήνυμα ενός brand στους καταναλωτές. Σήμερα, οι καταναλωτές είναι οι «πομποί» που μεταδίδουν αυτό το μήνυμα μέσω προσωπικών ή μη ιστοριών στα κοινωνικά τους δίκτυα και στον κόσμο. Μετατρέπονται δηλαδή σε «αφηγητές» της μάρκας (brand storytellers), οι αποκαλούμενοι και ως **ambassadors** (πρεσβευτές) (Booth & Matic, 2011) Έτσι, οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο αγωνίζονται σήμερα να κατανοήσουν πώς τα social media επηρεάζουν την επωνυμία τους. Οι νέοι αυτοί influencers κερδίζουν μεγάλο μερίδιο απήχησης στην αγορά χάρη στη δύναμη του Διαδικτύου και σε τεχνολογίες που συγκεντρώνουν ανθρώπους που έχουν κοινά ενδιαφέροντα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι καταναλωτές να επηρεάζουν την αξία ενός brand όσο ποτέ άλλοτε, με αποτέλεσμα το βάρος να μετατοπίζεται από το εταιρικό μάρκετινγκ στο brand management (Booth & Matic, 2011) .

Το διαδίκτυο αποτελεί, λοιπόν, ένα εξαιρετικό μέσο για τα εμπορικά σήματα, καθώς τους επιτρέπει να απευθύνονται στους καταναλωτές τόσο ατομικά όσο και στο σύνολο τους. Ενώ το διαδίκτυο επιτρέπει στους καταναλωτές να εκφράζουν την ταυτότητά και τις επιθυμίες τους, τους επιτρέπει παράλληλα να ικανοποιούν τις

κοινωνικές τους ανάγκες με την ανταλλαγή εμπειριών που σχετίζονται με την κατανάλωση. Αυτό που κάποτε ήταν μια ακριβή πολυτέλεια έγινε τώρα μια προσιτή πραγματικότητα. Το διαδίκτυο μπορεί, επομένως, να χρησιμοποιηθεί με αποδοτικό τρόπο για την αγορά και την ενδυνάμωση των εμπορικών επωνυμιών (Simmons, 2008).

1.2.3 Branding και τηλεοπτικά δίκτυα

Σύμφωνα με τα όσα εξετάστησαν ανωτέρω, η δημιουργία μια ισχυρής εμπορικής ταυτότητας, το λεγόμενο **branding**, διαδραματίζει έναν πολύ σπουδαίο ρόλο και για τους **τηλεοπτικούς ομίλους**, οι οποίοι αποτελούν και αυτοί εμπορικές επιχειρήσεις που στοχεύουν στην εμπιστοσύνη των καταναλωτών -εν προκειμένω των τηλεθεατών. Η εμπορική τους ταυτότητα, βασίζεται κατ' αρχάς στο εμπορικό σήμα του τηλεοπτικού σταθμού, το οποίο διακρίνεται πρώτον στο κεντρικό εμπορικό σήμα του σταθμού (π.χ. OPEN Beyond TV), και δεύτερον στα υπο-σήματά του, τα οποία δημιουργούνται με βάση το είδος του προγράμματος που προβάλλουν (π.χ. OPEN Movie Nights), τα διάφορα formats (π.χ. το X- Factor του OPEN) και τα πρόσωπα του σταθμού (π.χ. Η Έλλη Στάη του OPEN). Αυτά τα υπο-σήματα, μάλιστα, έχει σημειωθεί ότι είναι σε θέση να δημιουργήσουν ισχυρότερη σχέση τηλεθεατή με ένα κανάλι, συγκριτικά με το κεντρικό εμπορικό σήμα του σταθμού (Wolff, 2006).

Η βασική στρατηγική για τη δημιουργία μιας ισχυρής τηλεοπτικής επωνυμίας έγκειται, λοιπόν, σε δύο κεντρικούς πυλώνες, αφενός στο **περιεχόμενο** και τον **προγραμματισμό** και αφετέρου στην επικοινωνία και την προώθηση.

Η δημιουργία ενός σαφούς προφίλ **περιεχομένου** είναι ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα των τηλεοπτικών επιχειρήσεων και των διευθυντικών στελεχών τους. Από τους βασικούς παράγοντες ώστε να δημιουργηθεί αυτό το προφίλ του τηλεοπτικού προγράμματος, το οποίο θα συμβάλλει στην οικοδόμηση ενός ισχυρού τηλεοπτικού brand name, είναι το περιεχόμενο του προγράμματος να αντικατοπτρίζει απόλυτα το ύφος που επιλέγει να υιοθετήσει ο εκάστοτε τηλεοπτικός σταθμός (Förster, 2011). Για παράδειγμα, ένας σταθμός, ανάλογα με το προφίλ που επιλέγει, θα μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί σε ενημερωτικό, ψυχαγωγικό, γενικού περιεχομένου (ενημερωτικό και ψυχαγωγικό) ή τηλεπωλήσεων. Έτσι, οφείλει το πρόγραμμά του να κάνει στον τηλεθεατή άμεσα αντιληπτή τη διαφορά ανάμεσα σε

προγράμματα ενημερωτικά, εκπαιδευτικά, συμβουλευτικά αφενός και αφετέρου σε ψυχαγωγικά (Woelke, 2010).

Πέραν αυτού, αναφορικά με το περιεχόμενο του προγράμματος, η προβολή **αποκλειστικού περιεχομένου** από το σταθμό είναι ίσως και ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας για τη δημιουργία μιας ισχυρής τηλεοπτικής επωνυμίας. Ως εκ τούτου, ένας τηλεοπτικός σταθμός οφείλει να δώσει μεγάλη έμφαση στη δημιουργία εσωτερικών παραγωγών και την εξασφάλιση αποκλειστικών δικαιωμάτων μετάδοσης (π.χ. μετάδοση μεγάλων αθλητικών γεγονότων). Επιπλέον, τα **δελτία ειδήσεων** είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο που βοηθά το κοινό να προσανατολιστεί αναφορικά με το ύφος του σταθμού. Προβάλλουν την αξιοπιστία του, τα αντανakλαστικά του, τις δυνατότητές του και δίνουν ώθηση στην αποδοχή ολόκληρου του προγράμματος από το σταθμό. Γι' αυτό άλλωστε και το δελτίο ειδήσεων άλλα και ο κεντρικός παρουσιαστής του χαρακτηρίζονται συχνά ως η βιτρίνα του σταθμού (Heinrich, 1999). Επιπρόσθετα, και οι **αθλητικές εκπομπές** επηρεάζουν το προφίλ ενός τηλεοπτικού σταθμού και τη συνολική αποδοχή του προγράμματός του (Holtmann, 1999), παρότι έχει υποστηριχθεί από ερευνητές ότι οι αθλητικές εκπομπές και μεταδόσεις δεν έχουν μεγάλη δυνατότητα να διαμορφώσουν μια ισχυρή τηλεοπτική επωνυμία από μόνες τους, καθώς ο σταθμός που τις προβάλλει σπάνια αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το κοινό που παρακολουθεί φανατικά αυτά τα προγράμματα (Wolff, 2006).

Ενώ το προφίλ του προγράμματος ενός τηλεοπτικού σταθμού επικεντρώνεται στη διαμόρφωση και την παραγωγή του περιεχομένου, ο **προγραμματισμός** εστιάζει στη χρονική τοποθέτηση της προβολής των προγραμμάτων. Αναφορικά με το branding, η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη ώστε να ωθήσει το πρόγραμμα να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές, να καθιερωθεί το πρόγραμμα στη συνείδηση του κοινού, να μειωθεί επομένως η ανάγκη για πληροφόρηση του κοινού, αλλά και να υπάρξει μια «ροή» τηλεθεατών από το ένα πρόγραμμα στο άλλο, αυτό που αποκαλείται συνήθως lead-in (Heinrich, 1999). Οι τηλεοπτικοί σταθμοί που επιθυμούν να χτίσουν ένα ισχυρό brand name συνήθως ακολουθούν έναν **«κάθετο προγραμματισμό»** (προβολή ενός προγράμματος σε καθημερινή βάση) με τη δημιουργία ζωνών προβολής προγραμμάτων. Η διαδικασία αυτή βοηθά στην εδραίωση του προγράμματος στη συνείδηση του κοινού, παρά το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιεχόμενο των προγραμμάτων. Αυτό με τη σειρά του αυξάνει την

αφοσίωση των τηλεθεατών στον τηλεοπτικό σταθμό. Επιπλέον, ο «**οριζόντιος προγραμματισμός**» (προβολή ενός προγράμματος σε εβδομαδιαία βάση) βοηθά στην υποστήριξη προγραμμάτων όπως τα σήριαλ και άλλα formats (Siegert, 2003).

Επιπλέον, ένας σταθμός χρησιμοποιεί διάφορα μέσα για να **επικοινωνήσει** και να **προωθήσει** το πρόγραμμά του, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν το προφίλ που έχει επιλέξει να υιοθετήσει το κανάλι, αλλά και τα μηνύματα που θέλει να περάσει. Τα μέσα προώθησης αυτά διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο, καθώς, σύμφωνα με ερευνητές, έχουν την ικανότητα να μεταφέρουν πολλές συμβολικές και συναισθηματικές αναφορές (Siegert, 2003). Οι λόγοι οι οποίοι κάνουν σημαντικό το promotion για τη δημιουργία μιας δυνατής εταιρικής ταυτότητας μπορούν να εξεταστούν σε δύο άξονες. Αρχικά, όσο περισσότερο οι τηλεθεατές θεωρούν ότι το πρόγραμμα διαφορετικών καναλιών είναι παρόμοιο, τόσο πιο σημαντικές είναι οι επικοινωνιακές δραστηριότητες για να ξεχωρίσει το πρόγραμμα του κάθε σταθμού. Δεύτερον, για το τηλεοπτικό κοινό συχνά είναι δύσκολο να εκτιμήσει εν γένει τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα των τηλεοπτικών προγραμμάτων. Επομένως, ένα συνοπτικό promotion βοηθά στη μείωση αυτής της πολυπλοκότητας των τηλεοπτικών προγραμμάτων (Wolff, 2006).

Τέλος, οι τηλεοπτικοί σταθμοί ακολουθούν συνήθως δύο στρατηγικές επικοινωνίας. Αφενός, μια «**επιθετική**» στρατηγική, η οποία επικεντρώνεται στην απόκτηση περισσότερων νέων τηλεθεατών χρησιμοποιώντας ειδικά μέσα επικοινωνίας εκτός τηλεοπτικού αέρα (καμπάνιες, διαφημίσεις σε άλλα MME, αφίσες). Αφετέρου, τα μέσα επικοινωνίας εντός τηλεοπτικού αέρα (διαφημίσεις, teaser) χρησιμεύουν σε μια «**συντηρητική**» στρατηγική, δηλαδή στο να διατηρήσουν, ή και να εμβαθύνουν τη σχέση με το κοινό τους, καθώς και στο να επιβεβαιώσουν την επιλογή των προγραμμάτων τους (Eick, 2007).

1.2.4 Ισχυρά ελληνικά τηλεοπτικά brands

Στην τριακονταετή πορεία της ελληνικής ιδιωτικής τηλεόρασης, ανάμεσα στους περίπου 150 σταθμούς που εξέπεμψαν σε όλη τη χώρα, υπήρξαν και ορισμένοι οι οποίοι εφάρμοσαν τις ανωτέρω πρακτικές και κατάφεραν να «**χτίσουν**» **ισχυρά brands**, τα οποία εντυπώθηκαν στη συνείδηση του τηλεοπτικού κοινού, δημιούργησαν σχέσεις αφοσίωσης μεταξύ τηλεθεατών και σταθμού και κατάφεραν

να μονοπωλήσουν το ενδιαφέρον για πολλά συναπτά έτη, το καθένα διατηρώντας διαφορετικό όραμα και φιλοσοφία.

Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αποτελεί ο τηλεοπτικός σταθμός **ANT1**, ο οποίος είναι και ο δεύτερος κατά σειρά ιδιωτικός τηλεοπτικός σταθμός που εξέπεμψε στη χώρα, συγκεκριμένα στις 31 Δεκεμβρίου του 1989. Ο σταθμός δημιούργησε μεγάλη σχέση αφοσίωσης με τους τηλεθεατές, έφερε στη χώρα πρωτοπόρα προγράμματα, όπως τα πρώτα reality shows, καθόρισε ζώνες προβολής προγραμμάτων που έγιναν πρότυπο και για τους υπόλοιπους σταθμούς και παρέμενε για πολλά χρόνια στην κορυφή των μετρήσεων της τηλεθέασης. Ο κορμός του βασίστηκε στην ενημέρωση και την ψυχαγωγία, κυρίως με ελληνικές σειρές, τηλεπαιχνίδια και shows. Διατήρησε σταθερό το λογότυπό του από την πρώτη του εκπομπή μέχρι το 2007, κάνοντας κάποιες σχεδιαστικές αλλαγές την ίδια χρονιά και την επόμενη, ενώ σχεδόν κάθε τηλεοπτική σεζόν άλλαζε σλόγκαν και γραφικά, επιλέγοντας τα εντυπωσιακότερα. Προχώρησε σε στρατηγικές κινήσεις προβάλλοντας το πρόγραμμά του σε χώρες το εξωτερικού και εξαγοράζοντας τον τηλεοπτικό σταθμό Μακεδονία TV, ο οποίος εκπέμπει από τη Θεσσαλονίκη. Μέχρι σήμερα παραμένει στις πρώτες επιλογές των τηλεθεατών¹⁸.

Ανάλογες περιπτώσεις αποτελούν και οι τηλεοπτικοί σταθμοί **Star** και **Alpha**, οι οποίοι κινήθηκαν και εκείνοι στην ίδια πορεία με τον ανωτέρω σταθμό. Εξέπεμψαν για πρώτη φορά το 1993, με τον δεύτερο να παίρνει τη σημερινή του μορφή το 1999 μετά από ένα ολικό rebranding¹⁹ και μέχρι σήμερα διατηρούνται στην κορυφή της τηλεθέασης.

Η ιδιαίτερη περίπτωση του Mega Channel

Μια ιδιαίτερη περίπτωση brand name είναι αυτή του **Mega Channel**, του ισχυρότερου ίσως brand στην ελληνική τηλεόραση. Ο σταθμός ήταν ο πρώτος ιδιωτικός τηλεοπτικός σταθμός που εξέπεμψε στην ελληνική τηλεόραση το Νοέμβριο του 1989. Βάσισε το πρόγραμμά του στην ενημέρωση, αλλά και κατά κύριο λόγο στην κωμικές και δραματικές του σειρές. Το κανάλι στα 29 χρόνια λειτουργίας του

¹⁸ www.antenna.gr

¹⁹ Βλ. κεφάλαιο 1.3.4

αποτελούσε την πρώτη επιλογή των τηλεθεατών σημειώνοντας υψηλότερα ποσοστά τηλεθέασης. Το σημαντικότερο που κατάφερε ο τηλεοπτικός αυτός σταθμός και αυτό που προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον και θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης στον τομέα του branding είναι η σχέση αφοσίωσης που δημιούργησε ο σταθμός με το κοινό, σχέση η οποία δε διακόπηκε ακόμη και όταν το κανάλι σταμάτησε να παράγει και να εκπέμπει ζωντανό πρόγραμμα.

Συγκεκριμένα, ήδη από το 2012, ο σταθμός άρχισε να εμφανίζει σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Σταδιακά, οι εργαζόμενοι άρχισαν να μην λαμβάνουν τη μισθοδοσία τους, με αποτέλεσμα την μη προβολή των ζωντανών προγραμμάτων. Από τις 7 Σεπτεμβρίου του 2016, οι εργαζόμενοι του σταθμού βρέθηκαν σε επίσχεση εργασίας όπως αντίστοιχα από αυτήν την ημέρα το κανάλι σταμάτησε να προβάλλει και δελτία ειδήσεων. Έπειτα, το κανάλι προέβαλλε μόνο παλιές ελληνικές σειρές σε επανάληψη και διαφημίσεις, αν και οι τελευταίες διακόπηκαν τον Ιανουάριο του 2018²⁰. Εντυπωσιακό, ωστόσο, είναι το γεγονός ότι ο σταθμός συνέχισε ακόμα και υπό αυτό το καθεστώς να σημειώνει υψηλά νούμερα τηλεθέασης, ξεπερνώντας σε πολλές περιπτώσεις το ζωντανό πρόγραμμα ή τις πρώτες προβολές των υπολοίπων σταθμών και να σημειώνει έσοδα από τις διαφημίσεις²¹. Η αφοσίωση του κοινού και η σχέση του με το σταθμό συνεπώς ήταν αξιόπαινη και η στρατηγική του mega μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράδειγμα για τη δημιουργία ισχυρών brands από άλλους τηλεοπτικούς σταθμούς.

²⁰ www.newsbomb.gr
²¹ www.in.gr

1.3 Ο εταιρικός επανασχεδιασμός (rebranding)

1.3.1 Η ερμηνεία, τα είδη και τα στάδια του εταιρικού επανασχεδιασμού

Συχνά, ο **εταιρικός επανασχεδιασμός** ορίζεται ως «η κατασκευή ενός νέου ονόματος που αντιπροσωπεύει μια διαφοροποιημένη θέση στη φιλοσοφία ενός οργανισμού και μια ξεχωριστή ταυτότητα από τους ανταγωνιστές» (Muzellec, Doogan & Lambkin, 2003). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, αλλάζει μόνο το όνομα κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας. Η αλλαγή του ονόματος μιας εταιρείας, ωστόσο, υποδηλώνει την απώλεια όλων των αξιών που το περικλείονται στο παλιό όνομα, σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Η διαδικασία αυτή, λοιπόν, έρχεται σε αντιδιαστολή με την παραδοσιακή φιλοσοφία του μάρκετινγκ όσον αφορά στην εταιρική επωνυμία και όσα αναφέρθηκαν στα ανωτέρω κεφάλαια. Αυτό γιατί η αλλαγή της επωνυμίας ακυρώνει χρόνια προσπάθειας και μπορεί να προκαλέσει σοβαρή ζημιά ή ακόμη και να καταστρέψει την αξία μιας μάρκας (Muzellec & Lambkin, 2006). Ωστόσο, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν και άλλα θέματα που περιλαμβάνονται στη διαδικασία ενός rebranding, όπως για παράδειγμα η αλλαγή λογοτύπου, η αλλαγή σλόγκαν και η αλλαγή της εμπορικής εταιρικής αξίας (Lomax & Mador, 2006). Ο εταιρικός επανασχεδιασμός είναι μια δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία και μπορεί να περιλαμβάνει παγίδες (Gotsi & Andriopoulos, 2007).

Αιτίες που οδηγούν στην απόφαση για έναν εταιρικό επανασχεδιασμό μπορεί να είναι η μεταβολή της δομής της ιδιοκτησίας (συγχωνεύσεις και εξαγορές, ιδιωτική και δημόσια ιδιοκτησία, χορηγίες), της εταιρικής στρατηγικής (διαφοροποίηση, διεθνοποίηση της εταιρείας, τοπικούς στόχους), της ανταγωνιστικής θέσης (διάβρωση της θέσης της αγοράς, προβλήματα φήμης) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (νέα νομοθεσία, μεγάλες κρίσεις, καταστροφές). Αυτές οι αιτίες αφορούν κυρίως στην αλλαγή εταιρικής επωνυμίας, αλλά οι περισσότερες από αυτές μπορούν να θεωρηθούν ως αιτίες για αλλαγή λογοτύπου, σλόγκαν ή αξίας (Muzellec, κ.α. 2006).

Η ερμηνεία του όρου «rebranding»

Ο **επανασχεδιασμός** μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διαφορετικά επίπεδα στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, καθώς μπορεί να είναι εταιρικός, να αφορά δηλαδή στο

σύνολο, μπορεί να αφορά στην επιχειρηματική μονάδα ή επίπεδο των προϊόντων (Muzellec, κ.α. 2006).

Αναφορικά με το εταιρικό **rebranding** στη βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες. Μια εξ αυτών αναφέρει ότι το επίπεδο αλλαγής στην εταιρική επωνυμία μπορεί να περιλαμβάνει μικρές, ενδιάμεσες ή πλήρεις αλλαγές. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ήσσονος σημασίας αλλαγές αφορούν την αισθητική και ποικίλλουν από ένα απλό «lifting» στην εικόνα του εμπορικού σήματος έως την ολική επανασχεδίαση ή την αναζωογόνηση της μάρκας που χρειάζεται αλλαγή. Η ενδιάμεση αλλαγή αφορά τον επαναπροσδιορισμό και τη χρήση νέων τακτικών μάρκετινγκ, ιδιαίτερα τρόπων επικοινωνίας και εξυπηρέτησης πελατών, ώστε οι πελάτες να δουν μια νέα πιο ευνοϊκή εικόνα του εμπορικού σήματος. Στην πλήρη αλλαγή, το όνομα του οργανισμού θα είναι εντελώς νέο για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία και δεν θα γνωρίζουν τι φιλοσοφία του νέου εμπορικού σήματος. Οι αξίες και η εικόνα της νέας επωνυμίας κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους μέσω μιας ολοκληρωμένης εκστρατείας μάρκετινγκ. Αυτή η πλήρης αλλαγή, είναι το rebranding σύμφωνα με αυτή την πρώτη θεωρία (Daly & Moloney, 2004).

Σύμφωνα με μία **δεύτερη** θεωρία, ο εταιρικός επανασχεδιασμός αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που ξεκινά από εξελικτικές αλλαγές μόνο στο σλόγκαν ή στο λογότυπο της εταιρείας και καταλήγει σε επαναστατικές αλλαγές που περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία του ονόματος, του λογότυπου και του συνθήματος. Άρα σύμφωνα με αυτή τη θεωρία ο επανασχεδιασμός αφορά στα τρία στοιχεία αλλαγής ονόματος, λογοτύπου και σλόγκαν. Οι πιθανές αλλαγές συνίστανται σε α) όνομα και λογότυπο, β) όνομα, λογότυπο και σλόγκαν, γ) λογότυπο μόνο, δ) λογότυπο και σύνθημα, ε) μόνο σλόγκαν. Ωστόσο, στην εν λόγω θεωρία δεν διευκρινίζεται γιατί μόνο το όνομα δεν μπορεί να αλλάξει. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η αλλαγή μόνο σε ένα από τα τρία στοιχεία θα οδηγήσει σε απλή εξελικτική αλλαγή στο εμπορικό σήμα, ενώ η αλλαγή ονόματος, λογότυπου και σλόγκαν ταυτόχρονα θα προκαλέσει μια επαναστατική αλλαγή (Stuart & Muzellec, 2004).

Μια **τρίτη** θεωρία αναφέρεται, επίσης, είτε σε απλή εξέλιξη είτε σε επαναστατική αλλαγή. Ο εξελικτικός επανασχεδιασμός αφορά σε μια αρκετά μικρή αλλαγή στην τοποθέτηση και την αισθητική της εταιρείας, η οποία είναι τόσο

σταδιακή ώστε δύσκολα γίνεται αντιληπτή σε εξωτερικούς παρατηρητές. Το επαναστατικό rebranding αναφέρεται σε μια σημαντική, αναγνωρίσιμη αλλαγή στη φιλοσοφία και την αισθητική που επαναπροσδιορίζονται ριζικά από την εταιρεία. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η εν λόγω αλλαγή συμβολίζεται συνήθως με αλλαγή ονόματος (Muzellec κ.α., 2006).

Μια **τελευταία** θεωρία παρουσιάζει μια τυπολογία από επιλογές δημιουργίας εταιρικής ταυτότητας με βάση το αν το όνομα θα παραμείνει το υπάρχον ή θα είναι κάποιο νέο και εάν η αξία και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα θα είναι τα υπάρχοντα ή νέα. Οι επιλογές αυτές διακρίνονται ως επανεκκίνηση/re-iterating (υπάρχον όνομα-υπάρχουσες αξίες και χαρακτηριστικά), επαναπροσδιορισμός/re-defining (υπάρχον όνομα-νέες αξίες και χαρακτηριστικά), μετονομασία/re-naming (νέο όνομα-υπάρχουσες αξίες και χαρακτηριστικά) και επανεκκίνηση/re-starting (νέο όνομα-νέες αξίες και χαρακτηριστικά). Στην επανεκκίνηση, το όνομα και οι αξίες συμφωνούν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Κατά τον επαναπροσδιορισμό, οι αξίες και τα χαρακτηριστικά μεταβάλλονται για να ικανοποιούν είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές ανησυχίες. Εάν και τα δύο στοιχεία είναι καινούρια, η εταιρεία ξεκινάει εκ νέου (Lomax κ.α., 2006).

Συνολικά, ο εταιρικός επανασχεδιασμός μπορεί να ποικίλει από μικρές, εξελικτικές αλλαγές στη θέση και αισθητική, έως επαναστατικές αλλαγές στην εταιρική επωνυμία, τις αξίες, τα χαρακτηριστικά και τη φιλοσοφία.

Τα στάδια του εταιρικού επανασχεδιασμού

Αναφορικά, με τα **στάδια** που πρέπει να ακολουθούνται κατά τη διάρκεια ενός εταιρικού επανασχεδιασμού, έχουν αναπτυχθεί από τη θεωρία διάφορες απόψεις. Μία από τις βασικές θεωρίες επικεντρώνεται ιδιαίτερα στις κινητήριες δυνάμεις και τους λόγους που οδηγούν στην εταιρική αλλαγή, προτείνοντας επίσης ένα μοντέλο της διαδικασίας επανασχεδιασμού. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι παράγοντες που υποδεικνύουν την αλλαγή οδηγούν στη διαμόρφωση των στόχων της αλλαγής, οι οποίοι αντικατοπτρίζουν μια νέα ταυτότητα και δημιουργούν μια νέα εικόνα. Μια πραγματική διαδικασία αλλαγής επωνυμίας ξεκινάει αμέσως μετά από αυτές τις φάσεις, συμπεριλαμβανομένης της εσωτερικής (κουλτούρα των εργαζομένων) αλλά και της εξωτερικής αλλαγής (εικόνα των ενδιαφερομένων) (Muzellec κ.α., 2006).

Εκτός από αυτή τη θεωρία υπάρχουν απόψεις που αναφέρονται σε στάδια όπως αλλαγή επωνυμίας, αναδιάρθρωση και την επανατοποθέτηση στην αγορά (Kaikati, 2003). Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αλλαγή επωνυμίας συνίσταται σε επανατοποθέτηση, επανεξέταση, επανασχεδιασμό και επανεκκίνηση της εταιρείας (Muzellec κ.α., 2003). Ως επανατοποθέτηση στην αγορά θεωρείται συχνά η φάση οριοθέτησης νέων στόχων, κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις για να δημιουργηθεί μια εντελώς νέα θέση στο μυαλό των πελατών, των ανταγωνιστών και άλλων ενδιαφερομένων (Kotler & Keller 2006).

Η επανεξέταση ή η αλλαγή του ονόματος είναι ένα από τα πιο συζητημένα θέματα των μελετών που αφορούν στο rebranding. Η εμπορική επωνυμία είναι ο βασικός δείκτης μιας φίρμας. Είναι η βάση της αναγνωρισιμότητας και της προώθησης ενός οργανισμού. Είναι ένα μέσο με το οποίο η εκάστοτε εταιρεία επικοινωνεί στους ενδιαφερόμενους τα μηνύματα που σχετίζονται με την εταιρική της ταυτότητα, αλλά και η εικόνα την οποία σχηματίζουν στο μυαλό τους οι δέκτες αυτών των μηνυμάτων (Daly κ.α., 2004). της μάρκας προκύπτει από την αποκωδικοποίηση αυτών των σημάτων από τον δέκτη. Η επιλογή ενός ονόματος δεν είναι εύκολο έργο. Τα εταιρικά ονόματα μπορούν να χωριστούν σε διάφορες κατηγορίες, όπως περιγραφικά, γεωγραφικά, πατρωνυμικά, ακρωνύμια, συνεταιριστικά ή ανεξάρτητα (Muzellec, 2006), ενώ υπάρχουν πολλές εναλλακτικές διαδικασίες για να γίνει η επιλογή της εταιρικής ονομασίας και η συμμετοχή των εργαζομένων στην επιλογή αυτή κρίνεται σημαντική.

Κατά τον εταιρικό επανασχεδιασμό, αλλάζει όλη η **αισθητική** μιας εταιρίας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η διαδικασία του επανασχεδιασμού της επωνυμίας θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα ολόκληρο σύστημα οπτικοποίησης της εταιρικής ταυτότητας (Baker & Balmer, 1997). Η οπτικοποίηση αυτή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία παρουσιάζεται σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Εκφράζει τις αξίες και τη φιλοσοφία του εκάστοτε οργανισμού, τις εργασίες του και τα χαρακτηριστικών του. Τα βασικά στοιχεία ενός τέτοιου συστήματος οπτικοποιημένης ταυτότητας είναι το εταιρικό όνομα, το λογότυπο, η παλέτα χρωμάτων, ο τύπος γραμματοσειράς, ένα εταιρικό σλόγκαν και μία σύντομη περιγραφή. Αυτά μπορούν να εφαρμοστούν, σε επιστολικά χαρτιά, έντυπα, διαφημίσεις, ιστοσελίδες, οχήματα, κτίρια, εσωτερικούς χώρους και την εταιρική ενδυμασία (Van den Bosch, De Jong & Elving, 2005). Η ανωτέρω μέθοδος

χρησιμοποιείται κυρίως κατά τη διαδικασία της μετονομασίας ενός οργανισμού, ενώ δεν είναι λίγες η περιπτώσεις που έχει χρησιμοποιηθεί και σε περιπτώσεις προώθησης μιας νέας εμπορικής επωνυμίας, όπως αναφέρθηκε σε ανωτέρω κεφάλαια.

Με βάση τα ανωτέρω, έχει αναπτυχθεί από αναλυτές ένα μοντέλο που αφορά στο εταιρικό rebranding, το οποίο διακρίνει τη διαδικασία σε τέσσερα κύρια στάδια, ήτοι την ανάλυση, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση. Η διαδικασία αυτή μπορεί να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες εντός και εκτός της εταιρείας. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα κατωτέρω περιγραφόμενα στάδια μπορεί να είναι αλληλένδετα ή αλληλεπικαλυπτόμενα και δεν ακολουθούν απαραίτητα τη σειρά με την οποία αναφέρονται. Επιπλέον, τα στάδια αυτά αποτελούνται από αρκετές υπο-διεργασίες, οι οποίες περιλαμβάνουν διάφορες φάσεις και μπορούν να αλληλοεπικαλύπτονται ή να παραλείπονται σε βάθος χρόνου (Ahonen, 2008).

Η **ανάλυση** είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας. Περιλαμβάνει την ανάλυση των μέχρι τώρα πεπραγμένων του οργανισμού αφενός και αφετέρου των κινητήριων δυνάμεων που οδήγησαν στο rebranding, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων, των γεγονότων ή των διαδικασιών που οδήγησαν στην απόφαση για αλλαγή στη δομή, τη στρατηγική ή την απόδοση μιας επιχείρησης (Lomax κ.α., 2006).

Ο **σχεδιασμός** θεωρείται ένα ευρύ στάδιο που περιλαμβάνει αρκετές αποφάσεις και αποτελείται από αρκετές διαδικασίες επανατοποθέτησης στην αγορά, νέας ονομασίας, αναδιάρθρωσης και επανασχεδιασμού της εμφάνισης της εταιρείας πριν κυκλοφορήσει στην αγορά η νέα εταιρική επωνυμία. Επιπλέον, σε αυτό το στάδιο αποφασίζεται σε ποιον τομέα θα γίνει επανασχεδιασμός (τον συνολικό εταιρικό, τις εγκαταστάσεις ή το επίπεδο του παραγόμενου προϊόντος) και αν η αλλαγή θα είναι μείζονος ή ελάσσονος σημασίας (Muzellec κ.α., 2006). Σε αυτό το στάδιο, τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι πελάτες και οι εργαζόμενοι, μπορεί να παίξουν σημαντικό ρόλο σε διάφορες διαδικασίες, όπως την επιλογή ονόματος ή λογοτύπου.

Το στάδιο της **υλοποίησης** περιλαμβάνει την επανεκκίνηση του οργανισμού με τη νέα εταιρική επωνυμία την οποία είχε σχεδιάσει στα προηγούμενα στάδια. Το λανσάρισμα του νέου εμπορικού σήματος είναι γίνεται σε δύο φάσεις, ξεκινώντας πρώτα το εσωτερικό του οργανισμού και στη συνέχεια στους εξωτερικούς

ενδιαφερόμενους (Gotsi κ.α., 2007). Η εσωτερική προώθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω γραπτής ενημέρωσης των στελεχών, συναντήσεων και workshops. Στους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους η νέα επωνυμία μπορεί να προωθηθεί μέσω δελτίων τύπου και διαφήμισης. Το εταιρικός rebranding απαιτεί ιδιαίτερα προσεχτικό σχεδιασμό και έλεγχο, διότι το λανσάρισμα ενός νέου ονόματος με νέο σύστημα οπτικοποιημένης ταυτότητας, όπως αναλύθηκε ανωτέρω, είναι μια ιδιαίτερα δαπανηρή διαδικασία.

Η **αξιολόγηση** περιλαμβάνει τη «μέτρηση» της επιτυχίας ή της αποτυχίας της διαδικασίας. Η μέτρηση είναι αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία και ως εκ τούτου μια ακριβής λύση θα ήταν η αξιολόγηση του επανασχεδιασμού να γίνει με βάση το κατά πόσο επετεύχθησαν οι αρχικοί στόχοι που ετέθησαν (Stuart κ.α., 2004). Ένας τρόπος να γίνει αυτό θα ήταν η περιοδική παρακολούθηση των αντιδράσεων των καταναλωτών. Η αξιολόγηση για να είναι πλήρης βέβαια θα πρέπει να καλύπτει όλα τα στάδια της διαδικασίας (Kaikati, 2003).

Ο εταιρικός επανασχεδιασμός απαιτεί **συνέργια** μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικής ανάπτυξης (Hatch, Schultz, 2003). Το πλαίσιο που θα τεθεί κατά τη σχεδίαση της διαδικασίας του rebranding καθορίζει και τη συμμετοχή διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων στην όλη διαδικασία. Εντός αυτών των ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβάνονται το προσωπικό, οι πελάτες και άλλοι εξωτερικοί συνεργάτες σε διάφορα επίπεδα. Οι εξωτερικοί συνεργάτες συμβάλλουν ιδιαίτερα στην προώθηση, τη διαφήμιση, την αγορά μέσων και τη σχεδίαση νέου σήματος. Συχνά, βέβαια, η διαδικασία είναι πιο σύνθετη και χρονοβόρα από όσο υπολογίζουν αρχικά οι εταιρείες (Lomax & Mador, 2006). Επιπλέον, τα ανωτέρω στάδια είναι περισσότερο ή λιγότερο αλληλένδετα και συχνά επικαλύπτονται, όπως αναφέρθηκε.

Ολοκληρώνοντας, η ανωτέρω διαδικασία πρέπει να θεωρείται ως μια επαναλαμβανόμενη αλληλουχία διαμόρφωσης στόχων, υλοποίησης, αξιολόγησης και τροποποίησης των στόχων με βάση τα όσα αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Έτσι, η διαδικασία αυτή παρομοιάζεται με μία θεωρία του κύκλου της ζωής (Van de Ven, Poole, 1995).

1.3.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαδικασία των αλλαγών

Το υπέρτατο κλειδί για επιτυχημένη αλλαγή είναι οι άνθρωποι. Για να γίνει σπουδαίος ένας οργανισμός, ή ακόμα και μόνο για να επιβιώσει, πρέπει να ενδιαφέρονται οι άνθρωποι για την τύχη του και να γνωρίζουν πώς μπορούν να συνεισφέρουν. Τυπικά, όμως, η ηγεσία βρίσκεται στα χέρια λίγων μόνο ανθρώπων στην κορυφή και είναι πολλοί λίγοι αυτοί που επωμίζονται το βάρος της αλλαγής (Bateman & Snell, 2016).

Η **ηγετική θέση** του **διαχειριστή** ενός οργανισμού που βρίσκεται σε στάδιο αλλαγής έχει χαρακτηριστεί από τη βιβλιογραφία ως η «μηχανή» που οδηγεί στην αλλαγή αυτή (Kotter, 1996). Οι διευθύνοντες ενός οργανισμού που αλλάζει οφείλουν να προσδίδουν στο ρόλο τους δύο διαφορετικές προσεγγίσεις, ήτοι από τη μία να ασκούν τη διοίκηση από τεχνοκρατικής άποψης και από την άλλη να γίνονται οι ηγέτες που συντονίζουν την αλλαγή και εμπνέουν πίστη για τα νέα βήματα. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις πρέπει να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, καθώς εάν ένας οργανισμός έχει ορθή διοίκηση, αλλά δεν έχει σωστό συντονισμό και όραμα, τότε η επιχείρηση θα χάσει τελικά το σκοπό της και θα αποτύχει. Υποστηρίζεται, από την άλλη, ότι οι οργανισμοί που έχουν χαρισματικούς ηγέτες αλλά κακή διαχείριση μπορούν να επιδείξουν βραχυπρόθεσμη και ισχυρή άνοδο αλλά τελικά θα αποτύχουν και αυτοί. Οι νέες προκλήσεις που τίθενται για τους ηγέτες ή τους managers ενός επανασχεδιαζόμενου οργανισμού απαιτούν, λοιπόν, τόσο τον τεχνοκρατικό χαρακτήρα της διοίκησης όσο και τη έμπνευση που συνεπάγεται ο ρόλος ενός καλού ηγέτη. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται ανθρώπους στο επίπεδο της διοίκησης που μπορούν να επιβάλουν την απλότητα και την τάξη μέσα από την αβεβαιότητα και το χάος ενός επανασχεδιαζόμενου οργανισμού (Bolman & Deal, 1997).

Η **στρατηγική** και η διαμόρφωσή της είναι ένα ζωτικό στοιχείο της διαχείρισης αλλαγών, οι οποίες πρέπει να σχεδιαστούν με μεγάλη προσοχή. Η στρατηγική ορίζεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Γενικά, ορίζεται μια μέθοδος διαχείρισης που σχεδιάστηκε λεπτομερώς για την επίτευξη κάποιου στόχου (Mintzberg, Ahlstran &, Lampel, 1998). Υποστηρίζεται δε ότι αυτή η στρατηγική είναι και μια συνέπεια κινήσεων και αποφάσεων οι οποίες παραμένουν σταθερές με την πάροδο του χρόνου (Hardy, 1996).

Ο ρόλος των **εργαζομένων** που ανήκουν στην ηγετική πυραμίδα είναι κεντρικός στη διαδικασία στρατηγικής οργανωτικής αλλαγής. Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, οι νέες προκλήσεις που τίθενται για τους managers ή τους ηγέτες ενός οργανισμού απαιτούν τόσο την τεχνοκρατική διαχείριση όσο και τη δέσμευση (Bolman, κ.α. 1997). Ωστόσο στη βιβλιογραφία γίνεται πολλές φορές διαχωρισμός των δύο αυτών διοικητικών θέσεων. Αφενός, το management, η διοίκηση δηλαδή, έχει να κάνει με την ομαλή λειτουργία του συμπλέγματος ανθρώπων-διαδικασιών και που απαιτεί προγραμματισμό, προϋπολογισμό, οργάνωση, στελέχωση, έλεγχο και επίλυση προβλημάτων. Η ηγεσία, από την άλλη πλευρά, το λεγόμενο leadership, έχει ως στόχο την προσαρμογή του οργανισμού στις εκτεταμένες μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ασχολείται με τον καθορισμό των μελλοντικών οραμάτων και την προσήλωση των ανθρώπων σε αυτές, καθώς και την ενθάρρυνση αυτών των ανθρώπων, παρά τα πιθανά εμπόδια. Οι επιτυχημένοι επανασχεδιασμοί εταιριών σύμφωνα με διάφορες μελέτες χρειάζονται 70-90% ηγεσία και μόνο 10-30% διαχείριση (Kotter, 1996). Αυτό καθιστά σαφή τη διαφοράς μεταξύ αυτών των σημαντικών ρόλων για τη διαχείριση των αλλαγών.

Η ομαλή λειτουργία του συμπλέγματος ανθρώπων-διαδικασιών εστιάζοντας συστηματικά στους εταιρικούς στόχους και τον προϋπολογισμό που αυτοί συνεπάγονται, τη δημιουργία σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων, την οργάνωση για την υλοποίηση και, στη συνέχεια, τον έλεγχο της διαδικασίας είναι η πραγματική ουσία της διαχείρισης, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω. Οι εταιρικές αλλαγές απαιτούν τόσο τους ηγέτες όσο και τους managers να ενεργούν από κοινού για να επιτύχουν τις προσπάθειες αλλαγής, ειδικά της μεγάλης αλλαγής. Συχνά λέγεται ότι οι αλλαγές είναι συνυφασμένες με τον καλό ηγέτη, λόγω του ρόλου του, ο οποίος είναι κεντρικός σε κάθε αναδιάρθρωση, αλλαγή πλεύσης και αλλαγή φιλοσοφίας. Οι ικανότητες του ηγέτη είναι καθοριστικός παράγοντας για να συμβεί αυτό. Ωστόσο, απαιτούνται συχνά χρηματοοικονομικές γνώσεις για την αναδιάρθρωση, τεχνικές γνώσεις για την αναδιοργάνωση και στρατηγικές γνώσεις για τις ενδεχόμενες εξαγορές. Όλες αυτές οι διαδικασίες χρειάζονται παράλληλα με την ηγεσία και management και για να διασφαλιστεί η πιθανότητα επιτυχίας των επιχειρούμενων αλλαγών (Kotter, 1996).

Τα πρόσωπα της αλλαγής

Οι άνθρωποι, οι οποίοι πρόκειται να ηγηθούν κάθε πρωτοβουλία αλλαγής, πρέπει κατ' αρχάς να πεισθούν ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη και πρέπει να την υποδεχτούν θερμά. Κατά συνέπεια, η διαδικασία της αλλαγής απευθύνεται άμεσα και σχετίζεται με τους ανθρώπους (Νίκα & Δήμας, 2006). Οι οργανισμοί με δημιουργικούς και φιλικούς προς την υιοθέτηση αλλαγών ανθρώπινους πόρους είναι ευκολότερο να επιτύχουν την εφαρμογή της αλλαγής από ό,τι άλλοι, που απασχολούν απρόθυμο προσωπικό. Ωστόσο, όλοι οι άνθρωποι της διοίκησης δεν συμμετέχουν στον ίδιο βαθμό και δεν είναι επιφορτισμένοι με τους ίδιους ρόλους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι τύποι των ανθρώπων που συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής εμπίπτουν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, ήτοι τους χορηγούς της αλλαγής (change sponsors), τους πρωταθλητές της αλλαγής (change champions) και τους παίκτες της αλλαγής (change players) (Gilgeous, 1997).

Οι «χορηγοί της αλλαγής» (change sponsors) είναι οι πρώτοι άνθρωποι του οργανισμού οι οποίοι έρχονται αντιμέτωποι με την αλλαγή. Μελετούν τις ανάγκες της αλλαγής, σχεδιάζουν την αλλαγή που πρέπει να επιτευχθεί και αποφασίζουν ποιοι θα είναι οι καταλληλότεροι άνθρωποι για να την υλοποιήσουν. Οι «χορηγοί της αλλαγής» δεν είναι απαραίτητο να ανήκουν στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας. Μπορούν να επιλεγούν από διαφορετικά οργανωτικά τμήματα, αλλά πρέπει να είναι δημιουργικοί και ικανοί να υλοποιήσουν όλες τις πτυχές της διαδικασίας αλλαγής. Μια εις βάθος και ευρεία κατανόηση της αλλαγής απαιτεί στη συνέχεια από τους «χορηγούς» να θέσουν τα όρια και να μεταφέρουν το όραμα της αλλαγής στις άλλες δύο ομάδες, τους «πρωταθλητές» και τους «παίκτες της αλλαγής». Επιπλέον, είναι απαραίτητο οι «χορηγοί της αλλαγής» να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους για τη διαδικασία αυτή. Η αλλαγή απαιτεί χρήματα και οι «χορηγοί» θα πρέπει να εξισορροπήσουν τα έξοδα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής με τα έσοδα μετά την εφαρμογή της. Ο χρόνος είναι επίσης ένας πόρος που πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά από τους «χορηγούς», οι οποίοι πρέπει να λάβουν υπ' όψιν ότι τα εμπόδια και η αντίσταση των εργαζομένων μπορεί να καταναλώσουν το διαθέσιμο χρόνο της διαδικασίας αλλαγής. Επιπλέον, οι «χορηγοί» οφείλουν να είναι σίγουροι ότι μπορούν να προσφέρουν στους «πρωταθλητές» και τους «παίκτες» και άλλους

πόρους όπως η γνώση, η κατάρτιση, η επιβράβευση και τα οφέλη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής (Gilgeous, 1997).

Οι **«πρωταθλητές της αλλαγής» (change champions)** είναι εκείνοι οι άνθρωποι που διορίζονται από τους «χορηγούς της αλλαγής» για να φέρουν εις πέρας το σχέδιο αλλαγής. Οι πρωταθλητές είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις άλλες δύο ομάδες, τους «χορηγούς» και «παίκτες της αλλαγής». Είναι επιφορτισμένοι να αναλάβουν την ευθύνη να ξεκινήσουν την αλλαγή, ακολουθώντας πάντοτε το σχέδιο αλλαγής των «χορηγών». Στόχος των «πρωταθλητών της αλλαγής» είναι επίσης να εφαρμόσουν την αλλαγή σύμφωνα με τη φιλοσοφία του οργανισμού, να χτίσουν τις ομάδες των ανθρώπων που θα αποτελούν «παίκτες της αλλαγής», καθώς και να σχεδιάσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα για την παρακολούθηση της προόδου του σχεδίου αλλαγής. Οι «πρωταθλητές της αλλαγής» μπορεί να διοριστούν είτε από το εσωτερικό είτε έξω από τον οργανισμό. Το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που θα αποτελούν τους «πρωταθλητές αλλαγής» θα πρέπει να είναι προικισμένα με ενέργεια, αντοχή, ικανότητες δημιουργίας ομάδων, καθώς και να είναι άριστοι στην επικοινωνία και την εκπροσώπηση τους οργανισμού. Ωστόσο ο ρόλος αυτός είναι επιφορτισμένος με μια τεράστια πρόκληση καθώς μπορεί να φέρει επιτυχία ή αποτυχία τόσο στην επιχείρηση όσο και στην προσωπική καριέρα του «πρωταθλητή» (Gilgeous, 1997).

Τελευταίος κρίκος της αλυσίδας είναι οι **«παίκτες της αλλαγής» (change players)**. Οι άνθρωποι που πραγματικά κάνουν την αλλαγή να συμβεί είναι οι «παίκτες της αλλαγής». Η μεγαλύτερη ανησυχία για τους «πρωταθλητές αλλαγής» και συνεπώς και για τους «χορηγούς αλλαγής» είναι ότι οι «παίκτες» πρέπει να πεισθούν για τη συμμετοχή τους σε μια ευρύτερη ομάδα αλλαγής και να μην φοβούνται ότι είναι απλώς «στόχοι» της αλλαγής (La Marsh, 1995). Οι «παίκτες» είναι αυτοί που ασχολούνται με την πραγματικότητα της αλλαγής και αντιμετωπίζουν τα καθημερινά προβλήματα που παρακολουθώντας και ότι οι πρωταθλητές αλλαγής μπορεί να μην έχουν προβλέψει στα σχέδιά τους (La Marsh, 1995).

Οι δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των αλλαγών

Αναφορικά με τους οργανισμούς, η διαχείριση μιας αλλαγής εντοπίζεται στη βιβλιογραφία ως ένα έργο της διοίκησης ή ως ένα καθήκον. Η εφαρμογή της αλλαγής

εντός των επιχειρήσεων χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, την προγραμματισμένη αλλαγή και τη μη ελεγχόμενη αλλαγή. Στην πρώτη κατηγορία, οι οργανισμοί προχωρούν σε αλλαγή συνειδητά επειδή αυτό κρίνεται απαραίτητο από τους εξωτερικούς παράγοντες της αγοράς στην οποία κινούνται. Σε αυτή την περίπτωση η διαχείριση της αλλαγής είναι φυσική συνέπεια της αποτελεσματικής οργάνωσης της εταιρείας. Ο οργανισμός αρχίζει να χρησιμοποιεί νέες μεθόδους και συστήματα για να επιτύχει τη μετάβαση σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση. Στη δεύτερη κατηγορία, όμως, ο οργανισμός έχει ελάχιστο έλεγχο των αλλαγών τις οποίες υφίσταται. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι νέα νομοθεσία του κράτους, περίπλοκες κινήσεις των ανταγωνιστών ή οικονομικές κρίσεις στις οποίες ο οργανισμός οφείλει να ανταποκριθεί.

Για να διαχειριστεί η διοίκηση και τα δύο είδη αλλαγών απαιτούνται ορισμένες δεξιότητες. Κάθε οργανισμός δεν πρέπει να τολμήσει να επιχειρήσει κάποια αλλαγή ή να προσπαθήσει να αντιμετωπίσει μια αλλαγή χωρίς να έχει στη διάθεσή της ανθρώπινο δυναμικό με τις ακόλουθες δεξιότητες (Nickols, 2000):

Πολιτικές δεξιότητες: Κάθε οργανισμός αποτελεί ένα κοινωνικό σύστημα. Ένα σύστημα από καθημερινούς ανθρώπους οι οποίοι λαμβάνουν και πραγματοποιούν εντολές από τους ανωτέρους. Ταυτόχρονα, κάθε άτομο μέσα σε έναν οργανισμό είναι μια διαφορετική προσωπικότητα με διαφορετικές νοοτροπίες και υπόβαθρο. Οι ηγέτες της αλλαγής θα πρέπει να γνωρίζουν πάντα την πολιτική ένταση που αφορά στην αλλαγή. Στον τομέα αυτό οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιμετωπίσουν το ζήτημα εντελώς εσωτερικά, καθώς μόνο η εσωτερική κρίση τέτοιων δεξιοτήτων είναι ειλικρινής και αντικειμενικά ορθή.

Δεξιότητες ανάλυσης: Αυτό στο οποίο οι ηγέτες της αλλαγής θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι είναι να κάνουν πράξεις και οικονομική ανάλυση. Η διαίσθηση δεν μπορεί να προταθεί ως το «κλειδί» για τη διαχείριση των αλλαγών. Πιθανώς αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει το τμήμα μάρκετινγκ. Μια ορθολογική ανάλυση μπορεί να ξεπεράσει πολλές δυσκολίες και να κατανοήσει καλύτερα την περίπτωση αλλαγής.

Γνώσεις συστήματος: Η πρώτη και πιο προφανής έννοια αυτού του τύπου δεξιοτήτων είναι να κάνουν όλους τους εργαζόμενους μέσα σε έναν οργανισμό να μαθαίνουν όσο το δυνατόν περισσότερα πράγματα σχετικά με τα δίκτυα υπολογιστών

μέσα στο περιβάλλον εργασίας. Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση είναι απαραίτητα για την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και την κανονική ροή πληροφοριών μέσα σε αυτήν

Επιχειρηματικές δεξιότητες: Ο πιο αυτονόητος αλλά ίσως και ο μικρότερος τύπος δεξιοτήτων. Για να αλλάξει ένας οργανισμός θα πρέπει πρώτα να εξεταστεί διεξοδικά. Οφείλουν να γίνουν κατανοητές οι πηγές εσόδων και εξόδων, το πώς επενδύονται τα χρήματα μέσα στην εταιρεία, πώς λειτουργεί κάθε τμήμα ή πώς συμπεριφέρεται η αγορά, οι προμηθευτές και τα προϊόντα της εταιρείας.

Η διαχείριση της αλλαγής, ως στόχος, αποτελεί συνάρτηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της. Προκειμένου να εφαρμοστούν ορισμένες αλλαγές σε έναν οργανισμό, πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην αποτελεσματική ανάπτυξη πολιτικών, ανάλυσης, συστημάτων και επιχειρηματικών δεξιοτήτων.

Οι ηγέτες τις αλλαγής σύμφωνα με τη θεωρία της **μετασχηματιστικής ηγεσίας** (transformational leadership) είναι αυτοί που πείθουν τους ανθρώπους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για χάρη του γενικού συνόλου (Howell & Hall-Merenda, 1999). Γεννούν ενθουσιασμό και δίνουν νέα πνοή στον οργανισμό. Το όραμά τους κάνει τους υπαλλήλους να καινοτομούν συνεχώς και τους δίνει μία αίσθηση του σκοπού η οποία είναι μεγαλύτερη από τις τριμηνιαίες οικονομικές αποδόσεις (Lashinsky, 2012). Οι ηγέτες αυτοί της αλλαγής είναι χαρισματικοί. Δίνουν στους ακολούθους τους ατομική προσοχή. Διαπραγματεύονται προκλητικά καθήκοντα σε ανθρώπους που τα αξίζουν, κρατούν τις γραμμές επικοινωνίας ανοιχτές και δρουν ως μέντορες σε προσωπική βάση ούτως ώστε να εξελιχθούν οι άνθρωποί τους. Δε συμπεριφέρονται όμοια σε όλους επειδή δεν είναι όλοι όμοιοι (Jung & Avolio, 1999). Έχουν ένα όραμα -ένα στόχο, μια ατζέντα ή μια ενασχόληση με τα αποτελέσματα, στοιχεία που προσελκύουν την προσοχή των ανθρώπων- και επικοινωνούν το όραμα αυτό. Οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης όντας συνεπείς, αξιόπιστοι και επίμονοι. Έχουν θετική εικόνα για τον εαυτό τους και παλεύουν για την επιτυχία και όχι για να αποφύγουν την αποτυχία (Grant, 2012).

Η επιτυχημένη αλλαγή απαιτεί από τους managers να γίνουν ενεργοί ηγέτες της. Μια χρήσιμη αρχή για τους ηγέτες της αλλαγής είναι να καθιερώσουν μια **αίσθηση αναγκαιότητας**. Για να το κάνουν αυτό, οι managers πρέπει να εξετάσουν

τις παρούσες πραγματικότητες και πιέσεις στο χώρο τις αγοράς και το ανταγωνιστικό πεδίο, να αναγνωρίσουν τόσο τις κρίσεις όσο και τις ευκαιρίες και κυρίως να είναι ανοιχτοί και ειλικρινείς σχετικά με όλους αυτούς τους παράγοντες. Αυτή η αμεσότητα είναι ένα σημαντικό στοιχείο, εν μέρει επειδή πολλές μεγάλες εταιρείες επαναπαύονται. Για να σταματήσει την επανάπαυση και να δημιουργήσει αίσθηση αμεσότητας ένας διευθυντής μπορεί να μιλήσει με ειλικρίνεια για τις αδυναμίες του οργανισμού σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές φροντίζοντας να υποστηρίξει τις δηλώσεις του με δεδομένα (Bateman κ.α., 2016).

Η ανάπτυξη ενός **οράματος** και μιας στρατηγικής καθοδηγεί την προσπάθεια της αλλαγής. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την εξιδανικευμένη, αναμενόμενη κατάσταση των σχέσεων ατόμου έχει εφαρμοστεί η αλλαγή. Οφείλει, δηλαδή, να αναπτυχθεί η πλέον καθαρή εικόνα για τη μελλοντική κατάσταση και να μεταδοθεί σε όλους. Αυτή η εικόνα ή όραμα είναι ο στόχος ή η οδηγία που μπορεί να ξεκαθαρίσει τις προσδοκίες, να αποδυναμώσει τις φήμες και να κινητοποιήσει τις ενέργειες των ανθρώπων. Η επικοινωνία του οράματος της αλλαγής απαιτεί τη χρήση κάθε πιθανού καναλιού και ευκαιρίας για συζήτηση και ενδυνάμωση του οράματος και των απαιτούμενων νέων συμπεριφορών. Λέγεται ότι οι ηγέτες που προσδοκούν να επιφέρουν μια αλλαγή επικοινωνούν σε μικρό βαθμό το όραμά τους, υποβαθμίζοντας σοβαρά τις πιθανότητες αποτυχίας (Bateman κ.α., 2016).

Οι επιτυχημένοι ηγέτες της αλλαγής οφείλουν να μπορούν να δημιουργούν **βραχυπρόθεσμες νίκες**. Με τη συσσώρευση μικρών νικών, μπορούν να μετατρέψουν τη μετάβαση από μια απομονωμένη πρωτοβουλία σε ένα σημαντικό μέρος του όλου οργανισμού. Έτσι υποδεικνύεται σε όλους ότι γίνεται πρόοδος. Ανταμείβονται οι άνθρωποι που βοήθησαν να επιτευχθούν αυτές οι νίκες και διαχέεται ένα θετικό μήνυμα στην οργάνωση (Bateman κ.α., 2016).

Ακόμη, ένας επιτυχημένος ηγέτης της αλλαγής πρέπει να φροντίζει την εξασφάλιση ωφελειών και την παραγωγή περισσότερων αλλαγών. Έχοντας δημιουργήσει αξιοπιστία μέσω των επιτυχιών που έχουν κερδηθεί συνεχίζουν να πραγματοποιούν αλλαγές οι οποίες υποστηρίζουν το νέο όραμα του οργανισμού. Ανανεώνουν τον οργανισμό με την πρόσληψη και την καλλιέργεια του ανθρωπίνου δυναμικού και προωθούν ακόμη περισσότερο το όραμα. Ενσωματώνουν τις αλλαγές αυτές και τις νέες προσεγγίσεις στην κουλτούρα του οργανισμού. Δίνουν έμφαση στα

θετικά αποτελέσματα, δίνουν έμφαση στις νέες συμπεριφορές και αυξάνουν συνεχώς τον αριθμό των ανθρώπων που συμμετέχουν μαζί τους στην ανάληψη της ευθύνης για την αλλαγή (Bateman κ.α., 2016).

Οι οργανισμοί, τέλος, οφείλουν κατά τον Kotter πλέον να γίνονται πιο ευέλικτοι στην καθοδήγηση της αλλαγής με την ενδυνάμωση των δικτύων των εργαζομένων για την επιτάχυνση της αλλαγής. Τα δίκτυα αυτά φέρνουν κοντά τους εθελοντές από όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες του οργανισμού, που είναι ενθουσιασμένοι με το όραμα της αλλαγής και έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή της. Η ομαδική εργασία είναι επιπλέον των συνηθισμένων ευθυνών των εργαζομένων, έτσι ώστε το δίκτυο αυτό απαιτεί πολύ αφοσιωμένους ανθρώπους που βιώνουν τα οφέλη του να κάνουν μια σημαντική, ορατή συνεισφορά (Bateman κ.α., 2016).

1.3.3 Εμπόδια και λάθη της διαδικασίας επανασχεδιασμού

Οι κύριοι παράγοντες ενός εταιρικού επανασχεδιασμού, όπως αναλύθηκε, είναι οι αποφάσεις, τα γεγονότα και οι διαδικασίες που προκαλούν αλλαγή της δομής, της στρατηγικής ή των επιδόσεων μιας επιχείρησης σε επαρκή βαθμό, η οποία υποδηλώνει την ανάγκη για έναν ουσιαστικό επαναπροσδιορισμό της ταυτότητάς της (Muzellec κ.α., 2006). Στη βιβλιογραφία, ωστόσο, προτείνεται ότι μια απλή αλλαγή ονόματος δεν είναι πιθανό να έχει επιτυχία εάν ο ίδιος ο οργανισμός δεν αλλάξει (Muzellec κ.α., 2006). Εν ολίγοις, ο σχεδιασμός ενός νέου σήματος είναι μόνο ένα μήνυμα ότι κάτι έχει αλλάξει σε έναν οργανισμό (Lomax κ.α., 2006).

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν, ωστόσο, έχουν δείξει ότι το **70%** των πρωτοβουλιών για εταιρικό επανασχεδιασμό **αποτυγχάνει**. Κύριος λόγο για την αποτυχία αυτή και το σχετικά μεγάλο ποσοστό είναι η αντίσταση στην αλλαγή (Beer & Nohria, 2000). Η **αντίσταση** αυτή στην αλλαγή αποτελεί μια σχετικά προβλέψιμη αντίδραση κυρίως από τους εργαζομένους όταν τους ζητείται να συνεργαστούν στην υλοποίηση ενός ολικού επανασχεδιασμού (Graham & Bennett, 1998).

Τα εμπόδια ενός rebranding

Η αντίσταση στην αλλαγή συνδέεται και με τρεις μεγάλες **παρανοήσεις** τις οποίες κάνει η ομάδα που σχεδιάζει την αλλαγή, οι ανωτέρω αναφερόμενοι «χορηγοί της αλλαγής». Κατ' αρχάς πολλάκις θεωρούν ότι η αντίσταση δεν είναι ομαλή αντίδραση. Η αντίσταση εναντίον της αλλαγής δεν είναι κάτι καινούριο. Η αδράνεια και η αντίσταση είναι από τα πιο κοινά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης. Το στάδιο της υλοποίησης είναι αυτό που δείχνει τη μετάβαση του οργανισμού σε ένα νέο επίπεδο. Η αντίσταση δεν πρέπει να θεωρείται ότι οφείλεται στο χαμηλό επίπεδο του προσωπικού. Είναι χαρακτηριστικό που συχνά το έχουν και οι διοικούντες, που πολλές φορές αντιστέκονται στις απλούστερες αλλαγές που απαιτούνται (Gotsi κ.α., 2007).

Η δεύτερη εσφαλμένη αντίληψη που σχετίζεται με την αντίσταση είναι ότι η αλλαγή θεωρείται πάντοτε ευεργετική. Η αντίσταση μπορεί να υποδηλώνει ότι η προτεινόμενη αλλαγή δεν είναι αυτή που απαιτείται ή ότι οι εξωτερικοί παράγοντες που υπαγορεύουν την αλλαγή δεν αφορούν την επιχείρηση που αποφασίζει να αλλάζει (Gotsi κ.α., 2007).

Τέλος, εσφαλμένη οφείλει να θεωρείται και η αντίληψη ότι η αντίσταση δημιουργείται λόγω έλλειψης πληροφόρησης. Μερικές φορές όσο περισσότερες είναι οι πληροφορίες που δίνουν οι ηγέτες της αλλαγής στους "παίκτες" της αλλαγής, τόσο πιο έντονη δείχνει να είναι η αντίσταση (Gotsi κ.α., 2007).

Κύρια αιτία της ανωτέρω αντίστασης στην αλλαγή είναι ότι ο εργαζόμενος που αντιστέκεται φοβάται ότι ενδέχεται να χάσει τη δουλειά του, ή μακροπρόθεσμα να λάβει σημαντική μείωση απολαβών. Ένα παράδειγμα από το κοντινό παρελθόν είναι η αντίσταση που έφεραν οι δακτυλογράφοι μεγάλων οργανισμών για την ένταξη ηλεκτρονικών υπολογιστών στο περιβάλλον εργασίας, φοβούμενοι μήπως χάσουν τη δουλειά τους ή χάσουν απολαβές λόγω μειωμένων δεξιοτήτων. Παράλληλα, υπάρχει και ο φόβος μήπως αλλάξουν οι ισορροπίες εργαζομένων και ιεραρχίας. Όταν αλλάζει μια ριζικά εδραιωμένη εργασιακή κατάσταση, διαταράσσονται οι ισορροπίες και δημιουργείται ανασφάλεια στους εργαζομένους (Graham & Bennett, 1998).

Επιπροσθέτως, ένας εταιρικός επανασχεδιασμός δύναται να συναντήσει αντίσταση, αφού ενδέχεται να προκαλέσει **αναταραχές** και στην προσωπική ζωή

των εργαζομένων, καθώς μπορεί να υπάρξει ανάγκη μετακίνησης σε νέες εγκαταστάσεις αλλά και νέο χρονοδιάγραμμα στις ώρες εργασίες. Ακόμη, η αντίσταση αυτή των εργαζομένων μπορεί να σχετίζεται και με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην εταιρία, η οποία μπορεί να δημιουργήσει αισθήματα ανεπάρκειας των εργαζομένων στη γνώση και το χειρισμό των νέων τεχνολογιών (Graham & Bennett, 1998).

Ωστόσο, η ανωτέρω αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να **καταπολεμηθεί** με συγκεκριμένες κινήσεις και τεχνικές, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Αφενός, είναι επιβεβλημένο να καθοριστούν σαφώς τα σχέδια της αλλαγής και οι προσδοκίες από κάθε εργαζόμενο. Με μία απλή αιφνιδιαστική δήλωση, όπως για παράδειγμα «αλλάζουμε τώρα!», κανένας υπάλληλος δεν θα καταλάβει την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλει για την αλλαγή αυτή. Ένα λεπτομερές σχέδιο των νέων καθηκόντων και των ευθυνών του κάθε εργαζόμενου, θα τους βοηθούσε να κατανοήσουν πλήρως το νέο πλάνο και δε θα άφηνε πολλά περιθώρια για αντίσταση. Ακόμη, θα πρέπει να δίνεται αρκετός χώρος στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους για τις αλλαγές που έχουν να κάνουν με την καθημερινή εργασία και τις ευθύνες τους, για να αισθανθούν ότι συμμετέχουν και οι ίδιοι στη διαδικασία της αλλαγής (Graham & Bennett, 1998).

Αφετέρου, η «απειλή» της ασφάλειας των εργαζομένων πρέπει να εξαλειφθεί με μια σαφή δήλωση ότι κανείς δεν θα μετακινηθεί από τη θέση εργασίας του. Οι δεξιότητές τους, ακόμη θα ήταν καλό να ενδυναμωθούν με εκπαιδευτικά σεμινάρια, ενώ τα υψηλόβαθμα στελέχη του επανασχεδιαζόμενου οργανισμού θα πρέπει να δείξουν στους υπαλλήλους ότι κατανοούν πλήρως τις επιπτώσεις της αλλαγής στην οργάνωση της επιχείρησης. Τέλος, ένας θεσμός μπόνους και επιβραβεύσεων μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αποδεχθούν το νέο καθεστώς (Graham & Bennett, 1998).

Μία ακόμη σημαντική αιτία αντίστασης στην αλλαγή είναι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, και το **στρες**. Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο ένα πρόσωπο αντιδρά φυσιολογικά ή ψυχολογικά σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Το κατά πόσο, λοιπόν, επηρεάζεται ένα άτομο από τις αλλαγές, μπορεί να αυξήσει το φόβο και το άγχος του για οργανωτικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και να συνδεθεί με την αποτυχία μιας προσπάθειας αλλαγής

ή με χαμηλή ικανοποίηση από τις νέες εργασιακές συνθήκες. Τα συμπτώματα που σχετίζονται με το στρες και κάνουν τους υπαλλήλους να αντισταθούν στην αλλαγή είναι η κατάθλιψη, το άγχος, το άσχημα συναισθήματα και τα τεταμένα νεύρα (Vakola & Nikolaou, 2005).

Σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν στο παρελθόν οι γυναίκες είναι κατά 30% πιο πιθανό να αισθανθούν κατάθλιψη, άγχος και αρνητικά συναισθήματα κατά τη διάρκεια ενός επανασχεδιασμού στο εργασιακό περιβάλλον σε σύγκριση με τους άντρες συναδέλφους τους, ενώ οι άνδρες είναι περίπου 25% πιο συγκρατημένοι και σε μεγαλύτερη ένταση κατά τη διάρκεια μιας ίδιας κατάστασης. Αυτό αποδεικνύει ότι οι γυναίκες τείνουν να αντιστέκονται περισσότερο στην αλλαγή από τους άνδρες, επειδή δείχνουν να είναι πιο ευάλωτες σε παράγοντες που σχετίζονται με το άγχος και που επηρεάζουν την ασφάλεια και την καθημερινότητά τους (McHugh, 1997).

Παρόλα ταύτα, η μεγαλύτερη **αντίσταση** μπορεί να προσφέρει και **πραγματικά οφέλη** σε έναν οργανισμό εάν αυτή εξεταστεί προσεκτικότερα. Από τη μία πλευρά, η πίεση από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να απαιτεί συνεχόμενες αλλαγές. Από την άλλη πλευρά, η αντίσταση είναι ένας εσωτερικός παράγοντας που μπορεί να εξισορροπήσει αυτές τις απαιτήσεις με την ανάγκη σταθερότητας. Μια σταθερή κατάσταση οδηγεί πολλές φορές στην ύπαρξη ανθρωπίνου δυναμικού με προνομιούχες και ακριβείς προβλέψεις. Μια επιχείρηση μπορεί να κερδίσει από αυτές τις «σταθεροποιητικές δυνάμεις» ένα σταθερό ρυθμό εργασιών και ανάπτυξης, κάτι που είναι επίσης κρίσιμο για την επιβίωση του οργανισμού (Waddell & Sohal, 1998).

Τα λάθη που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία

Πολλές από τις προσπάθειες επανασχεδιασμού ενός οργανισμού, παρόλα αυτά οδηγήθηκαν σε αποτυχία, οι λόγοι της οποίας έχουν μελετηθεί εκτενώς από τη βιβλιογραφία.

Σε πολλές των περιπτώσεων, κατ' αρχάς, το **επείγον** του μετασχηματισμού δεν επικοινωνείται σωστά από τους διοικούντες στους υπαλλήλους. Ο επείγων χαρακτήρας της αλλαγής έχει να κάνει με το χρόνο που απαιτείται για την

πραγματοποίηση αλλαγών και συχνά δε γίνεται κατανοητό το πόσο σύντομα πρέπει να υλοποιηθεί το σχέδιο ώστε να μη γίνει παλιό και ξεπερασμένο. Αποτέλεσμα αυτών είναι ο επείγων χαρακτήρας υπονομεύεται. Αυτό πολλές φορές οφείλεται στον εφησυχασμό της διοίκησης, όπου συχνά αναφέρεται και ως **αλαζονεία**.

Συγκεκριμένα, ένας συνδυασμός **υπερεκτίμησης των ικανοτήτων** για μεγάλες αλλαγές και υποτίμησης των προσπαθειών που απαιτούνται για να βγουν οι εργαζόμενοι από το λεγόμενο «comfort zone» και να συμμετάσχουν στην αλλαγή είναι το αποτέλεσμα των ανωτέρω συμπεριφορών. Αυτό αντανακλά την αδυναμία της διοίκησης να αντιληφθεί τους πραγματικούς κινδύνους που σχετίζονται με την αλαζονεία τους. Σε ένα χειρότερο σενάριο, η διοίκηση μεταφέρει ένα αίσθημα άγχους αντί επείγουσας ανάγκης, κάτι που ενθαρρύνει την αντίσταση, που αναφέρθηκε παραπάνω, στην αλλαγή αντί της πλήρους συνεργασίας (Kotter, 1996).

Ένα ακόμη κοινό σφάλμα που οδηγεί σε αποτυχία τις προσπάθειες επανασχεδιασμού πολλών οργανισμών είναι η **απουσία μιας ισχυρής ηγετικής ομάδας** που θα υποστηρίξει τη στρατηγική, θα την αναπτύξει και επομένως θα επιφέρει την αλλαγή. Η ομάδα αυτή όχι μόνο υποστηρίζει τη νέα στρατηγική αλλά και συμβάλλει στην ομαλή ένταξη της επιχείρησης στα νέα δεδομένα. Η άσκηση της εξουσίας πρέπει να επικυρώνεται στο καλό προφίλ του ηγέτη, ο οποίος οφείλει να συνοψίζει τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη που αναφέρθηκαν ανωτέρω²², κάτι που δε σχετίζεται μόνο με τους τίτλους, την καλή του φήμη στην εταιρεία, τις γνώσεις και την εξειδίκευση στον τομέα του. Πιστεύεται, βέβαια, ότι όλα αυτά τα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να συγκεντρωθούν μόνο σε ένα πρόσωπο, συνεπώς πρέπει να αποτελέσουν ένα συνδυασμό διαφόρων προσωπικοτήτων στην ηγετική ομάδα (Kotter, 1996).

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, ένα **ορθολογικό όραμα** που αποσαφηνίζει τους σκοπούς και τους στόχους της αλλαγής είναι στην πραγματικότητα το πιο σημαντικό στοιχείο των επιτυχημένων rebrandings. Αυτό βοηθά να ευθυγραμμιστεί, να κατευθυνθεί και να κινητοποιηθεί η δράση μιας μεγάλης ομάδας ατόμων. Οι οργανισμοί που απέτυχαν στη διαδικασία του επανασχεδιασμού, απέτυχαν κατά κάποιο τρόπο να καθορίσουν και να διατυπώσουν το όραμα και τη φιλοσοφία του

²² Βλ. Κεφάλαιο 1.3.2, υποενότητα *Οι δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των αλλαγών*

σχεδίου τους. Το όραμα παρέχει μια ξεκάθαρη κατεύθυνση για το πού βαδίζει η εταιρεία και είναι απαραίτητο ειδικά μετά από ένα μετασχηματισμό. Πρόκειται, συνεπώς, για έναν οδικό χάρτη για το μέλλον, ο οποίος μπορεί να διαλύσει το αίσθημα της ανασφάλειας, της απειλής και της ασάφειας. Η προθυμία των περισσότερων εργαζομένων να βοηθήσουν και να αποτελέσουν μέρος της προτεινόμενης διαρθρωτικής αλλαγής δεν μπορεί να καταστεί δυνατή εκτός εάν είναι πεπεισμένοι ότι ο επανασχεδιασμός είναι πράγματι εφικτός. Επομένως, η αξιόπιστη και εις βάθος επικοινωνία του οράματος αυτού είναι εξίσου σημαντική με τον ορισμό και τη διατύπωση του (Kotter, 1996).

Μια ακόμη απειλή των προσπαθειών επανασχεδιασμού, είναι και η **απουσία κατάκτησης βραχυπρόθεσμων στόχων**. Πολλοί οργανισμοί φαίνεται να παραμελούν τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων μικρών επιτυχιών και να μην εξετάζουν τα οφέλη που μπορεί να έχει αυτό. Δεδομένου ότι τα ολικά rebranding συνήθως απαιτούν χρόνο, πιστεύεται ότι η δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων είναι ένας τρόπος διατήρησης της ισορροπίας, καθώς αυτοί αποτελούν συνεχή κίνητρα για τη συνέχεια. Μια μακρά διαδικασία μπορεί να είναι κουραστική και οι άνθρωποι που εμπλέκονται μπορεί να χάσουν το ενδιαφέρον ή την πίστη πριν φτάσουν στο τέλος (Kotter, 1996).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μπορεί πραγματικά να διαρκέσει από τρία έως δέκα χρόνια η αφομοίωση των αλλαγών από την κουλτούρα μιας επιχείρησης. Το χρονοδιάγραμμα είναι πολύ μακρύ για να σταματήσουν οι προσπάθειες με την πρόωγη εμφάνιση των πρώτων επιτυχιών. Οι μετασχηματιζόμενοι οργανισμοί οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι πρέπει να γίνουν ακόμη πολλά. Το να κρίνεται το όλο σχέδιο αλλαγής, μόλις από τις πρώτες εμφανείς ενδείξεις, έχει αποβεί μοιραίο λάθος, σύμφωνα με έρευνες, για περίπου το 20% των μετασχηματιζόμενων επιχειρήσεων. Έτσι, κρίνεται «επικίνδυνο» μια εταιρεία που επανασχεδιάζεται να «**κηρύξει τη νίκη**» νωρίς, ωστόσο, δε θεωρείται σφάλμα να επικροτηθούν κάποιες πρώτες μικρές επιτυχίες, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω (Kotter, 1996).

1.3.4 Rebranding ελληνικών τηλεοπτικών σταθμών

Την δεκαετία του 2000 δεν υπήρξαν σημαντικές αλλαγές στο τηλεοπτικό σκηνικό. Τα ιδιωτικά κανάλια κυριαρχούσαν μεν, αλλά άρχισαν να χάνουν σταδιακά θεατές,

κυρίως προς τα νέα ψηφιακά μέσα και τα δημόσια κανάλια έχασαν το κοινό τους, ενώ ανταγωνίζονταν μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις τα ιδιωτικά. Ωστόσο, κάποιοι ιδιωτικοί σταθμοί κυρίως στις αρχές τις δεκαετίας του 2000, για μπορέσουν να ανταγωνιστούν τους τρεις δυνατότερους τηλεοπτικούς σταθμούς, το Mega, το Star και τον ANT1 αλλά και τα τρία δίκτυα της EPT προχώρησαν σε στρατηγικές αλλαγές, καθώς άρχισαν να πωλούνται και να αλλάζουν ιδιοκτησία και ονομασία. Στη συνέχεια αναλύονται επιγραμματικά κάποιες προσπάθειες επανασχεδιασμού τηλεοπτικών σταθμών στην Ελλάδα, ορισμένες από τις οποίες ήταν επιτυχημένες, ενώ άλλες μπόρεσαν να αντεπεξέλθουν μόλις για λίγα χρόνια.

Ένα πρώτο παράδειγμα, λοιπόν, ήταν ο τότε τηλεοπτικός σταθμός **ΣΚΑΪ**, ο οποίος εξέπεμπε για πρώτη φορά στις 21 Σεπτεμβρίου 1993, χωρίς να λάβει αρχικά άδεια λειτουργίας. Ο σταθμός άρχισε να εκπέμπει, με μεγάλη έμφαση στην ειδησεογραφία, την ενημέρωση και τον αθλητισμό. Περί το 1996, ο σταθμός πήρε τη στρατηγική απόφαση να χρεώνει ελάχιστα το διαφημιστικό του χρόνο σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές με σκοπό να αυξήσει τις διαφημίσεις, κάτι το οποίο δεν πραγματοποιήθηκε, ενώ δημιούργησε μεγάλα οικονομικά προβλήματα στο σταθμό. Ο ΣΚΑΪ προσπάθησε να αυξήσει την τηλεθέαση του τότε, μετατρέποντας το πρόγραμμά του σε αμιγώς ενημερωτικό και πάλι, λανσάροντας πολύωρες ειδήσεις-σόου με τα λεγόμενα «τηλεπαράθυρα». Στα τέλη του 1998, ο τηλεοπτικός σταθμός πωλείται και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς εκτεταμένο στρατηγικό πλάνο, μετονομάζεται τρεις φορές μέσα σε ένα έτος, δηλαδή, το Δεκέμβριο του 1998 σε Skaï, το Σεπτέμβριο του 1999 σε Alpha Sky, και τον Οκτώβριο του ίδιου έτους σε **Alpha**, ο οποίος παραμένει στο τηλεοπτικό τοπίο έως και σήμερα. Ο σταθμός ο οποίος ουσιαστικά πραγματοποίησε το πρώτο μεγάλο και επιτυχημένο rebranding στην ελληνική τηλεόραση, από τότε μέχρι και σήμερα παρέμεινε γενικού περιεχομένου. Παρόλη τη γενικότερη σταθερότητα, πραγματοποίησε πολλές αλλαγές στην εικόνα και το λογότυπό του (περίπου επτά), ενώ άλλαξε αρκετές φορές κατεύθυνση στον τομέα της ψυχαγωγίας, με κάποιες σεζόν να επικεντρώνεται αποκλειστικά σε reality shows και άλλες να δίνει έμφαση στη μυθοπλασία (Παπαθανασόπουλος, 2005).

Στις αρχές του 1990 ξεκίνησε να εκπέμπει από τη Θεσσαλονίκη το **New Channel** (Νέο Κανάλι), το οποίο είχε μια ιδιαίτερα ανοδική πορεία μέχρι και τα τέλη της ίδιας δεκαετίας, με πολλά δημοφιλή ονόματα στον τομέα της ενημέρωσης και της

ψυχαγωγίας να εργάζονται εκεί. Το κανάλι προέβαλλε ελληνικές και ξένες σειρές, talk show, αθλητικές διοργανώσεις lifestyle εκπομπές και εκπομπές ελαφρού ψυχαγωγικού περιεχομένου. Το 1999, ωστόσο, το New Channel αλλάζει ιδιοκτησία και πωλείται στην Stabilton A.E., και μετονομάζεται προσωρινά σε New Tempo ενώ ένα χρόνο μετά (τον Οκτώβριο του 2000) παίρνει την οριστική ονομασία του σε Tempo TV ή απλά **Tempo**. Το Tempo την περίοδο 2001-2002 κάνει μεγάλες προσπάθειες αναβάθμισης και αυξάνει τους εργαζόμενούς του σε σχεδόν 700, κάτι εξωπραγματικό για την εποχή. Παρόλα αυτά, τα νούμερα τηλεθέασης ήταν πολύ χαμηλά (έφτανε μέχρι το 3% ενώ το μεγαλύτερο ήταν το 7%), και ο σταθμός άρχισε να αντιμετωπίζει σοβαρά οικονομικά προβλήματά, με αποτέλεσμα να κλείσει οριστικά τον Οκτώβριο του 2003.

Στις αρχές του 1990 ξεκίνησε να εκπέμπει το **Κανάλι 29**, το οποίο την περίοδο 1993-1994 διασπάστηκε σε δύο τηλεοπτικούς σταθμούς, το **Star Channel** και το Κανάλι 5. Το 1999, το Κανάλι 5 βρέθηκε σε μία μεταβατική ιδιοκτησιακά περίοδο και μετονομάστηκε σε Alter 5 μέχρι το 2000 οπότε και ο σταθμός ονομάστηκε **Alter Channel**. Για τα δύο επόμενα χρόνια ο σταθμός προέβαλλε κατά το μεγαλύτερο μέρος του προγράμματός του ειδήσεις και χρηματιστηριακά νέα. Το 2002 κάνει ένα μεγάλο επαναλansάρισμα, πλέον απλά ως Alter, υιοθετώντας ένα πλούσιο τηλεοπτικό πρόγραμμα, βασισμένο κυρίως σε δελτία ειδήσεων και ταινίες. Τον Απρίλιο του 2005, αναμόρφωσε πλήρως το πρόγραμμά του στα βήματα των υπολοίπων μεγάλων τηλεοπτικών σταθμών. Εμπλούτισε το πρόγραμμά με ψυχαγωγικές εκπομπές, δελτία ειδήσεων, ελληνικές ταινίες, παρήγαγε πρωτότυπες ελληνικές σειρές και πληθώρα παιδικών εκπομπών. Το 2013 σταμάτησε να εκπέμπει λόγω οικονομικών προβλημάτων (Παπαθανασόπουλος, 2005).

Το Οκτώβριο του 1990 ξεκίνησε να εκπέμπει ο τηλεοπτικός σταθμός **Seven X** με τοπική εμβέλεια στην Αττική, ενώ το 1992 ο σταθμός μετονομάστηκε σε Channel Seven X και το 1999 σε Seven, αποκτώντας εμβέλεια και στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Τον Ιούνιο του 1999, το κανάλι αλλάζει ιδιοκτησία και περνάει στα χέρια της Intersat, η οποία προχώρησε σε επανασχεδιασμό του τηλεοπτικού σταθμού, αλλάζοντας τη φυσιογνωμία του με τη συνεργασία τηλεοπτικών προσωπικοτήτων, καλλιτεχνών και δημοσιογράφων, ενώ τελικά απέκτησε και πανελλαδική εμβέλεια. Ο σταθμός αντιμετώπισε σοβαρά οικονομικά προβλήματα και το 2006 αγοράστηκε από την οικογένεια Αλαφούζου η οποία ήδη προετοίμαζε την επιστροφή του παλαιού

ΣΚΑΪ. Έτσι, ο σταθμός προχώρησε σε ολικό rebranding, πήρε το τρέχον όνομα ΣΚΑΪ, ο οποίος έκανε μια μεγάλη επιστροφή μετά από επτά χρόνια απουσίας. Ο νέος ΣΚΑΪ ακολούθησε την πρακτική του παλαιότερου και έδωσε έμφαση στο πρόγραμμά του στην ενημέρωση και την προβολή ξένων παραγωγών.

Ο ίδιος **ΣΚΑΪ** για την επόμενη σχεδόν δεκαετία συνάντησε ανοδική πορεία και βάσισε το πρόγραμμά του στην ενημέρωση και τις πολιτικές εκπομπές, με λίγες ψυχαγωγικές εκπομπές κυρίως μαγειρικού και ταξιδιωτικού περιεχομένου. Παρόλα αυτά από το 2016 πραγματοποίησε σταδιακά μια μεγάλη στροφή, επανασχεδιάζοντας τη φιλοσοφία του και το πρόγραμμά του. Την τριετία που ακολούθησε ο σταθμός άρχισε να προβάλλει ολοένα και περισσότερα reality shows κάθε είδους, μειώνοντας τις ενημερωτικές του εκπομπές σταδιακά, μέχρι που τη σεζόν 2018-2019 το πρόγραμμά του στα reality shows περιορίζοντας το ενημερωτικό του κομμάτι στα δελτία ειδήσεων και σε ελάχιστες ενημερωτικές εκπομπές.

Τέλος, παρότι η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στην ιδιωτική τηλεόραση, σημαντικό είναι να αναφερθεί και ένα μεγάλο rebranding το οποίο πραγματοποίησε στο παρελθόν και η δημόσια τηλεόραση. Συγκεκριμένα, στις 20 Οκτωβρίου του 1997 στο πλαίσιο της αναμόρφωσης του τηλεοπτικού προγράμματος της ΕΡΤ με σκοπό να ανακτήσει το χαμένο έδαφος από την ιδιωτική τηλεόραση, το δεύτερο κανάλι της, η **ΕΤ2**, μετονομάστηκε σε **ΝΕΤ**, ονομασία που διατήρησε μέχρι τις 11 Ιουνίου του 2013, όταν και έκλεισε μαζί με την υπόλοιπη ΕΡΤ (Παπαθανασόπουλος, 2005). Η ΝΕΤ ακολούθησε έναν παρόμοιο προγραμματισμό με τα ιδιωτικά κανάλια, βασίστηκε κυρίως στην ενημέρωση και την ψυχαγωγία και αποτέλεσε το βασικό κανάλι της δημόσιας τηλεόρασης. Τα ποσοστά θεαματικότητας του καναλιού, αυξήθηκαν αρκετά, ιδιαίτερα με την προβολή μεγάλων αθλητικών διοργανώσεων, του πανευρωπαϊκού διαγωνισμού τραγουδιού της Eurovision, την προβολή δημοφιλών κινουμένων σχεδίων και ταινιών της Disney, αλλά και ξένων τηλεοπτικών σειρών με μεγάλη απήχηση. Έτσι απέκτησε έναν χαρακτήρα ιδιωτικού καναλιού που κέρδισε την εμπιστοσύνη των τηλεθεατών.

2. Μεθοδολογία έρευνας

2.1 Αντικείμενο και σκοπός έρευνας

Μετά την ενδελεχή μελέτη της βιβλιογραφίας η οποία αναλύθηκε ανωτέρω, αποδείχθηκε ότι έχουν γίνει σημαντικές έρευνες γύρω από το πεδίο της δημιουργίας μιας ισχυρής εταιρικής ταυτότητας, αλλά και σχετικά με το μετασχηματισμό της ταυτότητας αυτής και τα αποτελέσματά του. Έχουν χαραχθεί στρατηγικές οι οποίες καταδεικνύουν τα βήματα για έναν επιτυχημένο επανασχεδιασμό, έχουν επισημανθεί τα εμπόδια και τα λάθη, έχουν χαρτογραφηθεί οι σωστές πρακτικές για την ομαλή μετάβαση σε ένα νέο καθεστώς.

Παρόλα αυτά, ελάχιστες από τις ανωτέρω μελέτες έχουν συγκεκριμενοποιήσει την έρευνά τους στο πεδίο του επανασχεδιασμού ενός τηλεοπτικού σταθμού, παρότι τα τηλεοπτικά κανάλια αποτελούν οργανισμούς, οι οποίοι ανά τον κόσμο μετασχηματίζονται πολύ συχνά. Κατά συνέπεια, γεννήθηκε η ανάγκη να μελετηθεί εις βάθος το στρατηγικό πλάνο που ακολουθεί ένας τηλεοπτικός σταθμός, ο οποίος εντάσσεται σε διαδικασία επανασχεδιασμού.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι, λοιπόν, να μελετηθεί το στρατηγικό πλάνο που ακολουθεί ένας τηλεοπτικός σταθμός, ο οποίος εντάσσεται σε διαδικασία rebranding, από κοινού με όλο το φάσμα που καλύπτουν οι διαδικασίες επανασχεδιάσμού. Για το σκοπό αυτό κρίθηκε κατάλληλο να μελετηθεί η περίπτωση του πιο πρόσφατου μεγάλου εγχειρήματος τηλεοπτικού rebranding στην Ελλάδα, αυτό του τηλεοπτικού σταθμού Epsilon TV. Ο υπό εξέταση αυτός σταθμός εξέπεμψε για πρώτη φορά το Σεπτέμβριο του 2013 και στη συνέχεια, μετά την εξαγορά του από την «Dimera Media Investments Ltd» τον Αύγουστο του 2017, προχώρησε σε ολικό επανασχεδιασμό και βγήκε στον τηλεοπτικό «αέρα» τον Οκτώβριο του 2018, ονομαζόμενος πλέον OPEN Beyond TV. Συνεπώς, αποτελεί ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα τηλεοπτικού rebranding που μπορεί να δώσει απάντηση στα κατωτέρω ερευνητικά ερωτήματα.

2.2 Το ερευνητικό ερώτημα

Στόχος της παρούσας έρευνας, λοιπόν, όπως ελέχθη ανωτέρω, είναι μελετώντας ενδελεχώς την περίπτωση του πρόσφατου rebranding του ελληνικού τηλεοπτικού σταθμού OPEN Beyond TV, να εξετάσει τη διαδικασία που ακολούθησε ο εν λόγω σταθμός για να επανασχεδιαστεί και να βγει στον τηλεοπτικό «αέρα» ως ένα εντελώς φρέσκο κανάλι, με σκοπό να αποτυπωθεί η στρατηγική την οποία ακολούθησε ο όμιλος και το πόσο αυτή ήταν σωστά δομημένη.

Στα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα συγκαταλέγονται τα εξής:

- 1) ποια στάδια ακολούθησε ο όμιλος στη διάρκεια της αλλαγής του,
- 2) ποιες από τις ανωτέρω πρακτικές που μελετήθηκαν από τη βιβλιογραφία ακολούθησε
- 3) πώς τις εφάρμοσε,
- 4) πώς η ηγεσία έπαιξε ρόλο στην αλλαγή,
- 5) πως και γιατί επιλέχθηκαν η νέα φιλοσοφία, η νέα ονομασία, η νέα εικόνα
- 6) και πώς αυτά προβλήθηκαν στο τηλεοπτικό κοινό.

Βασικό άξονα της μελέτης αποτέλεσαν, τέλος, η είσοδος του οργανισμού στην ψηφιακή εποχή, τα εμπόδια που τυχόν εμφανίστηκαν στη διάρκεια του μετασχηματισμού, αλλά και τα πλάνα του σταθμού για σταθεροποίηση στην τηλεοπτική «αγορά» μετά το rebranding.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής και η απάντηση των ανωτέρω ερωτημάτων θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα καλό παράδειγμα για οποιονδήποτε τηλεοπτικό όμιλο επιθυμεί να μετασχηματιστεί στην ελληνική τηλεοπτική «αγορά» και ποια βήματα θα πρέπει να ακολουθήσει ή να αποφύγει στη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού της αλλαγής του.

2.3 Μέθοδος και εργαλείο έρευνας

Από τις πλέον κατάλληλες μεθόδους για τη διερεύνηση και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων κρίθηκε η παρατήρηση και ανάλυση πηγών οπτικών και γραπτών τεκμηρίων. Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται σε τεκμήρια που δεν έχουν παραχθεί κατ' απαίτηση του ερευνητή, αλλά υφίστανται αναμένοντας κάποιος να τα συγκεντρώσει και να τα αναλύσει. Το γεγονός ότι αυτά τα τεκμήρια τίθενται στη διάθεση του κοινωνικού ερευνητή για επεξεργασία δε σημαίνει ότι η διαχείρισή τους θα μπορούσε να είναι ευκολότερη ή λιγότερο χρονοβόρα σε σύγκριση με τα πρωτογενή δεδομένα, ούτε ότι στερούνται προβλημάτων. Αντιθέτως, η αναζήτηση τεκμηρίων συναφών με την έρευνα επεδείχθη χρονοβόρα και γεμάτη εμπόδια διαδικασία (Bryman, 2016).

Η επιλογή αυτής της μεθόδου κρίθηκε κατ' αρχάς κατάλληλη για την εν λόγω έρευνα καθώς η μελέτη δευτερογενούς υλικού μπορεί να παρέχει λεπτομερή και πλήρη στοιχεία για τα υπό εξέταση ερωτήματα. Υπάρχει εύκολη πρόσβαση στο υλικό, κυρίως μέσω του διαδικτύου, αλλά και το μεγάλο πλήθος διαθέσιμου υλικού προς παρατήρηση και ανάλυση, βοηθά στο να θεωρηθούν αυτά σημαντικότερα από τον προφορικό λόγο. Παράλληλα, το μεγάλο αυτό πλήθος διασφαλίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την αντικειμενικότητα, καθώς αυτά αντανakλούν στοιχεία με άμεσο τρόπο, παράγοντας τεκμήρια (Mason, 2011).

Τα τεκμήρια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα πληρούσαν τα τέσσερα αυστηρά κριτήρια τα οποία έχουν τεθεί από τη θεωρία αναφορικά με την αξιολόγηση της ποιότητάς τους, ήτοι την αυθεντικότητα (κατά πόσο είναι γνήσια και αδιαμφισβήτητης προέλευσης), την αξιοπιστία (κατά πόσο είναι απαλλαγμένα από σφάλματα και παραποιήσεις), την αντιπροσωπευτικότητα (κατά πόσο είναι αντιπροσωπευτικά του είδους τους ή κατά πόσο αποκλίνουν από αυτό) και το νόημα (κατά πόσο αυτά είναι κατανοητά και σαφή) (Scott, 1990).

Τα τεκμήρια στα οποία βασίστηκε η συγκεκριμένη έρευνα αντλήθηκαν κατά κύριο λόγο από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά, έντυπα και διαδικτυακά), τα οποία σύμφωνα με τη θεωρία αποτελούν δυνητικές πηγές προς ανάλυση για την κοινωνική επιστήμη, μια ανάλυση η οποία κατά κανόνα βασίζεται στην αναζήτηση θεματικών μοτίβων στις υπό εξέταση πηγές. Η εφαρμογή αυτής της λεπτομερούς ανάλυσης των τεκμηρίων επιτρέπει στον ερευνητή, άλλωστε μια

μεγαλύτερη ευαισθησία ως προς τη φύση και το περιεχόμενο αυτών των θεματικών μοτίβων (Bryman, 2016).

Ακόμη, χρησιμοποιήθηκαν ως τεκμήρια δελτία τύπου, επίσημες ανακοινώσεις και δηλώσεις των υπευθύνων του σταθμού, καθώς αυτά δίνουν στον ερευνητή τη δυνατότητα να ερευνήσει την κουλτούρα του οργανισμού ή των διοικούντων το σταθμό, τους προβληματισμούς του και εν γένει τη στρατηγική που ακολουθεί. (Bryman, 2016).

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, ωστόσο, αρχικά, θεωρήθηκε ότι η μελέτη θα ήταν πληρέστερη με την εκπόνηση μιας συνδυαστικής μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας η οποία θα περιελάμβανε την ανωτέρω παρατήρηση και ανάλυση πηγών οπτικών και γραπτών τεκμηρίων σε συνδυασμό με τη μέθοδο της συλλογής πρωτογενούς υλικού μέσω συνεντεύξεων με τα διοικητικά στελέχη του σταθμού. Έτσι, πραγματοποιήθηκε επαφή με ανώτερο στέλεχος του σταθμού, συμφωνία για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων και εκπονήθηκε λεπτομερής οδηγός συνέντευξης. Παρόλα αυτά, το ανωτέρω στέλεχος αρνήθηκε οποιαδήποτε πρόσβαση στον ερευνητή στους χώρους του τηλεοπτικού σταθμού, χωρίς κάποια επαρκή δικαιολογία και το πλάνο των συνεντεύξεων αφαιρέθηκε από την έρευνα.

Η ποιοτική ανάλυση οπτικών και γραπτών τεκμηρίων η οποία πραγματοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη ακολούθησε σε μεγάλο βαθμό τη λεγόμενη εθνογραφική ανάλυση περιεχομένου (ECA) την οποία σκιαγράφησαν γι' αυτό το είδος έρευνας οι Altheide και Schneider (2013)²³. Πρώτο στάδιο της μελέτης αποτέλεσε η μελέτη της βιβλιογραφίας και η διατύπωση του ερευνητικού ερωτήματος, ενώ ακολούθησε μια πρώτη εξοικείωση του ερευνητή με το πλαίσιο παραγωγής των τεκμηρίων. Ακόμη, προσδιορίστηκαν οι πηγές άντλησης του υπό παρατήρηση υλικού, οι οποίες είναι ο ενημερωτικός και οικονομικός έντυπος και διαδικτυακός τύπος, ο ψυχαγωγικός με εστίαση στην τηλεόραση έντυπος και διαδικτυακός τύπος, οι πλατφόρμες διαδικτυακής προβολής και αναπαραγωγής τηλεοπτικού περιεχομένου και η ιστοσελίδα του σταθμού.

²³ Η προσέγγισή του Altheide (την οποία αναφέρει ως ECA) συνιστά ως ένα βαθμό κωδικοποίηση συγκεκριμένων διαδικασιών που θα μπορούσαν να εκληφθούν ως χαρακτηριστικές εκείνου του είδους ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου στην οποία βασίζονται πολλές μελέτες. Υποστηρίζει ότι η προσέγγισή του διαφέρει από την παραδοσιακή ποσοτική ανάλυση περιεχομένου από την άποψη ότι ο ερευνητής αναθεωρεί διαρκώς τα θεματικά μοτίβα και τις κατηγορίες που αποφέρει η εξέταση των τεκμηρίων (Bryman, 2016), όπως συνέβη και στην παρούσα μελέτη.

Σε επόμενο στάδιο της διαδικασίας έγινε η πρώτη εξοικείωση με μικρό αριθμό τυχαίων τεκμηρίων (δέκα) και καθορίστηκε ως μονάδα ανάλυσης το εκάστοτε άρθρο/βίντεο/πίνακας. Στη συνέχεια διαμορφώθηκαν οι πρώτες κατηγορίες οι οποίες κατεύθυναν τη συλλογή των δεδομένων από τις ανωτέρω πηγές, ενώ σκιαγραφήθηκε ένα πρωτόκολλο βάσει του οποίου θα επιλέγονταν τα τεκμήρια (το οποίο αποτελούνταν από την πηγή προέλευσης, τη συνάφεια με το αντικείμενο της έρευνας, την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία της πηγής/του γράφοντα), ενώ το πρωτόκολλο αυτό χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των υπό ανάλυση τεκμηρίων.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία πλήθους δημοσιευμάτων, βίντεο τηλεοπτικών εκπομπών, ημερησίων προγραμμάτων, μετρήσεων τηλεθέσης και συνεντεύξεων και, με βάση το πρωτόκολλο που αναφέρθηκε, απορρίφθηκε μεγάλος αριθμός τεκμηρίων. Έπειτα, ακολούθησε ανάλυση των δεδομένων των τεκμηρίων, με απομόνωση των χρήσιμων αποσπασμάτων, παράλληλα με την ανάπτυξη και την περαιτέρω διαμόρφωση των μοτίβων της έρευνας.

Έτσι, συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν 10 ώρες τηλεοπτικού προγράμματος που προβλήθηκε από το Epsilon TV και 10 ώρες τηλεοπτικού προγράμματος του OPEN Beyond TV, το ημερήσιο πρόγραμμα 10 ημερών του Epsilon TV του προηγούμενου ιδιοκτησιακού καθεστώτος, 10 ημερών του Epsilon TV επί νέας διοίκησης και 10 ημερών του OPEN Beyond TV²⁴, 90 δημοσιεύματα έντυπων και διαδικτυακού τύπου που αφορούν σε διοικητικά και οργανωτικά στοιχεία και σε τηλεοπτικό περιεχόμενο και τα πρόσωπα του σταθμού²⁵, 10 διαφημιστικά μηνύματα σχετικά με το πρόγραμμα του σταθμού, η συνολική τηλεθέση 11 εβδομάδων του πρώτου τριμήνου του 2019 στις οποίες ήταν στον «αέρα» ο νέος σταθμός²⁶.

Η έρευνα ολοκληρώθηκε με τη σύνθεση των ευρημάτων και των ερμηνειών των ανωτέρω τεκμηρίων και η συγγραφή του τελικού κειμένου. Η διαδικασία αυτή είχε ιδιαίτερα επαναληπτικό χαρακτήρα με παλίνδρομες κινήσεις μεταξύ της κωδικοποίησης και της συλλογής δεδομένων. Ως στρατηγική αυτή της αναζήτησης θεματικών μοτίβων (κατηγοριών) σε κάποιο σώμα δεδομένων, η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου βρίσκεται στον πυρήνα των κωδικοποιητικών προσεγγίσεων που συχνά εφαρμόζονται και στην ανάλυση ποιοτικών δεδομένων (Bryman, 2016).

²⁴ Βλ. Παράρτημα Ι

²⁵ Βλ. Παράρτημα ΙΙ

²⁶ Βλ. Πίνακα 4

2.4 Κατηγοριοποίηση και ανάλυση τεκμηρίων

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η ανάλυση των τεκμηρίων της έρευνας βασίστηκε στον εντοπισμό μοτίβων, στα οποία κατηγοριοποιήθηκαν τα τεκμήρια με σκοπό την ανάλυσή τους και τη σύνθεση των ευρημάτων και των ερμηνειών, ουσιαστικά, δηλαδή, μια διαδικασία κωδικοποίησης. Εντοπίστηκαν εννέα αρχικά διαφορετικά μοτίβα-κατηγορίες στα οποία ταξινομήθηκε το υλικό, τα οποία καθορίστηκαν από το σκοπό της έρευνας και το ανωτέρω θεωρητικό υπόβαθρο, όπως ήδη ελέχθη.

Οι κατηγορίες στις οποίες διαχωρίστηκαν το υλικό αρχικά και δοκιμαστικά ήταν:

Τεκμήρια που αφορούν:

- α) στη φιλοσοφία του σταθμού,
- β) στη διοικητική και οργανωτική δομή,
- γ) στο περιεχόμενο του προγράμματος,
- δ) στα πρόσωπα του σταθμού,
- ε) στην προώθηση του προγράμματος,
- στ) στην εικόνα του σταθμού,
- ζ) στα εμπόδια του επανασχεδιασμού,
- η) στην τηλεθέαση και
- θ) στην πορεία του εγχειρήματος.

Έπειτα, αφού έγινε διαμοιρασμός του υλικού στις ως άνω κατηγορίες, πραγματοποιήθηκε συστηματική παρατήρηση του υλικού αυτού και στη συνέχεια, ανάπτυξη, περαιτέρω διαμόρφωση και οριστικοποίησή των κατηγοριών και το υλικό ξαναμοιράστηκε στις οριστικές κατηγορίες. Οι οριστικές κατηγορίες που προέκυψαν από τη διαδικασία αυτή ήταν:

Τεκμήρια που αφορούν:

- α) στη φιλοσοφία, το πρόγραμμα και τα πρόσωπα του σταθμού,

- β) στις διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις,
- γ) στην εικόνα και την προώθηση του νέου σταθμού,
- δ) στα εμπόδια του επανασχεδιασμού και
- ε) στην τηλεθέαση και την έως τώρα πορεία του εγχειρήματος.

Σε συνέχεια της διαδικασίας αυτής, επιλέχθηκαν τα χαρακτηριστικά αποσπάσματα και κείμενα του συγκεντρωμένου υλικού τα οποία κρίθηκαν σημαντικά για την ερευνητική διαδικασία, απομονώθηκαν, μελετήθηκαν συστηματικά και αναγνώστηκαν με βάση την κυριολεκτική ή την ερμηνευτική τους έννοια (Mason, 2011).

Η συστηματική κωδικοποίηση, μελέτη και ανάγνωση του ανωτέρω υλικού οδήγησε στην **καταγραφή**:

- 1) του ιστορικού του επανασχεδιαζόμενου σταθμού,
- 2) του rebranding του Epsilon TV και της γέννησης του OPEN Beyond TV,
- 3) της συνολικής στρατηγικής του ομίλου με βάση το rebranding,
- 4) της πρώτης αξιολόγησης του rebranding και των επομένων σχεδίων.

Στο πλαίσιο της καταγραφής των ανωτέρω, έχοντας ως βάση τη βιβλιογραφία που αφορά στις στρατηγικές των αλλαγών, αναλύθηκε βήμα- βήμα η στρατηγική που ακολούθησε το rebranding του OPEN Beyond TV, ήτοι το αν και σε ποιο βαθμό οι ιθύνοντες του μετασχηματισμού αυτού ακολούθησαν τις θεωρητικές προσεγγίσεις ενός επανασχεδιασμού.

Στο τελικό στάδιο, απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και εξήχθησαν συμπεράσματα για το πόσο ομοιάζει το rebranding ενός τηλεοπτικού δικτύου με αυτό μιας οποιασδήποτε εμπορικής επιχείρησης.

Τέλος, σχολιάστηκε το εάν και κατά πόσο το rebranding του OPEN Beyond TV μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένο, πώς έδρασε η διοίκηση του σταθμού στο πλαίσιο αυτό και σε ποιο βαθμό επετεύχθησαν οι στόχοι οι οποίοι ετέθησαν κατά το σχεδιασμό του μετασχηματισμού.

3. Μελέτη περίπτωσης «Το rebranding του OPEN Beyond TV»

3.1 Το ιστορικό της απόφασης επανασχεδιασμού

3.1.1 Το χρονικό του Epsilon TV

Εξετάζοντας και αναλύοντας τα συλλεχθέντα τεκμήρια, προέκυψε σε πρώτο στάδιο η καταγραφή ενός σύντομου χρονικού του σταθμού υπό το προηγούμενο διοικητικό καθεστώς, ο οποίος μετά την αλλαγή της διοίκησης επανασχεδιάστηκε. Το **Epsilon TV**, λοιπόν, ξεκίνησε τη λειτουργία του την Τετάρτη 11 Σεπτεμβρίου 2013 και ώρα 01:00 τα μεσάνυχτα ακριβώς, αντικαθιστώντας τον πολιτικό τηλεοπτικό σταθμό εθνικής εμβέλειας, του Κομμουνιστικού Κόμματος Ελλάδος (ΚΚΕ), 902 TV. Το 902 TV ήταν ιδιοκτησίας της Ραδιοτηλεοπτική Α.Ε. η οποία ανήκε στο ΚΚΕ και πουλήθηκε στην κυπριακή εταιρεία A-Orizon Media Limited του Φίλιππου Βρυώνη, στις **31 Ιουλίου 2013**²⁷. Το πρώτο πρόγραμμα που πρόβαλε ήταν η ψυχαγωγική εκπομπή «Entertainment Gossip News» με παρουσιάστρια τη Μαρία Λουίζα Βούρου. Το πρώτο δελτίο ειδήσεων του σταθμού εξέπεμψε την ίδια μέρα στις 19:30 το απόγευμα με κεντρικό παρουσιαστή τον Γιώργο Καραμέρο, ενώ από τον επόμενο μήνα, το κανάλι απέκτησε πλήρες πρόγραμμα, που περιελάμβανε δελτία ειδήσεων, ψυχαγωγικές εκπομπές και προγράμματα telemarketing.

Το Σεπτέμβριο του 2013 ο σταθμός κατηγορήθηκε για τη παράνομη τοποθέτηση διαφημιστικών πινακίδων για την προώθηση του προγράμματος του σε διάφορες υπαίθριες περιοχές της Αθήνας, οι οποίες και αφαιρέθηκαν από τις εκάστοτε δημοτικές αρχές. Μάλιστα, ο διαδικτυακός τύπος της περιόδου εκείνης έγραφε: *«ο δήμος Γλυφάδας κινήθηκε και νομικά, με υποβολή μηνυτήριας αναφοράς, στην οποία ζητά τον εντοπισμό και την τιμωρία όσων κρύβονται πίσω από αυτή την αυθαίρετη ενέργεια. Οι παράνομες πινακίδες διαφήμιζαν το καινούργιο πρόγραμμα του ETV»*²⁸. Στις 22 Νοεμβρίου δύο μήνες μετά τη λειτουργία του από την πλατφόρμα της Digea, εντάχθηκε στις συνδρομητικές πλατφόρμες της NOVA για Ελλάδα και Κύπρο, στη θέση 114.

²⁷ www.newsbomb.gr
²⁸ www.vimaonline.gr

Από το 2014 εντάχθηκαν στο δυναμικό του σταθμού **δημοφιλή ονόματα** στο χώρο της τηλεπαρουσίασης. Κάποια από τα πρόσωπα τα οποία καταγράφηκαν κατά τη διάρκεια της αναζήτησης τεκμηρίων για το ιστορικό του μεταβαλλόμενου σταθμού ήταν ο Γιώργος Τράγκας, η Ελεονώρα Μελέτη, η Ναταλία Γερμανού και ο Γιώργος Μητσικώστας, ενώ στις 16 Ιουλίου τροποποιήθηκε το λογότυπο του σταθμού. Το 2015 το δυναμικό του σταθμού ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο καθώς προστέθηκαν οι Χριστίνα Λαμπίρη, Αννίτα Πάνια, Κώστας Χαρδαβέλλας, Τατιάνα Στεφανίδου, Νίκος Ευαγγελάτος, Ρούλα Κορομηλά, Κρατερός Κατσούλης και Κατερίνα Καραβάτου.

Στις 15 Δεκεμβρίου 2015 το κανάλι εντάχθηκε στην **συνδρομητική** πλατφόρμα COSMOTETV στην θέση 111 (μέσω δορυφόρου) και στη θέση 10 (μέσω καλωδιακής σύνδεσης)²⁹. Στις 8 Μαρτίου του 2016 το κανάλι ξεκίνησε να εκπέμπει σε υψηλή ανάλυση, ενώ μέσα από την ιστοσελίδα του Epsilon TV.gr παρείχε ζωντανή μετάδοση παγκοσμίως³⁰.

Ο σταθμός με την ένταξη των ανωτέρω δημοφιλών προσωπικοτήτων στο δυναμικό του και τη δημιουργία ενός πλήρους καθημερινού προγράμματος μέχρι τον Αύγουστο του 2017, κατάφερε να εδραιωθεί στη συνείδηση του τηλεοπτικού κοινού σημειώνοντας, μάλιστα στο τέλος εκείνης της τηλεοπτικής σεζόν και συγκεκριμένα το μήνα Ιούνιο ποσοστά τηλεθέασης της τάξεως του 7% στο γενικό σύνολο του κοινού³¹, όπως προκύπτει από τα υπό ανάλυση τεκμήρια τα οποία συνελέχθησαν στο πλαίσιο της κατηγορίας τηλεθεάσεις.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του Epsilon TV ήταν το telemarketing το οποίο γινόταν κατά τη διάρκεια όλων των ψυχαγωγικών εκπομπών του. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την παρακολούθηση περί των 10 ωρών εκπομπών του σταθμού στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, ένα προϊόν διαφημιζόνταν και πωλούνταν σχεδόν κάθε 20 λεπτά προβολής της κάθε εκπομπής. Για την προώθηση αυτή οι παρουσιαστές τις εκπομπής αφιέρωναν από 1 έως 3,5 λεπτά κατά μέσο όρο, ενώ πολλές ήταν οι περιπτώσεις που οι εκπομπές έκαναν ολόκληρα ρεπορτάζ για τη διαφήμιση των προϊόντων αυτών τα οποία διαρκούσαν έως και 5 λεπτά. Ο σταθμός τον τελευταίο χρόνο που λειτούργησε, μάλιστα,

²⁹ www.digitaltvinfo.gr

³⁰ www.digitaltvinfo.gr

³¹ www.newsit.gr

προσέλαβε παρουσιάστριες οι οποίες εμφανιζόταν εμβόλιμα σε κάθε ψυχαγωγική εκπομπή με σκοπό μόνο τη διαφήμιση προϊόντων, τα οποία ήταν κυρίως προϊόντα ομορφιάς, είδη για το σπίτι και ηλεκτρικές συσκευές. Στον τύπο δημοσιεύτηκε σειρά δημοσιευμάτων τα οποία κατέκριναν το σταθμό για το telemarketing, αμφισβητούσαν την ποιότητά των προϊόντων και τις «εκπτώσεις» που προέβαλλε ο σταθμός, δημοσιεύματα τα οποία δε μελετήθηκαν, ωστόσο, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.

Παρόλα αυτά την 11^η Αυγούστου 2017, το Epsilon TV, **πουλήθηκε** από τον Φίλιππο Βρυώνη στον επιχειρηματία Ιβάν Σαββίδη, με τη συμφωνία της αλλαγής ιδιοκτησίας να ανακοινώνεται επίσημα λίγες ημέρες αργότερα, με τον τύπο να γράφει λιτά *«Στην εξαγορά του τηλεοπτικού σταθμού Έψιλον προχώρησε ο επιχειρηματίας Ιβάν Σαββίδης, σύμφωνα με αξιόπιστες πληροφορίες του ΑΠΕ-ΜΠΕ»*³². Σταδιακά το κανάλι υπό το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς άρχισε να αλλάζει διοικητική οργάνωση και φυσιογνωμία, μέχρι και το ολικό rebranding και τη μετονομασία του σταθμού τον Οκτώβριο του 2018³³.

Το Epsilon TV, ωστόσο επαναλειτούργησε ευθύς αμέσως, σε τοπική πλέον εμβέλεια στην Περιφέρεια Αττικής, αντικαθιστώντας το σταθμό Νέο Κανάλι (New TV), ιδιοκτησίας επίσης Φιλίππου Βρυώνη, με το όνομα Νέο Epsilon, με παρόμοιο πρόγραμμα, πρόσωπα και λογότυπο με το πρώην Epsilon TV, γεγονός που πολλάκις προκαλεί σύγχυση. *«Το σήμα του Epsilon TV, το «Ε» σε κόκκινο φόντο, επέστρεψε στη μικρή οθόνη, παίρνοντας τη θέση της Νέας Τηλεόρασης του Φιλίππου Βρυώνη. [...] Το New, για το οποίο έγινε και εκτεταμένη διαφημιστική καμπάνια με γιγαντοαφίσες από την εταιρεία του Φιλίππου Βρυώνη, δεν έμεινε για πολύ στον αέρα. Εδώ και λίγες ημέρες το σήμα έχει αντικατασταθεί από το παλιό σήμα του Epsilon TV»* αναφέρει δημοσίευμα³⁴.

3.1.2 Η εξαγορά του σταθμού και οι πρώτες αλλαγές στη διοίκηση

Σύμφωνα με τα τεκμήρια τα οποία αναλύθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, τα οποία, ανάμεσα στα οποία υπήρχαν ανακοινώσεις, δελτία τύπου και δημοσιεύματα, αποσπάσματα των οποίων τίθενται παρακάτω, ο τηλεοπτικός σταθμός

³² www.cnn.gr

³³ Βλ. παρακάτω Κεφάλαιο 3.2

³⁴ www.typologies.gr

Epsilon TV, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, τον Αύγουστο του 2017 εξαγοράστηκε από την εταιρεία «DIMERA MEDIA INVESTMENTS LTD», συμφερόντων του επιχειρηματία Ιβάν Σαββίδη, με τη συμβολαιογραφική πράξη μεταβίβασης του συνόλου των μετοχών να τίθεται σε πλήρη ισχύ την 21^η Αυγούστου του ίδιου έτους. Ήδη από την πρώτη ανακοίνωση της εταιρείας για την απόκτηση του τηλεοπτικού σταθμού, κατέστη σαφές ότι το επόμενο διάστημα θα ερχόταν καθοριστικές αλλαγές στη **φιλοσοφία**, το **πρόγραμμα** και την **οργάνωσή** του, καθώς όπως ανέφερε η ως άνω ανακοίνωση «[...] με την καθοριστική συμβολή αναγνωρισμένων και εξειδικευμένων συμβούλων διεθνούς βεληνεκούς, το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα, θα ξεκινήσει ο σχεδιασμός του ανανεωμένου τηλεοπτικού προγράμματος [...]»³⁵. Από την ανακοίνωση αυτή καθίσταται φανερό ότι η νέα ιδιοκτησία είχε αποφασίσει ήδη πριν την εξαγορά του σταθμού, ότι αποκτώντας τον θα προχωρούσε σε ένα σημαντικό επανασχεδιασμό.

Την οριστικοποίηση της ανωτέρω πώλησης σήμανε και η απόφαση της Ολομέλειας της Επιτροπής Ανταγωνισμού, η οποία ενέκρινε, ότι η εταιρεία συγκεντρώνοντας το σύνολο των μετοχών του τηλεοπτικού σταθμού Epsilon TV δε θα αποκτήσει δεσπόζουσα θέση στις επιμέρους αγορές των ΜΜΕ λόγω των μικρών της μεριδίων και ότι δεν περιορίζει σημαντικά τον ανταγωνισμό στις επιμέρους σχετικές αγορές. Σύμφωνα, με το τεκμήριο που παρέχει η ανακοίνωση της Επιτροπής Ανταγωνισμού η οποία είχε ως εξής: «Σε Ολομέλεια, με την υπ' αριθμ. 652/2017 ομόφωνη απόφασή της, ενέκρινε, κατ' άρθρο 8 παρ. 3 του ν. 3959/2011, την από 20.09.2017 γνωστοποιηθείσα συγκέντρωση που αφορά στην απόκτηση αποκλειστικού ελέγχου επί της ανώνυμης εταιρείας με την επωνυμία "ΡΑΔΙΟΤΗΛΕΟΠΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ", η οποία δραστηριοποιείται στην αγορά των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης στην Ελλάδα και λειτουργεί τον τηλεοπτικό σταθμό πανελλήνιας εμβελείας "Epsilon TV", από την εταιρία "DIMERA MEDIA INVESTMENTS LTD". Με την απόφασή της, η Επιτροπή έκρινε ότι η ως άνω συγκέντρωση, παρ' ότι εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής της παραγράφου 1 του άρθρου 6 ν. 3959/2011 και του άρθρου 3 του ν. 3952/2007, υπολείπεται των κατωφλίων του άρθρου 3 παρ. 3 ν. 3952/2007 σε κάθε μια από τις δύο αγορές της τηλεόρασης και των εφημερίδων ή και στις δυο αγορές μαζί, οπότε η Γνωστοποιούσα αφενός δεν θα αποκτήσει από την προκείμενη συναλλαγή δεσπόζουσα θέση στις επιμέρους ως άνω αγορές των ΜΜΕ λόγω των μικρών της

³⁵ www.capital.gr

μεριδίων και αφετέρου δεν περιορίζει σημαντικά τον ανταγωνισμό στις επιμέρους σχετικές αγορές». ³⁶

Ο σταθμός, μάλιστα, υπό το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς συμμετείχε και στη διαδικασία υποβολής των αιτήσεων υποψηφιότητας για τη χορήγηση μιας εκ των επτά προκηρυχθεισών **τηλεοπτικών αδειών** και, πληρώνοντας όλες τις προϋποθέσεις, απέκτησε μία από τις ως άνω άδειες λειτουργίας³⁷.

Από τους πρώτους κιόλας μήνες του νέου ιδιοκτησιακού καθεστώτος άρχισαν να λαμβάνουν χώρα και οι πρώτες αλλαγές στη **διοικητική διάθρωση** του σταθμού. Τη Γενική Διεύθυνση του σταθμού ανέλαβε ο αγγλικής καταγωγής Ed Hall, ενώ οικονομικός διευθυντής ανέλαβε ο Δημήτρης Δημαρέλης. *«Την εμφάνισή τους στο Epsilon έχουν αρχίσει να κάνουν άνθρωποι του ομογενή επιχειρηματία (σ.σ του Ιβάν Σαββίδη). Ένας από αυτούς ο Δημήτρης Δημαρέλης, ο νέος οικονομικός διευθυντής, που εξετάζει με προσοχή και ακρίβεια όλες τις συμβάσεις των εργαζομένων ενώ ελέγχει και την παραμικρή οικονομική λεπτομέρεια»*, αναφέρει δημοσίευμα³⁸.

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω κατά τη μελέτη της βιβλιογραφίας, σημαντικό και πρωταρχικό στάδιο της διαδικασίας ενός επανασχεδιασμού είναι το στάδιο της **ανάλυσης** των έως τώρα πεπραγμένων του οργανισμού. Την ίδια τακτική ακολούθησε και η νέα διοίκηση του σταθμού, καθώς σύμφωνα με τα υπό μελέτη δημοσιεύματα και ανακοινώσεις της διοίκησης που είδαν το φως της δημοσιότητας, ήδη από τον πρώτο μήνα της εξαγοράς, ομάδα συμβούλων της διοίκησης επισκέφθηκε κάθε τμήμα του καναλιού θέτοντας ερωτήματα, σχετικά με το τρέχον πρόγραμμα, τα επιχειρηματικά μοντέλα, τη ροή εργασίας και τις υποδομές, με σκοπό να αποκτήσει η νέα διοίκηση **ολοκληρωμένη εικόνα** του καναλιού και να προταθεί από τους ειδικούς ένα πλάνο για το μέλλον και το rebranding του καναλιού. Ηλεκτρονική επιστολή που απεστάλη σε εργαζόμενους του σταθμού και δημοσιοποιήθηκε, μάλιστα, αναφέρει: *«[...]Από τις επόμενες ημέρες και για όσο διάστημα κριθεί απαραίτητο θα συναντήσετε την ομάδα συμβούλων με τους οποίους συνεργαζόμαστε. [...] θα επισκέπτονται κάθε τμήμα του καναλιού και θα θέτουν πολλά ερωτήματα, σχετικά με το τρέχον πρόγραμμα, τα επιχειρηματικά μοντέλα, τη ροή εργασίας και τις υποδομές. Με το πέρας αυτής της διαδικασίας και έχοντας μια*

³⁶ www.reader.gr

³⁷ Βλ. παραπάνω κεφάλαιο 1.1.4

³⁸ www.reader.gr

ολοκληρωμένη εικόνα του καναλιού, θα είναι σε θέση να προτείνουν ένα πλάνο για το μέλλον του καναλιού. Ελπίζω ότι θα εξακολουθήσετε να συμβάλλετε και να είστε πρόθυμοι στο να βοηθήσετε τα μέλη της ομάδας σε αυτή την διαδικασία των επισκέψεών τους, ώστε να μπορέσουν με την σειρά τους να κάνουν την δουλειά τους αποτελεσματικά, δηλαδή, να ετοιμάσουν το πρώτο στάδιο οδεύοντας προς την οικοδόμηση ενός νέου και συναρπαστικού μέλλοντος για το κανάλι»³⁹.

Ο νέος γενικός διευθυντής του σταθμού Ed Hall σε συνέντευξή του, που μελετήθηκε κατά τη διαδικασία της παρούσας έρευνας, ήδη από το Νοέμβριο του 2017 έδωσε το στίγμα της νέας διοίκησης που σχεδίαζε μια επερχόμενη **μεγάλη αλλαγή** στον τηλεοπτικό σταθμό αναφέροντας ότι το κανάλι και το προσωπικό πρόκειται να «αγκαλιάσει και την ψηφιακή τεχνολογία, νέους τρόπους εργασίας, να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες ιδέες και μορφές προγράμματος ενημέρωσης, ψυχαγωγίας, μουσικής και αθλητισμού», τονίζοντας, μάλιστα την ανάγκη ομαδικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων αυτών, την ύπαρξη κοινών στόχων με τους εργαζόμενους, και την επένδυση στην **κατάρτισή** του προσωπικού και την πρόσβασή του σε νέα ψηφιακά εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να εργαστούν πιο αποτελεσματικά⁴⁰. Οι αναφορές αυτές που δείχνουν τη στάση και τις προθέσεις της νέας διοίκησης έρχονται να επιβεβαιώσουν την ανωτέρω μελέτη της βιβλιογραφίας, όπου τονίστηκε ότι για να καταπολεμηθεί η αντίσταση των εργαζομένων σε μια επικείμενη αλλαγή χρειάζεται ομαδικό πνεύμα, πλήρη έκθεση του στρατηγικού πλάνου, συνεργασία με τους εργαζόμενους και διαρκή ενδυνάμωση των δεξιοτήτων τους⁴¹.

Στις αρχές του Δεκεμβρίου 2017, μάλιστα, ο νέος ιδιοκτήτης του σταθμού Ιβάν Σαββίδης, επισκέφτηκε τις εγκαταστάσεις του σταθμού και παρουσία όλου του προσωπικού και των παρουσιαστών του σταθμού, μίλησε προσωπικά μαζί τους, τους εξέθεσε το νέο όραμά του για το κανάλι και τους ενημέρωσε ότι μέρος της αλλαγής θα είναι και η μετεγκατάσταση του σταθμού σε νέο κτιριακό συγκρότημα⁴².

³⁹ www.reader.gr

⁴⁰ Συνέντευξη στην εφημερίδα REAL NEWS στο φύλλο της Κυριακής 19/11/2017

⁴¹ Βλ. παραπάνω Κεφάλαιο 1.3.3

⁴² www.newsit.gr

3.1.3 Η απόφαση και οι πρώτες αναφορές στο rebranding του σταθμού

Αιτία η οποία μπορεί να οδηγήσει στην απόφαση για έναν εταιρικό επανασχεδιασμό μπορεί να είναι η μεταβολή της δομής της **ιδιοκτησίας** ενός οργανισμού (συγχωνεύσεις και εξαγορές, ιδιωτική και δημόσια ιδιοκτησία, χορηγίες), όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία⁴³. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται και η περίπτωση του υπό εξέταση επανασχεδιασμού του τηλεοπτικού σταθμού Epsilon TV. Έχοντας στόχο τη μακροπρόθεσμη κατάκτηση της κορυφής η νέα διοίκηση του σταθμού αποφάσισε ότι ο τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι ένα καθολικό rebranding, όπως προκύπτει από τα τεκμήρια που συλλέχθηκαν στο μοτίβο των διοικητικών αποφάσεων του σταθμού.

Αυτό κατέστη σαφές και από τις πρώτες αναφορές του νέου γενικού διευθυντή Ed Hall αναφορικά με το **στρατηγικό πλάνο** που επρόκειτο να ακολουθήσει η νέα διοίκηση του σταθμού. Τεκμήριο του στρατηγικής που ακολούθησε η τότε διοίκηση αποτελεί η συνέντευξή του γενικού διευθυντή η οποία μελετήθηκε στο πλαίσιο της έρευνας ήδη από το Δεκέμβριο του 2017 ανακοίνωσε ότι την επόμενη τηλεοπτική σεζόν (σ.σ. Σεπτέμβριος 2018) ο σταθμός επρόκειτο να παρουσιαστεί με τη νέα του μορφή στο κοινό, με αλλαγές που αφορούν στο σήμα και το όνομα του καναλιού, την εικόνα και τη φιλοσοφία που θα έχει, αλλά και τις εγκαταστάσεις του⁴⁴.

Στην ίδια συνέντευξή του μάλιστα παρουσίασε και επιγραμματικά το στρατηγικό πλάνο των αλλαγών το οποίο είχε εκπονήσει εκείνος ως νέος γενικός διευθυντής. Σύμφωνα με αυτό, **βραχυπρόθεσμος** στόχος της νέας διοίκησης ήταν «να αντιμετωπίσει το ζήτημα μιας επιχείρησης που υποφέρει, καθώς η διαδικασία για την ολοκλήρωση της εξαγοράς προχώρησε αργά». Ο στόχος αυτός περιελάμβανε την τόνωση του προγράμματος του Δεκεμβρίου 2017 και Ιανουαρίου 2018 με προγράμματα που η νέα διοίκηση αγόρασε για το σταθμό, με σκοπό τη διατήρηση των τηλεθεάσεων, των τηλεθεατών και των διαφημιζόμενων του καναλιού.

Το **μεσοπρόθεσμο** στρατηγικό πλάνο του γενικού διευθυντή αφορούσε στην περίοδο Φεβρουάριο-Αυγούστου 2018, κατά το οποίο το κανάλι θα επένδυε σε νέα προγράμματα, νέα formats και νέες παραγωγές. Κάποια από τα προγράμματα αυτά θα

⁴³ Βλ. παραπάνω Κεφάλαιο 1.3.2

⁴⁴ Συνέντευξη στο θεματικό περιοδικό AD Business Magazine όπως αναπαρήχθει από τον ιστότοπο www.advertising.gr

έβγαιναν στον αέρα το ανωτέρω διάστημα και άλλα θα ξεκινούσαν από το φθινόπωρο μαζί η νέα εποχή του σταθμού. Το **μακροπρόθεσμο** στάδιο του Ed Hall ξεκινά από τον Σεπτέμβριο του 2018, οπότε και θα έβγαινε, σύμφωνα με τα λεγόμενά του στον αέρα ο εντελώς νέος σταθμός. Αναφορικά με τον απώτερο στόχο της πρώτης θέσης ο τότε γενικός διευθυντής ανέφερε στην ανωτέρω συνέντευξη ότι «η *κατάκτηση της πρώτης θέσης στην τηλεοπτική αγορά ήδη από την πρώτη σεζόν είναι πολύ δύσκολο εγχείρημα. Ένας λογικός και ρεαλιστικός στόχος θα ήταν να το κατορθώσουμε μετά από 2-3 σεζόν*».

Απόσπασμα της ανωτέρω συνέντευξης αναφορικά με το στρατηγικό πλάνο του Ed Hall παρατίθεται παρακάτω:

«Έχω μια στρατηγική με βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στάδιο για την επιχείρηση και η ανάλυσή της απαντά στην ερώτησή σας. Βραχυπρόθεσμα, τον Δεκέμβριο και τον Ιανουάριο καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε το ζήτημα μιας επιχείρησης που υποφέρει, καθώς η διαδικασία για την ολοκλήρωση της συναλλαγής προχώρησε πολύ αργά. Πρέπει λοιπόν να διασφαλίσουμε πως θα διατηρήσουμε το μερίδιό μας και πως προσφέρουμε την κατάλληλη εμπειρία στους τηλεθεατές και στους διαφημιζομένους μας. Το μεσοπρόθεσμο στάδιο αφορά την επόμενη χρονιά και στο μυαλό μου καλύπτει την περίοδο από τον Φεβρουάριο ως και το καλοκαίρι. Για αυτήν τη φάση θα πρέπει να επενδύσουμε σε νέα προγράμματα, νέα formats και νέες παραγωγές. Το μακροπρόθεσμο στάδιο ξεκινά από τον Σεπτέμβριο του 2018 και τότε θα δοθούν οι τελικές απαντήσεις για όλες τις ερωτήσεις που υπάρχουν σήμερα και αφορούν το σήμα και το όνομα του καναλιού, το look n' feel που θα έχει, τις εγκαταστάσεις του κ.λπ.»

3.2 Το rebranding του Epsilon TV και η γέννηση του OPEN Beyond TV

3.2.1 Το μεσοδιάστημα μέχρι την αναγέννηση

Όπως προέκυψε από το στάδιο της ανάλυσης των υπό εξέταση γραπτών και οπτικών τεκμηρίων, το διάστημα από την ιδιοκτησιακή αλλαγή στο Epsilon TV το Δεκέμβριο του 2017 μέχρι το λανσάρισμα του νέου επανασχεδιασμένου σταθμού τον Οκτώβριο του 2018 αποτέλεσε ένα κομβικό στάδιο κατά το οποίο πραγματοποιήθηκαν μικρές αλλαγές στην εικόνα, το πρόγραμμα και τη φιλοσοφία του σταθμού με σκοπό την ομαλή μετάβαση στο καινούριο κανάλι, όσο διάστημα θα διαρκούσε η διαδικασία του rebranding.

Αρχικά πραγματοποιήθηκαν οι πρώτες αλλαγές στην ζώνη υψηλής τηλεθέασης, τη λεγόμενη prime time. Το πρόγραμμα του σταθμού ενισχύθηκε με την προβολή δημοφιλών ξένων ταινιών αλλά και την προβολή επιτυχημένων ξένων σειρών κάθε βράδυ, με σκοπό την προσέλκυση κοινού που το κανάλι δεν είχε μέχρι τώρα, στοχεύοντας κατά βάση στις νεώτερες ηλικίες, όπως ανακοίνωσε και κατά τη διάρκεια της ανωτέρω συνέντευξής του ο γενικός διευθυντής του σταθμού, όπου ανέφερε: «[...] αγοράσαμε τα δικαιώματα για κάποιες ταινίες του Χόλιγουντ που θα προβάλλονται στο prime time, προσφέροντας στο κανάλι ένα κοινό που δεν είχε στο παρελθόν. [...] οι περισσότερες εξ αυτών να κάνουν την πρεμιέρα τους στην ελληνική τηλεόραση, καθώς δεν έχουν προβληθεί ούτε καν σε συνδρομητικές πλατφόρμες. [...] Αυτό που μπορώ να κάνω, είναι να εξασφαλίσω πως θα έχουμε ένα πιο ισχυρό κοινό στην απογευματινή ζώνη και στο prime time, το οποίο ίσως να είναι νεότερης ηλικίας και με περισσότερους άνδρες στη σύνθεσή του»⁴⁵.

Τα τεκμήρια που συλλέχθηκαν αναφορικά με το μοτίβο των διοικητικών αποφάσεων και χρονικά τοποθετήθηκαν στο μεσοδιάστημα πριν το rebranding αποδεικνύουν τις προθέσεις της νέας διοίκησης. Ειδικότερα αναφέρεται ότι: «Στόχος τόσο του Ιβάν Σαββίδη όσο και των ατόμων που θα τον εκπροσωπούν είναι να δημιουργηθεί ένα κανάλι με σοβαρό προφίλ, με καταξιωμένους δημοσιογράφους και έμφαση στην ενημέρωση. Η προτίμηση του επιχειρηματία, άλλωστε, στο ενημερωτικό κομμάτι είναι γνωστή, ειδικά, μετά την εξαγορά και της εφημερίδας “Εθνος”»⁴⁶. Έτσι, το πρόγραμμα του σταθμού ενισχύθηκε με περισσότερα δελτία ειδήσεων μέσα στη

⁴⁵ www.advertising.gr

⁴⁶ www.reader.gr

μέρα, κάτι που έλειπε από το προηγούμενο Epsilon TV και θα έδινε το στίγμα ενός νέου σταθμού που δίνει **έμφαση στην ενημέρωση**. Σημαντικό ακόμη βήμα για τη νέα εποχή του σταθμού ήταν και η απόκτηση των δικαιωμάτων προβολής των **ποδοσφαιρικών αγώνων** της Εθνικής Ελλάδος μέχρι το 2022. Όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφία το πρωτότυπο αθλητικό περιεχόμενο και η μετάδοση ζωντανών αθλητικών γεγονότων προσδίδουν κύρος στο πρόγραμμα ενός σταθμού⁴⁷.

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, αναφορικά με το πρόγραμμα του σταθμού όλα τα ανωτέρω γίνονται εύκολα αντιληπτά. Μελετώντας το **αναλυτικό ημερήσιο πρόγραμμα** του Epsilon TV, το διάστημα από **01/06/2017** έως **01/12/2017**, πριν την αλλαγή σκυτάλης στη διοίκηση γίνεται κατανοητό ότι το προηγούμενο καθεστώς έδινε περισσότερη έμφαση στην ψυχαγωγία και κυρίως στις εκπομπές με κεντρική θεματολογία το gossip, δίνοντας ελάχιστο χώρο στην ενημέρωση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Η φιλοσοφία του προγράμματος του Epsilon TV με βάση 10 τυχαίες ημέρες το διάστημα 01/6/2017 έως 01/12/2017

Κατηγορία Προγράμματος	Αριθμός προγραμμάτων	Υποκατηγορίες Προγραμμάτων	Αριθμός Προγραμμάτων
Ψυχαγωγικές εκπομπές	62	Gossip	33
Ενημερωτικές εκπομπές	26	Talk Show	12
Ελληνικές ταινίες	7	Δελτία Ειδήσεων	21
		Μουσική	3
Σύνολο	95	Ταξιδιωτικές	6
		Δραματικές	1
		Reality	3
		Κωμωδίες	5
		Talent Show	3

Συγκεκριμένα, μελετώντας αναλυτικά το πρόγραμμα **10 τυχαίων ημερών** του ανωτέρω διαστήματος⁴⁸ παρατηρήθηκε ότι στο σύνολο των **95 προγραμμάτων** που προβλήθηκαν εκείνες τις ημέρες από το Epsilon TV του προηγούμενου καθεστώτος το **65,26%** ήταν προγράμματα **ψυχαγωγικού** περιεχομένου (62 εκπομπές), μόλις το **27,36%** ήταν **ενημερωτικού** περιεχομένου (26 εκπομπές), ενώ το 7,36% ήταν

⁴⁷ Βλ. παραπάνω Κεφάλαιο 1.2.3

⁴⁸ Βλ. Παράρτημα Ι

ελληνικές ταινίες (7 ταινίες). Ειδικότερα προβλήθηκαν 33 προγράμματα gossip περιεχομένου, 21 δελτία ειδήσεων, 12 talk shows και 3 εκπομπές reality κατά τις υπό εξέταση ημέρες (πίνακας 1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Η φιλοσοφία του προγράμματος του Epsilon TV υπό το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς με βάση 10 τυχαίες ημέρες το διάστημα 01/02/2018 έως 30/09/2018

Κατηγορία Προγράμματος	Αριθμός προγραμμάτων	Υποκατηγορίες Προγραμμάτων	Αριθμός Προγραμμάτων
Ψυχαγωγικές εκπομπές	53	Gossip	19
Ενημερωτικές εκπομπές	51	Talk show	22
Ελληνικές ταινίες	21	Αστυνομικά	19
Ξένες ταινίες	20	Δελτία Ειδήσεων	34
Ξένες σειρές	19	Κωμωδίες	22
Αθλητικά	1	Reality	8
		Δραματικές	13
Σύνολο	165	Περιπέτειες	5
		Έρευνα	5
		Μαγειρική	3
		Σάτιρα	7
		Lifestyle	4
		Έκτακτα ζωντανά	2
		Θρίλερ	2

Από την άλλη πλευρά, μετά την αλλαγή διοίκησης και κατά το μεσοδιάστημα μέχρι την εκπομπή του νέου σταθμού η κατάσταση αυτή όπως αναφέρθηκε ανωτέρω ανετράπη σε μεγάλο βαθμό. Αντιστοίχως, μελετώντας αναλυτικά το πρόγραμμα **10 τυχαίων ημερών** του διαστήματος **01/02** έως **30/09/2018** παρατηρήθηκε, κατ' αρχάς ότι αυξήθηκαν τα προβαλλόμενα προγράμματα από 95 σε 165, ήτοι **70,35% περισσότερα προγράμματα**. Από αυτά το **32,12%** ήταν προγράμματα **ψυχαγωγικού** περιεχομένου (53 εκπομπές) ενώ το **30,90%** ήταν **ενημερωτικού** περιεχομένου (51 εκπομπές). Παρατηρείται δηλαδή μια **εξίσωση** ενημερωτικού και ψυχαγωγικού περιεχομένου. Παράλληλα το υπόλοιπο πρόγραμμα αποτελούνταν κατά 12,72% από ελληνικές ταινίες, κατά το 12,12% από ξένες ταινίες και κατά το 11,51% από ξένες σειρές, οι οποίες προστέθηκαν κατά τα ανωτέρω λεγόμενα στο πρόγραμμα του σταθμού. Τέλος, προβλήθηκε κατά τις υπό μελέτη ημέρες και ένας ζωντανός αγώνας ποδοσφαίρου. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε μια μεγάλη **μείωση** των εκπομπών **gossip** περιεχομένου οι οποίες σε αυτό το διάστημα ήταν μόλις 19, ενώ τα δελτία ειδήσεων έφτασαν τα 34, αύξηση δηλαδή της τάξεως του **62% στην προβολή δελτίων**. Η

έμφαση στην ενημέρωση διαφαίνεται και από την ένταξη στο πρόγραμμα μιας **εκπομπής έρευνας** παραγωγής του σταθμού, αλλά και με την προβολή **έκτακτης ενημερωτικής εκπομπής** για την πολιτική επικαιρότητα (πίνακας 2).

Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι η νέα διοίκηση θέλοντας να κάνει ομαλή τη μετάβαση στο νέο καθεστώς και στο νέο σταθμό, διατηρώντας και τις καλές σχέσεις και την εύνοια των εργαζομένων του σταθμού, αποφάσισε να **διατηρήσει** και να **προβάλει** μέχρι το τέλος της σεζόν **όλο το πρόγραμμα** το οποίο είχε εγκρίνει ο προηγούμενος σταθμός, **χωρίς να κάνει απολύσεις** και σημαντικές αλλαγές προσώπων σε αυτό το μεσοδιάστημα, με εξαίρεση τις τονωτικές αλλαγές ενημέρωσης που αναφέρθηκαν ανωτέρω⁴⁹. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι κανένα από τα βασικά πρόσωπα παρουσιαστών του σταθμού δεν αποχώρησε από αυτόν, παρά μόνο μετά τη λήξη των συμβολαίων τους το καλοκαίρι του 2018, όποτε και ενημερώθηκαν με επιστολή από τη διοίκηση του σταθμού σύμφωνα με τα υπό εξέταση δημοσιεύματα, ένα εκ των οποίων αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «οι παρουσιαστές των εκπομπών έλαβαν μία επιστολή από τη διοίκηση που ανέφερε ότι οι συμβάσεις που έχουν αυτή τη στιγμή με το κανάλι, δεν πρόκειται να ανανεωθούν. Αυτό σημαίνει ότι όλοι θα πρέπει να συζητήσουν με την Άλκηστη Μαραγκουδάκη σε νέες βάσεις, έτσι ώστε να επαναπροσδιοριστούν τόσο τα καθήκοντά τους όσο και οι αμοιβές τους»⁵⁰.

Επιπροσθέτως, σε μία προσπάθεια τόνωσης της εικόνας του καναλιού κι ενός στίγματος της αλλαγής, η νέα διοίκηση αποφάσισε κατά το μεσοδιάστημα αυτό να αλλάξει το **λογότυπο** και τα **γραφικά** του καναλιού το Φεβρουάριο του 2018, παρά το γεγονός ότι αυτά θα άλλαζαν άρδην την επόμενη σεζόν. «*Η εποχή Σαββίδη είναι γεγονός και εκτός από το διαφορετικό πρόγραμμα και τα νέα πρόσωπα στο έμψυχο δυναμικό, ένα νέο λογότυπο, σύγχρονο και δυναμικό έκανε την εμφάνισή του μαζί με την ανανεωμένη σελίδα του καναλιού στα social media και στο epsilontv.gr. Το νέο λογότυπο του καναλιού έχει χρυσές αποχρώσεις και πλέον το όνομα του σταθμού αναγράφεται ως «Epsilon», αναφέρει δημοσίευμα το οποίο μελετήθηκε στην κατηγορία «εικόνα του σταθμού»*⁵¹.

⁴⁹ www.reader.gr

⁵⁰ www.reader.gr

⁵¹ www.tvxs.gr

Τέλος, χαρακτηριστικό στοιχείο του Epsilon TV της προηγούμενης διοίκησης είναι το **telemarketing** το οποίο εμπεριέχονταν σε κάθε εκπομπή του, και ήταν ένα στοιχείο που χαρακτήριζε το σταθμό. Η νέα διοίκηση μετά από έρευνες της αγοράς, αποφάσισε να μην εξαφανίσει το στοιχείο αυτό κατά το μεσοδιάστημα, τόσο γιατί ήταν βασικό χαρακτηριστικό του σταθμού, όσο και γιατί το telemarketing είναι πολύ σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα και για το κανάλι αποτελούσε μεγάλη πηγή εσόδων. Το συμπέρασμα αυτό εξάγεται και από τα λεγόμενα του τότε γενικού διευθυντή Ed Hall, ο οποίος σε συνέντευξή του τόνισε ότι: *«Στην Ελλάδα το telemarketing είναι πολύ σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα και για εμάς αποτελεί μεγάλο κομμάτι των εσόδων μας σήμερα. Όσον αφορά το πρόγραμμα, έχουμε εκπομπές με απήχηση στο κοινό και καλή ανταπόκριση από τη διαφημιστική αγορά. Φυσικά, λοιπόν, οι όποιες αλλαγές και σε αυτό το επίπεδο πρέπει να γίνουν με προσοχή [...]»*⁵².

3.2.2 Η φιλοσοφία και το νέο πρόγραμμα

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, ένα από τα σημεία στα οποία δόθηκε μεγάλη βαρύτητα στην παρούσα έρευνα ήταν η φιλοσοφία του παλαιού σταθμού σε σύγκριση με τον επανασχεδιασμένο σταθμό. Τα συμπεράσματα για τη φιλοσοφία κατά τις δύο προαναφερθείσες περιόδους εξήχθησαν μέσω της μελέτης του ημερησίου προγράμματος του σταθμού πριν και μετά το rebranding, το οποίο πρόγραμμα και συγκεκριμένα το είδος των προγραμμάτων που προβλήθηκαν αποτελεί ένα ισχυρό τεκμήριο για τη φιλοσοφία που υιοθέτησε η κάθε διοίκηση.

Με απώτερο, λοιπόν, **στόχο** την πρώτη θέση στους πίνακες τηλεθέασης, αλλά θέτοντας το στόχο αυτό μακροπρόθεσμα, οι ιθύνοντες του OPEN Beyond TV, έστησαν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα το οποίο είχε ως βάση τόσο την **ενημέρωση** όσο και την **ψυχαγωγία**, με έμφαση στις ενημερωτικές εκπομπές και τα **δελτία** ειδήσεων, αλλά και στην ελληνική **μυθοπλασία** και τις ψυχαγωγικές εκπομπές⁵³.

Μετά από δύο μεταβατικές εβδομάδες κατά τις οποίες το κανάλι δεν προέβαλλε ζωντανό πρόγραμμα, λόγω της μετεγκατάστασης στα νέα κτίρια του

⁵² www.advertising.gr
⁵³ www.reader.gr

σταθμού⁵⁴, ελήφθη, σύμφωνα με τα υπό εξέταση δημοσιεύματα, η απόφαση ο σταθμός να βγει στον αέρα την Τετάρτη 24/10/2018 με την προβολή ενός βίντεο προώθησης του προγράμματος του σταθμού και στη συνέχεια με πρώτο ζωντανό πρόγραμμα το **κεντρικό δελτίο ειδήσεων** με παρουσιάστρια την Έλλη Στάη⁵⁵. Αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως σημαντική στρατηγική κίνηση, καθώς, όπως αναφέρθηκε κι στη βιβλιογραφία, τα δελτία ειδήσεων και ο παρουσιαστής τους θεωρούνται η «βιτρίνα» του σταθμού⁵⁶.

Το πρόγραμμα του σταθμού ακολούθησε την τακτική του **κάθετου προγραμματισμού** στη διάρκεια της ημέρας και του **οριζόντιου προγραμματισμού** στη διάρκεια της ζώνης υψηλής τηλεθέασης (**prime time**). Κατά βάση ακολουθήθηκε η πεπατημένη «συνταγή» προγράμματος που τηρείται τα τελευταία χρόνια από το σύνολο σχεδόν των ιδιωτικών σταθμών πανελλήνιας εμβέλειας στην Ελλάδα, στρατηγική κίνηση που δείχνει ότι επιδιώχθηκε να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα φιλικό στον τηλεθεατή και όχι άγνωστο. Στο διάστημα 05:00-10:00 τοποθετήθηκαν ενημερωτικά talk shows, ενώ 10:00-13:00 ψυχαγωγική εκπομπή gossip περιεχομένου, 13:00-14:00 επαναλήψεις προγραμμάτων, 15:00-18:00 ψυχαγωγικές εκπομπές, μια σατιρική κι ένα τηλεπαιχνίδι και 18:00-19:00 εκπομπή έρευνας, η οποία μεταφέρθηκε στη βραδινή ζώνη αργότερα. Τα δελτία ειδήσεων τοποθετήθηκαν στις 14:00, στις 17:45 και στις 19:00⁵⁷.

Η ζώνη υψηλής τηλεθέασης (**prime time**) εμπλουτίστηκε με τέσσερις **ελληνικές σειρές**, μια δραματική, δύο κωμωδίες και μία αστυνομική, **ξένες σειρές**, **ξένες ταινίες** και ένα **reality** το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί μεγάλη παραγωγή για τα δεδομένα ενός νεοσύστατου καναλιού.

Παράλληλα, στο πρόγραμμα του **σαββατοκύριακου** εντάχθηκαν μια **ενημερωτική** και μια **ψυχαγωγική** εκπομπή στη ζώνη 06:00-13:00, μια **αθλητική** εκπομπή στις 13:00, **gossip** εκπομπή το μεσημέρι, μια **ταξιδιωτική** εκπομπή το απόγευμα, αλλά και μία ακόμη **αθλητική** εκπομπή τα βράδια τις Κυριακής. Ακόμη, συνεχίστηκαν οι μεταδόσεις των αγώνων της Εθνικής Ελλάδος.

⁵⁴ Βλ. παρακάτω Κεφάλαιο 3.3

⁵⁵ Βλ. Παράρτημα Ι, Πρόγραμμα 24/10/2018

⁵⁶ Βλ. παραπάνω Κεφάλαιο 1.2.3

⁵⁷ Βλ. Παράρτημα Ι

Αντίστοιχη μελέτη του **αναλυτικού ημερησίου προγράμματος** που έγινε για το πρόγραμμα στα προηγούμενα διοικητικά καθεστώτα, πραγματοποιήθηκε και για το πρόγραμμα του OPEN Beyond TV. Συγκεκριμένα, μελετώντας αναλυτικά το πρόγραμμα **10 τυχαίων ημερών** του διαστήματος από την πρώτη μέρα λειτουργίας του στις **24/10/2018** έως την **02/04/2019**, παρατηρήθηκε ότι στο σύνολο των **169 προγραμμάτων** που προβλήθηκαν εκείνες τις ημέρες από το OPEN Beyond TV το **26,03%** ήταν προγράμματα **ψυχαγωγικού** περιεχομένου (44 εκπομπές), ενώ το **28,99%** ήταν **ενημερωτικού** περιεχομένου (49 εκπομπές), κάτι που δείχνει ότι δόθηκε βάρος και στους δύο τομείς του προγράμματος. Ακόμη, το **14,20%** των προγραμμάτων ήταν ελληνικές σειρές (24 επεισόδια), το **12,42%** ήταν ξένες ταινίες (21 ταινίες), το **11,24 %** ήταν ξένες σειρές (19 επεισόδια), το **4,14%** αθλητικές μεταδόσεις (7 εκπομπές), ενώ τέλος οι ελληνικές ταινίες περιορίστηκαν σε μόλις 5 στις υπό μελέτη τυχαίες ημέρες (πίνακας 3)⁵⁸.

Πίνακας 3: Η φιλοσοφία του προγράμματος του OPEN Beyond TV με βάση 10 τυχαίες ημέρες το διάστημα από την έναρξη του σταθμού στις 24/10/2018 έως τις 02/04/2018

Κατηγορία Προγράμματος	Αριθμός προγραμμάτων	Υποκατηγορίες Προγραμμάτων	Αριθμός Προγραμμάτων
Ψυχαγωγικές εκπομπές	44	Gossip	13
Ενημερωτικές εκπομπές	49	Talk show	23
Ελληνικές ταινίες	5	Αστυνομικά	17
Ελληνικές σειρές	24	Δελτία Ειδήσεων	29
Ξένες ταινίες	21	Κωμωδίες	22
Ξένες σειρές	19	Reality	3
Αθλητικά	7	Δραματικές	12
		Περιπέτειες	12
Σύνολο	169	Έρευνα	3
		Τηλεπαιχνίδια	9
		Σάτιρα	13
		Lifestyle	1
		Έκτακτα ζωντανά	1
		Θρίλερ	6
		Μουσική	1
		Ταξιδιωτικές	4

Αναφορικά με την ποικιλομορφία του προγράμματος αυτού, αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι ενώ το Epsilon TV στην ίδια έρευνα προέβαλλε μόλις **95** προγράμματα σε 10 ημέρες (πίνακας 1), ενώ το OPEN προέβαλλε **169**⁵⁹,

⁵⁸ Βλ. Παράρτημα I

⁵⁹ Βλ. Παράρτημα I

δηλαδή αύξηση της τάξεως του 77%. Τα περισσότερα προγράμματα του OPEN το υπό μελέτη διάστημα ήταν τα δελτία ειδήσεων και τα ενημερωτικά talk shows, ήτοι 29 και 23 αντίστοιχα, ενώ η gossip θεματολογίας εκπομπές περιορίστηκαν στις 13. Ενώ τα προγράμματα αυτά στον αριθμό είναι σχεδόν ίσα με τα προγράμματα που προβλήθηκαν κατά το ανωτέρω μεσοδιάστημα πριν το rebranding (πίνακας 2), παρατηρείται ότι στο πρόγραμμα του OPEN εμφανίζονται περισσότερες υποκατηγορίες προγραμμάτων και γίνεται διαφορετική **κατανομή**, πιο ισορροπημένη μεταξύ ενημέρωσης και ψυχαγωγίας (πίνακας 3).

Επιπροσθέτως, από τη ροή των ψυχαγωγικών εκπομπών σχεδόν εξαφανίστηκε το telemarketing προϊόντων, συμπέρασμα που προέκυψε από την παρακολούθηση των εκπομπών και των δύο σταθμών στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Ενώ, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, κάθε ψυχαγωγική εκπομπή του Epsilon TV διαφήμιζε και κάποιον προϊόν κατά τη διάρκεια προβολή της, στις εκπομπές του OPEN Beyond TV αυτό δε συμβαίνει. Η προώθηση των προϊόντων αυτών μεταφέρθηκε στη διάρκεια των διαφημιστικών μηνυμάτων. Ωστόσο, δύο ψυχαγωγικές εκπομπές οι οποίες ξεκίνησαν να προβάλλονται το Μάρτιο του 2019, μια καθημερινή και μία του σαββατοκύριακου (σ.σ. «Μεσημεριάτικα» και «Όλα Λάθος») αφιερώνουν τη μεγαλύτερη διάρκεια του τηλεοπτικού τους χρόνου στην προώθηση προϊόντων από τους παρουσιαστές τους, με τρόπο ανάλογο των εκπομπών του Epsilon TV.

3.2.3 Νέο όνομα, νέο λογότυπο, νέο μόντο και η προώθησή τους

Μετά από πολλές ζυμώσεις, πολλές συζητήσεις και διεργασίες, το νέο σχήμα της διοίκησης του τηλεοπτικού σταθμού αποφάσισε ότι το καταλληλότερο όνομα για να αποτυπώσει τη νέα φιλοσοφία του καναλιού ήταν το **OPEN Beyond TV**. Το νέο brand name επιλέχθηκε καθώς θεωρήθηκε ότι υποδηλώνει τους ανοιχτούς ορίζοντες και τους ανοιχτούς διαύλους του καναλιού προς το κοινό του. Οι πληροφορίες, ωστόσο, οι οποίες διαδόθηκαν στον τύπο πριν την αλλαγή ήταν ελάχιστες και ανεπιβεβαίωτες, γι' αυτό τα δημοσιεύματα αναφορικά με το νέο όνομα ήταν αρκετά λιτά, όπως για παράδειγμα: *«Αποφασίστηκε το νέο όνομα και logo του Epsilon και, σύμφωνα με πληροφορίες, αυτό θα είναι Open. Επιδίωξη του νέου brand name είναι*

να υποδηλώνει ανοιχτούς ορίζοντες και ανοιχτούς διαύλους του καναλιού προς το κοινό του»⁶⁰.

Η επιλογή του ονόματος οδήγησε και στη δημιουργία του νέου λογότυπου. Το λογότυπο αυτό είναι ένα minimal λογότυπο σε **λευκή γραμματοσειρά**, το οποίο δίνει έμφαση στη λέξη **OPEN**, τα γράμματα της οποίας είναι γραμμένα με μικρές διακριτικές εγκοπές. Οι εγκοπές αυτές στη λέξη OPEN σημειολογικά παραπέμπουν στο γεγονός της ανοικτότητας του σταθμού, όπως δηλαδή κάθε γράμμα του ονόματος είναι «ανοικτό», έτσι και ο σταθμός είναι «ανοικτός» σε νέους ορίζοντες. Η λευκή διακριτικά γραμματοσειρά έχει επιλεγεί πλέον σχεδόν από το σύνολο των ελληνικών τηλεοπτικών σταθμών ώστε να μην «τραβά» το λογότυπο την προσοχή του τηλεθεατή από το πρόγραμμα. Κάτω από τη λέξη OPEN είναι γραμμένη η λέξη Beyond με μικρότερη γραμματοσειρά. Το φόντο του λογότυπου, κινείται σε όλες του τις εκδοχές στους τόνους του **μπλε**. Πολλά δημοσιεύματα, τα οποία αναγνώστηκαν, αλλά δεν εντάχθηκαν σε κάποια από τις ανωτέρω κατηγορίες λόγω του ότι δεν πληρούσαν το μεθοδολογικό κανόνα της αξιοπιστίας, ανέφεραν ότι η επιλογή αυτή του μπλε χρώματος έγινε από τη διοίκηση για να παραπέμπει στο «χρώματα της Ελλάδας», το οποίο είναι το μπλέ. Χαρακτηριστικό αποτελεί ότι στα διαφημιστικά του σποτ το λογότυπο κυκλώνεται από έναν έντονο πορτοκαλί κύκλο, ο οποίος επίσης έχει μια εγκοπή, ένα ακόμη σύμβολο της ανοικτότητας του σταθμού.

Το πρώτο moto του σταθμού ήταν **«Η τηλεόραση ξαναβρίσκει τον εαυτό της»** το οποίο προβλήθηκε στην τηλεόραση γραμμένο στην ίδια γραμματοσειρά με το λογότυπο σε γαλάζιο φόντο. Όπως αναφέρεται σε ανακοίνωση του σταθμού, η οποία αποτελεί τεκμήριο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, το νέο αυτό moto υποδηλώνει ότι με τη γέννηση του OPEN ξεκινά *«μία νέα δημιουργική περίοδος με στόχο η τηλεόραση να ξαναβρεί τον εαυτό της και να κερδίσει και πάλι τη θέση που της ταιριάζει στις καρδιές των τηλεθεατών της χώρας μας»*⁶¹.

Η **καμπάνια προώθησης** του νέου σταθμού ξεκίνησε επίσημα μια εβδομάδα πριν βγει το OPEN Beyond TV στον αέρα, συγκεκριμένα στις **18/10/2018**, με εξαίρεση τις πολλές ανεπίσημες και επίσημες πληροφορίες οι οποίες είχαν κυκλοφορήσει στον τύπο ήδη από το καλοκαίρι της ίδιας χρονιάς. Η προώθηση, ακολουθώντας τις επιταγές της εποχής, ξεκίνησε **διαδικτυακά** με τα σποτ με την

⁶⁰ www.tvxs.gr

⁶¹ www.peoplegreece.com

αναγγελία του νέου σταθμού να προβάλλονται για πρώτη φορά μέσω του YouTube. Στη συνέχεια ο σταθμός άνοιξε λογαριασμούς με το νέο όνομα στις πλατφόρμες του Facebook, του Instagram και του Twitter, ενώ τα σποτάκια άρχισαν να προβάλλονται και τηλεοπτικά⁶². Στον αέρα, ακόμη, βγήκε και μια νέα καμπάνια όπου τα πρόσωπα του σταθμού μετρούσαν αντίστροφα τις ημέρες μέχρι να εκπέμψει το OPEN. *«Το ολοκαίνουργιο κανάλι OPEN, που θα αντικαταστήσει το Ε, ετοιμάζεται για την επίσημη έναρξη. Όλες αυτές τις μέρες το κανάλι "βομβαρδίζει" με τρέιλερ και τηξεράκια του νέου του προγράμματος, ενώ αναμένονται και οι ανακοινώσεις κάποιων ακόμη προσώπων-εκπομπών για να ολοκληρωθεί το παζλ»*, αναφέρει υπό εξέταση τεκμήριο⁶³. Τέλος, την τελευταία εβδομάδα εκπομπή του, το Epsilon TV είχε στην οθόνη τόσο το λογότυπό του όσο και το νέο λογότυπο του OPEN, επίσης με αντίστροφη μέτρηση⁶⁴.

3.2.4 Τα πρόσωπα του rebranding

Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία του επανασχεδιασμού και της αλλαγής ενός οργανισμού, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, είναι τα **πρόσωπα** που απαρτίζουν την επανασχεδιαζόμενη επιχείρηση, τόσο οι «χορηγοί», όσο οι «πρωταθλητές» και οι «παίκτες» της αλλαγής⁶⁵. Για τους ανωτέρω λόγους στόχος της εν λόγω έρευνας ήταν μέσα από τα τεκμήρια που συγκεντρώθηκαν να επισημανθούν τα πρόσωπα και να σκιαγραφηθεί ένα υποτυπώδες οργανόγραμμα με τα πρόσωπα τα οποία ηγήθηκαν του επανασχεδιασμού του σταθμού, σε αντιδιαστολή με τους ηγέτες του προηγούμενου διοικητικού καθεστώτος. Αναφορικά με το οργανόγραμμα των στελεχών του προηγούμενου καθεστώτος τα τεκμήρια τα οποία συλλέχθηκαν παρείχαν ελάχιστες πληροφορίες. Ελάχιστες ήταν οι αναφορές στη διοίκηση του προηγούμενου καθεστώτος, με εξαίρεση τη θέση του Γενικού Διευθυντή Παραγωγής που κατείχε ο Μιχάλης Κοντογιάννης και τη θέση του Διευθυντή Προγράμματος και Εμπορικής Πολιτικής που κατείχε ο Μένιος Φουρθιώτης. Πολλά δημοσιεύματα, τα οποία ωστόσο δεν πληρούσαν τον κανόνα της αξιοπιστίας, έκαναν υπαινιγμούς ότι ο

⁶² www.reader.gr

⁶³ www.tvnea.com

⁶⁴ www.tvnea.com

⁶⁵ Βλ. παραπάνω Κεφάλαιο 1.3.1

τελευταίος υπό το πρίσμα της θέσης του ήταν εκείνος ο οποίος έστηνε τη στρατηγική του σταθμού.

Από την άλλη πλευρά, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, ήδη από τις πρώτες μέρες της αλλαγής ιδιοκτησίας τύπος και εσωτερικές ανακοινώσεις του σταθμού, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν ως τεκμήρια στην παρούσα έρευνα, καθιστούσαν σαφές ότι υπό τη νέα διοίκηση θα υπήρχε ένα πιο αυστηρό οργανόγραμμα. Στην «κεφαλή» του επανασχεδιασμού από τις πρώτες μέρες τοποθετήθηκε ως γενικός διευθυντής ο Ed Hall και ως οικονομικός διευθυντής ο Δημήτρης Δημαρέλλης, όπως ανακοινώθηκε στους εργαζόμενους. Στη συνέχεια ο πρώτος αποχώρησε, χωρίς να ανευρίσκονται τεκμήρια για τους λόγους και τον τρόπο αποχώρησής του, και το μεγαλύτερο «βάρος» της αλλαγής ανέλαβε ο νέος διευθύνων σύμβουλος Τζώνη Καλημέρης⁶⁶. Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου του σταθμού ανέλαβε η Λιουντμίλα Μποροντινά, ενώ η στο επόμενο σκαλί της διοίκησης chief operations officer ανέλαβε η Κική Σιλβεστριάδου ενώ και Chief Content Officer η Άλκηστις Μαραγκουδάκη⁶⁷. Τα καθήκοντα του διευθυντή ειδήσεων ανέλαβε ο Στράτος Μπαλής, ενώ διευθυντής σύνταξης ειδήσεων αναλαμβάνει ο Βίκτωρας Βλαχογιάννης. Ο Γιώργος Κοσμάς από τη θέση του Head of Sports Content και ο Άγγελος Τόμπρος ως αρχισυντάκτης των αθλητικών εκπομπών στελέχωσαν την αθλητική ενημέρωση του καναλιού⁶⁸. Παράλληλα η εταιρεία Bold ανέλαβε, μεταξύ άλλων, την καμπάνια λανσαρίσματος του νέου σταθμού, ενώ το λογότυπο και τα χρώματα θα ήταν δημιουργία της Dixon Baxi⁶⁹.

Ύψιστης σημασίας για το rebranding ενός τηλεοπτικού οργανισμού είναι και τα πρόσωπα τα οποία θα αναλάβουν την **παρουσίαση** των κεντρικών προγραμμάτων του σταθμού, καθώς όπως είναι λογικό η εικόνα διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στην τηλεόραση. Την παρουσίαση του κεντρικού δελτίου ειδήσεων και ενός πολιτικού περιεχομένου talk show συμφώνησε να αναλάβει η Έλλη Στάη, η οποία θεωρείται από τα δυνατότερα ονόματα στον τομέα της ενημέρωσης στην Ελλάδα, ενώ τα υπόλοιπα δελτία ανέλαβαν η Λίνα Δρούγκα, η Στέλλα Γκαντώνα και ο Βασίλης Τσεκούρας. Οι πρωινές ενημερωτικές εκπομπές ανετέθησαν στους Ιορδάνη Χασαπόπουλο, Γιάννη Σαραντάκο, Αμαλία Κάντζου, Βαγγέλη Γιακουμή, Φαίη

⁶⁶ www.reader.gr

⁶⁷ www.reader.gr

⁶⁸ www.reader.gr

⁶⁹ www.marketingweek.gr

Μαυραγάνη. «Δυνατά» ονόματα στελέχωσαν και το αθλητικό τμήμα του προγράμματος, όπως ο Ντέμης Νικολαΐδης, ο Αλέξης Σπυρόπουλος και ο Μανώλης Σφακάκης.

Παρά την έμφαση στην ενημέρωση, μεγάλη σημασία δόθηκε και στην **ψυχαγωγία** που θα προέβαλλε ο σταθμός, με δημοφιλή ονόματα να αναλαμβάνουν τις ψυχαγωγικές εκπομπές που θα στελέχωναν το πρόγραμμα του σταθμού με μερικούς εξ αυτών το Νίκο Μουτσινά, την Κατερίνα Καινούριου, την Σίσσυ Χρηστίδου, την Δέσποινα Βανδή, την Ευαγγελία Αραβανή, την Κατερίνα Ζαρίφη, τον Νίκο Κοκλώνη και την Αθηναΐδα Νέγκα.

Ο σταθμός αποφάσισε να επενδύσει και στη **μυθοπλασία** με αποτέλεσμα να αποτανθεί και να συμφωνήσει αρκετό καιρό πριν την έναρξη του νέου σταθμού μεταξύ άλλων με τον Πάνο Κοκκινόπουλο, τους Βασίλη Ρίσβα και Δήμητρα Σακαλή, Βασίλη Κεχαγιά, Βασίλη Θωμόπουλο, οι οποίοι δημιούργησαν τέσσερα νέα σήριαλ για το σταθμό, τα οποία στελεχώθηκαν από δημοφιλέστατους Έλληνες ηθοποιούς⁷⁰.

3.2.5 Τα εμπόδια που συνάντησε το rebranding

Μια τόσο μεγάλη μετάβαση όσο αυτή της μετατροπής του Epsilon TV σε OPEN, όπως ήταν φυσικό, αντιμετώπισε και μια σειρά από εμπόδια, τα οποία είχαν αντίκτυπο κυρίως στην έναρξη του προγράμματος του σταθμού. Εξ ου και κατά το στάδιο της συγκέντρωσης των τεκμηρίων τα οποία αναλύθηκαν για τις ανάγκες τις παρούσας έρευνας επιλέχθηκε ως μοτίβο και αυτό των εμποδίων της διαδικασίας. Έτσι, ενώ σύμφωνα με τις πρώτες πληροφορίες που διέρρευσαν στον τύπο ο νέος σταθμός επρόκειτο να εκπέμψει περί τα τέλη Σεπτεμβρίου 2018, τελικώς βγήκε στο αέρα στις 24 Οκτωβρίου του ίδιου έτους, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω. Σε τηλεοπτικό ρεπορτάζ μάλιστα αναφέρθηκε με σκωπτικό τόνο το εξής: «Από εκεί που θα έβγαινε πρώτο – πρώτο, δηλαδή στις 17 Σεπτεμβρίου, κάποιες εκκρεμότητες το έφεραν παρά πίσω... [...] η πρεμιέρα νέου προγράμματος του Open, όπως θα ονομάζεται πια το epsilontv, είχε οριστεί για τη Δευτέρα 15 Οκτωβρίου. Όμως,

⁷⁰ www.reader.gr

νεότερες πληροφορίες [...] θέλουν αυτή να μετατίθεται για ακόμη μία εβδομάδα μετά. Δηλαδή τη Δευτέρα 22 Οκτωβρίου»⁷¹.

Ένα από τα βασικά ζητήματα που εμπόδιζε την έναρξη του OPEN Beyond TV ήταν η μετεγκατάσταση του καναλιού σε νέο χώρο. Ήδη από τις πρώτες μέρες της νέας διοίκησης είχε αποφασιστεί ότι ο υπάρχων χώρος στα Μελίσσια Αττικής δεν επαρκούσε για τις ανάγκες του οράματος του νέου ομίλου και είχε ξεκινήσει η αναζήτηση νέων στούντιο. Το κανάλι τελικά επέλεξε να μετακομίσει στα παλιά στούντιο του Mega Channel στα Σπάτα Αττικής, διαδικασία η οποία τελικώς κράτησε περισσότερο από τους αρχικούς υπολογισμούς, όπως προκύπτει και από δημοσίευμα της περιόδου το οποίο αναφέρει μεταξύ άλλων «[...] αν και η απόφαση έχει ληφθεί εδώ και μήνες και όλοι γνώριζαν πως ο σταθμός θα μετακομίσει στα Σπάτα υπήρξε σημαντική καθυστέρηση στο «χτίσιμο» του καινούργιου σπιτιού με αποτέλεσμα όταν βγει η πρίζα από τα Μελίσσια να μην μπορεί το επόμενο δευτερόλεπτο να εκπέμψει από τα Σπάτα, όπως είθισται και έχει γίνει με άλλες μετακομίσεις τηλεοπτικών σταθμών. Εκεί το EPSILON καθυστέρησε [...]»⁷². Έτσι, η πρεμιέρα του νέου καναλιού αναβλήθηκε, ενώ από την 1^η Οκτωβρίου 2018 έως και την έναρξη του OPEN ο σταθμός δεν μπορούσε να προβάλλει ζωντανό πρόγραμμα, λόγω της μετεγκατάστασης, αρκούμενος σε προβολές ξένων και ελληνικών ταινιών και σειρών.

Ένα ακόμη εμπόδιο το οποίο φέρεται να αντιμετώπισε το κανάλι κατά τη διάρκεια επανασχεδιασμού του, όπως προκύπτει από τα υπό μελέτη δημοσιεύματα, ήταν και τα προβλήματα ρευστότητας του σταθμού, καθώς υπήρχαν μεγάλα διαθέσιμα κεφάλαια αλλά ήταν στο εξωτερικό, όπου έχει πολλές οικονομικές δραστηριότητες ο νέος ιδιοκτήτης Ιβάν Σαββίδης. Η καθυστέρηση των εισροών αυτών των κεφαλαίων έφερε και προβλήματα στα σχέδια του rebranding. Ένα από τα εν λόγω δημοσιεύματα έγραφε «Ωστόσο στο κανάλι συνεχίζονται και τα προβλήματα ρευστότητας που υπήρξαν από την πρώτη μέρα της αγοράς του σταθμού από τον Ιβάν Σαββίδη. Αυτό που μεταφέρεται στους εργαζόμενους είναι ότι χρήματα υπάρχουν και αναμένεται να έρθουν στην Ελλάδα από το εξωτερικό»⁷³.

Επιπροσθέτως, θέλοντας η διοίκηση να δημιουργήσει ένα προηγμένο τεχνολογικά control room, καθυστέρησε αρκετά στη δημιουργία του με αποτέλεσμα

⁷¹ www.tinasmess.gr

⁷² www.newsit.gr

⁷³ www.newsit.gr

τα ζωντανά προγράμματα του OPEN κατά το πρώτο διάστημα της εκπομπής του, να βγαίνουν από εξωτερικό βαν, γεγονός που προκαλούσε διάφορα θέματα στη μετάδοση του σήματος. «Χαρακτηριστικό είναι ότι το πρόγραμμα βγαίνει από εξωτερικό βαν αφού δεν έχει φτιαχτεί το κοντρόλ με αποτέλεσμα εκπομπές να αντιμετωπίζουν λειτουργικά προβλήματα», αναφέρει τεκμήριο⁷⁴.

Αναφορικά με την αλλαγή των προσώπων των παρουσιαστών των εκπομπών το rebranding του OPEN δε συνάντησε μεγάλα εμπόδια. Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η νέα διοίκηση δεν προχώρησε σε απολύσεις, παρά μόνο διέκοψε τις συνεργασίες της με παρουσιαστές μετά τη λήξη των συμβάσεών τους. Εμπόδιο αντιμετώπισε μόνο με τα ασφαλιστικά μέτρα που κατέθεσε εναντίον του σταθμού παρουσιαστής, με τη δικαστική διαμάχη των δύο πλευρών να λύνεται το Νοέμβριο του 2018 με τη μόνιμη λήξη της συνεργασίας των δύο πλευρών. Η αναπαραγωγή του περιστατικού αυτού ήταν μεγάλη από τον Τύπο, με ένα δημοσίευμα να αναλύει: «[...] το Πρωτοδικείο της Αθήνας απέρριψε την αίτηση ασφαλιστικών μέτρων του παρουσιαστή κατά καναλιού “Εψιλον” και των εταιριών Dimera και Ραδιοτηλεοπτική. Η απόφαση του δικαστηρίου δημοσιεύθηκε σήμερα με τον αριθμό 7738/2018. Με την επίμαχη κρίση φαίνεται πως δεν διατηρείται η προσωρινή διαταγή που είχε εκδοθεί υπέρ του Μένιου Φουρθιώτη, καθώς η ισχύς της ήταν μέχρι την έκδοση απόφασης των ασφαλιστικών μέτρων. Υπενθυμίζεται ότι η προσωρινή διαταγή είχε εκδοθεί τον περασμένο Ιούλιο και υποχρέωνε το κανάλι να διατηρήσει τη συνεργασία του με το Μένιου Φουρθιώτη στο τιμόνι της εκπομπής, όπως προέβλεπε η σύμβασή του»⁷⁵.

Την αντίδραση, τέλος, συνδικαλιστικών οργάνων συνάντησε ο σταθμός στα τέλη του Ιανουαρίου 2019, όταν προχώρησε σε σειρά απολύσεων υπαλλήλων. Εκδόθηκε μάλιστα επίσημη ανακοίνωση από συνδικαλιστική οργάνωση η οποία αναφέρει μεταξύ άλλων: «Ήδη πολλοί (σ.σ. εργαζόμενοι) έχουν ενημερωθεί ότι στο τέλος του μήνα δεν θα ανανεωθούν οι συμβάσεις τους, άρα πρόκειται να απολυθούν. [...] Αυτή η εργοδοτική απόφαση για απολύσεις – η μη ανανέωση συμβάσεων είναι απόλυση – σημαίνει ότι αν δεν αντιδράσουμε ενιαία όλοι μας σαν μια γροθιά, καθόλου δεν είναι σίγουρο ότι δεν θα ακολουθήσουν και άλλες απολύσεις ανάλογα με τις στρατηγικές επιλογές της εργοδοσίας»⁷⁶. Αναφορικά με τις απολύσεις αυτές, σύμφωνα

⁷⁴ www.newsit.gr

⁷⁵ www.news247.gr

⁷⁶ www.enimerosi24.gr

με στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα το υπουργείο Εργασίας σχετικά με τις καταγγελίες συμβάσεως που έγιναν από τους τηλεοπτικούς σταθμούς το τρίμηνο Νοέμβριος 2018- Ιανουάριος 2019, από το OPEN Beyond TV απολύθηκαν 20 άτομα (πίνακας 4)⁷⁷.

Πίνακας 4: Στοιχεία του Υπουργείου Εργασίας για τις καταγγελίες συμβάσεων εργασίας στους τηλεοπτικούς σταθμούς το τρίμηνο Νοέμβριος 2018- Ιανουάριος 2019

	Αριθμός απασχολούμενων μισθωτών	Καταγγελίες σύμβασης εργασίας (απολύσεις)	Εργατικές διαφορές οι οποίες επιλύθηκαν
ALPHA	519	5	1
OPEN	515	20	0
ANTENNA	444	19	0
STAR	443	0	0
ΣΚΑΙ	503	27	2

Πηγή: newsit.gr

⁷⁷ www.newsit.gr

3.3 Η συνολική στρατηγική του ομίλου με βάση το rebranding

Έχοντας ως βασικό πυλώνα τα υπό εξέταση τεκμήρια και τη μελέτη της θεωρίας, το επόμενο στάδιο της παρούσας έρευνας επικεντρώθηκε στη σκιαγράφηση της στρατηγικής που ακολούθησε η νέα διοίκηση του τηλεοπτικού σταθμού έχοντας ως κέντρο της το rebranding και τη διαχείριση της μεγάλης αυτής αλλαγής.

Η νέα διοίκηση αρχικά ανέπτυξε μηχανισμούς οι οποίοι ανέλυσαν το στρατηγικό περιβάλλον του οργανισμού, προχώρησαν στη στρατηγική επιλογή των αλλαγών και στη συνέχεια εφάρμοσαν αυτές τις στρατηγικές αποφάσεις. Ο επανασχεδιασμός του σταθμού αποτέλεσε, λοιπόν, μια σχεδιασμένη αλλαγή, αποτέλεσμα συνειδητής απόφασης για αλλαγή, με τη διοίκηση να ακολουθεί τα βήματα ενός τυπικού σχεδιασμού. Τα βήματα αυτά περιλαμβάνουν την ανάλυση της περίπτωσης, τους εναλλακτικούς στόχους και σχέδια, την αξιολόγηση των στόχων, την επιλογή στόχου και σχεδίου, την εφαρμογή και την παρακολούθηση (Bateman, κ.α. 2016).

Μια λεπτομερής ανάλυση της περίπτωσης μελετά τα γεγονότα του παρελθόντος, εξετάζει τις σύγχρονες περιστάσεις και επιχειρεί να προβλέψει τις τάσεις του μέλλοντος (Bateman, κ.α. 2016). Αυτό συνέβη και στον υπό εξέταση τηλεοπτικό σταθμό, καθώς, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, πρώτο μέλημα της νέας διοίκησης ήταν ο έλεγχος της κατάστασης στο κανάλι που ανέλαβε. «[...]Οι συνεργάτες θα επισκέπτονται κάθε τμήμα του καναλιού και θα θέτουν πολλά ερωτήματα, σχετικά με το τρέχον πρόγραμμα, τα επιχειρηματικά μοντέλα, τη ροή εργασίας και τις υποδομές. Με το πέρας αυτής της διαδικασίας και έχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα του καναλιού, θα είναι σε θέση να προτείνουν ένα πλάνο για το μέλλον του καναλιού[...]»⁷⁸, ανέφερε επιστολή προς τους εργαζόμενους του σταθμού. Κατά το επόμενο βήμα, βάσει της ως άνω ανάλυσης τέθηκαν οι εναλλακτικοί στόχοι και σχέδια του σταθμού που ήθελε να πετύχει η διοίκηση, στα οποία σύμφωνα με τα υπό εξέταση τεκμήρια ήταν ο επανασχεδιασμός του προγράμματος του σταθμού ή ο ολικός επανασχεδιασμός όλου του σταθμού.

Έπειτα, αφού η διοίκηση αξιολόγησε τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα πιθανά αποτελέσματα του κάθε εναλλακτικού σχεδίου, κατέληξε στην επιλογή

⁷⁸ www.reader.gr

του ολικού επανασχεδιασμού. Η εφαρμογή του επιλεγμένου σχεδίου, σύμφωνα με τη θεωρία, απαιτεί από τους διοικούντες να κάνουν κατανοητό το σχέδιο στους υπαλλήλους, να τους εισάγουν στα προηγούμενα βήματα του πλάνου και τελικά στο στάδιο της εφαρμογής (Bateman, κ.α. 2016). Όπως αποδεικνύεται και από τη σειρά των ανακοινώσεων και των ενημερώσεων που μελετήθηκαν και εξετέθησαν στα ανωτέρω κεφάλαια η διοίκηση του OPEN Beyond TV προχώρησε με επιτυχία σε αυτό το στάδιο σχεδιασμού.

Αναλυτικότερα, σε επίπεδο σχεδιασμού, το rebranding του σταθμού, σχεδιάστηκε, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, επίσημα από μάνατζερ που προσελήφθη στο κανάλι για το σκοπό αυτό, βάσει μοντέλων αλλαγής και εμπειριών, όσον αφορά στο περιεχόμενό του, εκτιμήθηκε η ελληνική τηλεοπτική αγορά και επιλέχθηκαν οι στόχοι και τα προϊόντα που θα προέβαλλε το κανάλι, ενώ επανεκτιμήθηκαν οι υπάρχοντες πόροι, η κουλτούρα, οι ικανότητες και οι πολιτικές του προηγούμενου καθεστώτος. Αναφορικά με τη στρατηγική (**strategy**) καθορίστηκε ο βραχυπρόθεσμος, ο μεσοπρόθεσμος και ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός της αλλαγής, αναφορικά με τη δομή (**structure**) κατανεμήθηκαν νέα καθήκοντα στους εργαζομένους, ενώ αναβαθμίστηκαν τα συστήματα (**system**) της παραγωγής περιεχομένου. Ακόμη, άλλαξε το στυλ (**style**) του μάνατζμεντ δομές και συστήματα του οργανισμού, εκτιμήθηκαν και εμπλουτίστηκαν οι δεξιότητες (**skills**) του προσωπικού αλλά και το ίδιο το προσωπικό (**staff**), ενώ καθορίστηκαν νέες κοινές αξίες (**shared values**) στους κόλπους της επιχείρησης. Τα συμπεράσματα βασίζονται στο μοντέλο των 7S της McKinsey, ένα σχέδιο δράσης το οποίο πρωτοεμφανίστηκε από την εταιρεία McKinsey και συγκεκριμένα από τους Robert H. Waterman, Jr. και Tom Peters. Ονομάζεται μοντέλο 7S επειδή βασίζεται σε 7 στοιχεία τα οποία στα Αγγλικά όλα αρχίζουν με S (Hayes, 2014)

Η νέα διοίκηση με σκοπό το «ξεπάγωμα» της πρότερης κατάστασης ανέλυσε την ανταγωνιστική θέση του σταθμού, καθόρισε ότι η αλλαγή θα είναι ένας ολικός επανασχεδιασμός προσδιορίζοντας τη μέλλουσα κατάσταση και αναλύοντας το πλαίσιο της αλλαγής. Στη συνέχεια προσδιόρισε τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου σχήματος, καθορίζοντας της βασικές επιλογές της, σχεδίασε και πέρασε σε ένα μεταβατικό στάδιο πριν τη μεγάλη αλλαγή. Στη μεταβατική αυτή κατάσταση έγιναν και οι πρώτες αλλαγές, οι οποίες μάλιστα είχαν και σημαντικά βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα για την εικόνα του, ορατά και αναμφισβήτητα που σχετίζονταν με την

αλλαγή⁷⁹. Τέλος, αξιολόγησε τις αποφάσεις και τις ενέταξε στη φιλοσοφία του σταθμού με σκοπό να φτάσει στη νέα κατάσταση και να διατηρηθεί σε αυτή.

Η πορεία της αλλαγής, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια ήταν εξελικτική, χρησιμοποιώντας ένα σταδιακό χαρακτήρα με σκοπό την ολική μεταμόρφωση του σταθμού. Η διοίκηση επέλεξε να ακολουθήσει το στυλ της εκπαίδευσης του προσωπικού με παράλληλη επικοινωνία με αυτό και να μεταβάλει της αξίες του οργανισμού και την απόδοση του προσωπικού.

Βασική φάση του επανασχεδιασμού του υπό εξέταση σταθμού ήταν η συνεχής μετάδοση του νέου οράματος τόσο στο εσωτερικό του όσο και στο κοινό. Το νέο όραμα αυτό συνδύαζε όλα τα χαρακτηριστικά ενός σωστά σχεδιασμένου οράματος, ήτοι ήταν κατανοητό, επιθυμητό, εφικτό σε ένα βαθμό, ευέλικτο και μεταδόσιμο (Kotter, 1996). Βασικός πόλος του οράματος αυτού ήταν ο μακροπρόθεσμος στόχος της πρώτης θέσης στους πίνακες τηλεθέασης, με ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα το οποίο είχε ως βάση τόσο την ενημέρωση όσο και την ψυχαγωγία, με έμφαση στις ενημερωτικές εκπομπές και τα δελτία ειδήσεων, αλλά και στην ελληνική μυθοπλασία και τις ψυχαγωγικές εκπομπές.

Η επικοινωνία του ως άνω **οράματος** βασίστηκε, όπως αναφέρθηκε και στα ανωτέρω κεφάλαια, εσωτερικά σε συνεχής ενημερώσεις των εργαζομένων, τόσο γραπτές όσο και προφορικές, κυρίως από υψηλόβαθμα στελέχη, διευθυντές τμημάτων, μέχρι και από τον ίδιο το νέο ιδιοκτήτη, ενώ εξωτερικά σε κοινό και διαφημιστές βασίστηκε κυρίως σε προωθητικά σποτ, συνεντεύξεις τύπου και διαφημίσεις.

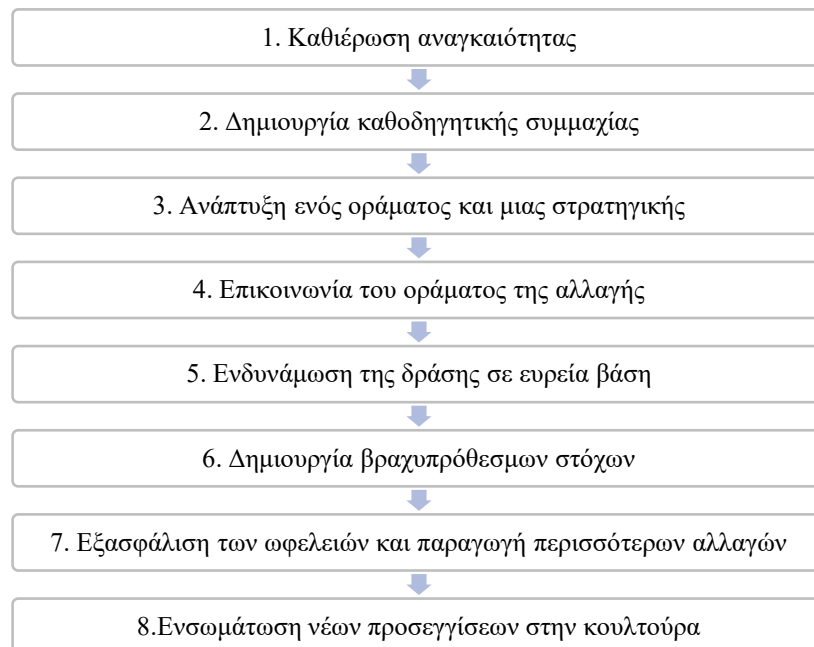
Η ολική οργανωτική αλλαγή, ωστόσο περιλαμβάνει και την εισαγωγή και διατήρηση πολλαπλών κανονισμών, πρακτικών και διαδικασιών σε πολλαπλές μονάδες και επίπεδα. Μια τέτοια αλλαγή επηρεάζει τη σκέψη και τη συμπεριφορά όλων μέσα στον οργανισμό, μπορεί να βελτιώσει την κουλτούρα και την επιτυχία της οργάνωσης και μπορεί να διατηρηθεί στο πέρασμα του χρόνου (Bateman, κ.α. 2016). Αυτό συνέβη και στους κόλπους του OPEN Beyond TV κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της εφαρμογής του rebranding και συγκεκριμένα όπως ανακοίνωσε σε συνέντευξη τύπου, η οποία μελετήθηκε, η πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου Λιουντμίλα Μποροντινά: *«Υπάρχουν κάποιοι κανονισμοί που ισχύουν σε όλες τις*

⁷⁹ Βλ. παραπάνω Κεφάλαιο 3.2.1

επιχειρήσεις του Ιβάν Σαββίδη και η τηλεόραση δεν αποτελεί εξαίρεση. Αυτοί οι κανονισμοί είναι 1. υψηλή ποιότητα, 2. υπερσύγχρονες τεχνολογίες, 3. ομάδα με υψηλό επαγγελματισμό και 4. ανοικτότητα. Η ανοικτότητα είναι ο κανόνας που εκφράζεται και μέσα από το όνομα του OPEN. Αποτελεί όραμα και βασικό στόχο του τηλεοπτικού σταθμού, πάνω στον οποίο δουλεύουμε με μια καταπληκτική ομάδα επαγγελματιών. Η καινοτομία είναι ένας ακόμα κανόνας των επιχειρήσεων του Ιβάν Σαββίδη κι αυτή, μεταξύ άλλων, εκφράζεται μέσα από ένα μοναδικό στα Βαλκάνια newsroom, όπου συνυπάρχουν και συνεργάζονται στενά οι δημοσιογράφοι των ειδήσεων, της εφημερίδας και της ιστοσελίδας μας»⁸⁰. Η νέα αυτή κουλτούρα, ως αποδεικνύεται μεταδόθηκε σε όλους τους εμπλεκόμενους της διαδικασίας του επανασχεδιασμού.

Όλα τα παραπάνω συμπεράσματα, λοιπόν, συνηγορούν στο ότι η νέα διοίκηση του σταθμού ακολούθησε τις περισσότερες από τις δραστηριότητες οι οποίες με βάση τη θεωρία για τη διοίκηση των αλλαγών οδηγούν σε μία επιτυχημένη αλλαγή (Γράφημα 1).

Γράφημα 1: Η ηγεσία της αλλαγής



Πηγή: Bateman, T.S. & Snell, S.A (2016). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 11η Έκδοση. (Επιμ. Μτφ. Δρ. Παύλος Γκάσης). Θεσσαλονίκη. Τζιόλας.

⁸⁰ www.cnn.gr

Μετά την επέλευση της αλλαγής και με τη γέννηση του OPEN Beyond TV, η νέα διοίκηση φάνηκε ότι έχει αναπτύξει μηχανισμούς διαρκούς **αξιολόγησης** της πορείας του μεγάλου αυτού εγχειρήματος, ακολουθώντας το τελευταίο βήμα του τυπικού σχεδιασμού. Η μέτρηση και η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων αυτών βασίζεται κυρίως στην ποσοτική μέθοδο των μετρήσεων της τηλεθέασης, οι οποίες αποτελούν το βασικό εργαλείο των διαπραγματεύσεων μεταξύ διαφημιζόμενων και μέσων. Παράλληλα, σημαντική για το σταθμό είναι και η γνώμη του κοινού η οποία αποτυπώνεται διαρκώς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ **εξωτερικοί σύμβουλοι** προερχόμενοι από το εξωτερικό ελέγχουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα την πρόοδο του επανασχεδιασμένου σταθμού, δημοσίευμα μάλιστα που εξετάστηκε αναφέρει: *«οι ιθύνοντες του Open ζήτησαν τη συνδρομή ενός προσώπου που θα αναλάβει ρόλο «κλειδί» και θα φέρει νέες στρατηγικές στον σταθμό. Πρόκειται για Αγγλίδα με εμπειρία στην τηλεόραση, και συγκεκριμένα στο BBC και άλλους βρετανικούς σταθμούς, η οποία έχει ήδη εγκατασταθεί στην Παιανία»*.

Οι αξιολογήσεις αυτές και η επίβλεψη της προόδου του νέου καναλιού, απέδειξαν ότι η νέα διοίκηση είναι οπλισμένη με **στελέχη** που έχουν την ικανότητα να **ελέγχουν** τις ανάγκες του σταθμού και να δρουν με **ευελιξία**. Αυτό φαίνεται και από τις συνεχείς αλλαγές, ανακατατάξεις, προσθέσεις και αφαιρέσεις προγραμμάτων, προσλήψεις και λήξεις συνεργασιών με παρουσιαστές και δημοσιογράφους, εωσότου εδραιωθεί το πρόγραμμα της πρώτης σεζόν και αποδώσει τα μέγιστα.

Η «digital first» στρατηγική

Από την πλειάδα τεκμηρίων που συγκεντρώθηκαν αναφορικά με τις διοικητικές αποφάσεις που αφορούσαν στην τεχνολογική εξέλιξη του καναλιού, συμπεραίνεται από τους πρώτους στόχους που έθεσε η νέα διοίκηση όσον αφορά στον επανασχεδιασμό του καναλιού ήταν η πλήρης είσοδος του νέου σταθμού στην **ψηφιακή εποχή**, με τη χρήση του πλέον σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού και όλων των δυνατοτήτων που παρέχουν οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτό κατέστη σαφές

Για να καταστεί αυτό εφικτό, ήταν επιβεβλημένο να γίνει μετεγκατάσταση του καναλιού σε **νέα studio**, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, με σκοπό να στηθεί το νέο εγχείρημα και να εγκατασταθεί ο νέος εξοπλισμός. Έτσι, η διοίκηση νοίκιασε νέες κτιριακές εγκαταστάσεις στην Παιανία Αττικής, οι οποίες αγγίζουν σε επιφάνεια και 8.000 τ.μ., τις οποίες μάλιστα ανακαίνισε πλήρως. Οι εγκαταστάσεις αυτές περιλαμβάνουν τέσσερα studios εξοπλισμένα με την τελευταία αιχμή της τεχνολογίας και με υπερσύγχρονα μηχανήματα έτσι ώστε ο τηλεθεατής να απολαμβάνει ένα άρτιο αποτέλεσμα και μία εικόνα υψηλής ευκρίνειας. Ακόμη, στις νέες εγκαταστάσεις υπάρχουν **τρία control rooms** και πολλοί υποστηρικτικοί χώροι στη διάθεση των παραγωγών και των ανθρώπων του σταθμού⁸¹. Όπως αναφέρθηκε, η εγκατάσταση στα νέα studios έγινε τις πρώτες εβδομάδες του Οκτωβρίου 2018.

Ο ως άνω τεχνολογικός εξοπλισμός, ο οποίος χαρακτηρίζεται εφάμιλλος με αυτόν των μεγαλύτερων τηλεοπτικών δικτύων παγκοσμίως, οδήγησε το OPEN Beyond TV, παρότι είναι το νεώτερο ελληνικό ιδιωτικό κανάλι πανελλήνιας εμβέλειας, να είναι το πρώτο στη χώρα στο οποίο όλες οι παράγωγες του, αλλά και τα δελτία ειδήσεων να προβάλλονται σε τεχνολογία **full HD**. Όλοι οι τελικοί έλεγχοι και οι ρυθμίσεις του νέου εξοπλισμού ολοκληρώθηκαν τον πρώτο μήνα του 2019 και το full HD έγινε πραγματικότητα για όλα τα προγράμματα που εκπέμπουν από τα παραπάνω υπερσύγχρονα control rooms, τα οποία τέθηκαν τότε σε πλήρη λειτουργία⁸².

Η κατεύθυνση «**digital first**», η οποία αποτελεί βασική στρατηγική του νέου σταθμού, οδήγησε τους υπευθύνους στη δημιουργία υβριδικής τηλεόρασης αλλά και streaming services. Παράλληλα, το ερχόμενο διάστημα θα ξεκινήσει και την εκπομπή του και το **OPEN World**, μέσω του οποίου το πρόγραμμα του OPEN Beyond TV θα εκπέμπει σε όλο τον κόσμο, θα έχουν πρόσβαση στο περιεχόμενό μας όλοι οι Έλληνες της διασποράς, σύμφωνα με ανακοίνωση του Διευθύνοντος Συμβούλου Τζώνη Καλημέρη σε συνέντευξη τύπου που έδωσε η ηγετική ομάδα του σταθμού στα μέσα ενημέρωσης⁸³.

Αναλυτικότερα, η **υβριδική τηλεόραση** θα προσφέρει catch-up λειτουργίες στα προγράμματα, καθώς και πληροφορίες για το πρόγραμμα του σταθμού και

⁸¹ www.typologies.gr

⁸² www.cnn.gr

⁸³ www.cnn.gr

αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί το φθινόπωρο του 2019. Από την άλλη, η εκπομπή του τηλεοπτικού προγράμματος του OPEN World πρόκειται να πραγματοποιηθεί σε Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδά και Αυστραλία, με τον τηλεοπτικό σταθμό, σύμφωνα με τα εξετασθέντα δημοσιεύματα, να έχει ξεκινήσει μεγάλη επένδυση σε playouts υψηλής τεχνολογίας για να καλύψουν την ανάγκη εκπομπής σε Αμερική και Αυστραλία. Τέλος, στα άμεσα σχέδια είναι και οι διαδικασίες εγκατάστασης μιας νέας scheduling platform, η οποία αυτοματοποιεί διαδικασίες στη διαχείριση των τμημάτων προγραμματισμού και ροής προγράμματος. Η νέα αυτή πλατφόρμα θα είναι λειτουργική σε όλο το εύρος των δυνατοτήτων της μέχρι το τέλος του 2019⁸⁴.

Επιπροσθέτως, ο σταθμός ολοκληρώνει το νέο website tvopen.gr και αντίστοιχη εφαρμογή για κινητές συσκευές, τα οποία θα είναι διαθέσιμα το καλοκαίρι του 2019, προσφέροντας στους τηλεθεατές υπηρεσίες ακόμα υψηλότερης ποιότητας, στα πλαίσια μιας three screen στρατηγικής, ώστε το περιεχόμενο του OPEN Beyond TV να είναι διαθέσιμο σε όλες τις ψηφιακές εκδόσεις και να μπορεί να γίνει παρακολούθηση όχι μόνο μέσα από την τηλεοπτική οθόνη, αλλά και μέσω smartphones και υπολογιστών.

Τέλος, στις ανωτέρω εγκαταστάσεις, στο ένα εκ των τριών κτιρίων, εκτός από το OPEN Beyond TV, στεγάζεται και η εφημερίδα «Έθνος» και η αντίστοιχη ενημερωτική ιστοσελίδα ethnos.gr, τα οποία αμφότερα ανήκουν στον ίδιο όμιλο με το κανάλι. Για το στόχο του ενημερωτικού τμήματος μίλησε ο διευθυντής ειδήσεων και ενημέρωσης, Δημήτρης Μιχαλέλης. Εκεί έχει δημιουργηθεί η «μεγαλύτερη αίθουσα σύνταξης των Βαλκανίων», σύμφωνα με τις υπό εξέταση συνέντευξη που έδωσε η διοίκηση στον τύπο. Ο ανωτέρω διευθυντής μάλιστα στη συνέντευξη αυτή που αποτέλεσε σημαντικό τεκμήριο αναφέρει: *«Ένα κεντρικό κτίριο στις εγκαταστάσεις είναι αφιερωμένο εξ' ολοκλήρου στην ενημέρωση. Σε αυτό συστεγάζονται στη μεγαλύτερη αίθουσα σύνταξης των Βαλκανίων οι δημοσιογράφοι του Open, του Έθνους και του ethnos.gr. Είναι ένα πείραμα συνεργασίας που γίνεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα, καθώς δεν υπάρχει άλλο media group που να συστεγάζει τις ομάδες διαφορετικών μέσων του με στόχο τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση. Παράλληλα, έχουμε επενδύσει σε νέα συστήματα, έχουμε θέσει σε εφαρμογή το i-news για να μπορούν να μοντάρουν όλοι οι συντάκτες τα θέματά τους από το γραφείο τους και να πηγαίνουν στο μοντάζ μόνο για τα φινιρίσματα. Η διαφορά θα φανεί στα μεγάλα*

⁸⁴ www.cnn.gr

γεγονότα καθώς και στις επερχόμενες εκλογές»⁸⁵. Σύμφωνα με τα υπό μελέτη δημοσιεύματα, στο κτίριο αυτό υπάρχει χώρος και για την εγκατάσταση ραδιοφωνικού σταθμού. ο οποίος μελετάται από τη διοίκηση, με τη δημιουργία του οποίου ο όμιλος της Dimera θα είναι ένας πλήρης όμιλος ΜΜΕ και θα αποτελέσει έναν ισχυρό «παίκτη» στον τομέα αυτόν⁸⁶.

⁸⁵ www.cnn.gr

⁸⁶ www.documentonews.gr

3.4 Η πρώτη αξιολόγηση του rebranding και τα επόμενα σχέδια

Ενώ έχει περάσει περισσότερο από ένας χρόνος από την αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος στο κανάλι και ολοκληρώνεται η πρώτη σεζόν που βρίσκεται στον τηλεοπτικό «αέρα» ο επανασχεδιασμένος σταθμός, έχουν αρχίσει ήδη να διαφαίνονται τα πρώτα αποτελέσματα των ριζικών αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν. Κύριο συντελεστή των αποτελεσμάτων αυτών αποτελεί σαφώς η προτίμηση του κοινού, η οποία για την τηλεοπτική αγορά διαφαίνεται μέσω των μετρήσεων της **τηλεθέασης**, αλλά και πολλών άλλων παραγόντων. Για τους ανωτέρω λόγους, μεγάλο στάδιο της παρούσας έρευνας αποτέλεσε και η συγκέντρωση και ανάλυση τεκμηρίων που αφορούν στα νούμερα τηλεθέασης, τα οποία τεκμήρια αποτελούν κατά κύριο λόγο πίνακες τηλεθέσεων οι οποίοι δημοσιεύτηκαν από το φορέα που έχει αναλάβει τις μετρήσεις των τηλεοπτικών σταθμών και από δημοσιεύματα που ασχολήθηκαν με την πορεία του σταθμού.

Κατ' αρχάς, μια μεγάλη επιτυχία της νέας διοίκησης είναι το γεγονός ότι στο μεσοδιάστημα από την ανάληψη καθηκόντων μέχρι και το ολικό rebranding, ο σταθμός κατάφερε να αυξήσει τα ποσοστά τηλεθέασής του κατά **τριπλή ποσοστό**. Συγκεκριμένα τον Αύγουστο του 2018 ο σταθμός συγκέντρωσε το 7,4% της τηλεθέασης, ποσοστό αυξημένο κατά 146,7% συγκριτικά με τον Αύγουστο του προηγούμενου έτους. Σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες η αύξηση αυτή, μάλιστα, άγγιξε και ποσοστό της τάξης του 236,4%, με το νεανικό αντρικό κοινό (25-54 ετών) του σταθμού να αυξάνεται κατά 305,6%. Η αύξηση αυτή μπορεί σαφώς να θεωρηθεί μία από τις μεγαλύτερες επιτυχίες της νέας διοίκησης⁸⁷.

Άλλη μία επιτυχία που σημείωσε το κανάλι στο μεσοδιάστημα πριν τη μεγάλη αλλαγή ήταν τα **τρία ασημένια βραβεία**⁸⁸ που απέσπασε για το πρώτο promo video που προέβαλλε ο σταθμός για να προωθήσει τη νέα ζώνη «Movie Nights», κατά τη διάρκεια των 39ων Telly Awards που διεξήχθησαν στη Νέα Υόρκη και αποτελούν από τους πλέον αναγνωρίσιμους διεθνείς διαγωνισμούς στο χώρο των MME. Μάλιστα, επί της επιτυχίας αυτής ο Δημιουργικός Διευθυντής του τότε Epsilon TV, Γιάννης Δριμυλής, δήλωσε σχετικά: *«Εδώ και λίγους μήνες, έχει ξεκινήσει μία καλά συντονισμένη προσπάθεια ριζικής ανασυγκρότησης του Epsilon TV. Εμείς, στην ομάδα*

⁸⁷ www.marketingweek.gr

⁸⁸ Silver Awards στις κατηγορίες Best Movie Promo, Best Directing και Best Editing.

μας, δουλεύουμε εντατικά για την καθολική αλλαγή της εικόνας του καναλιού. Τα συγκεκριμένα βραβεία αποτυπώνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την υπάρχουσα δυναμική και μας δίνουν μια αίσθηση για τα καλύτερα που έρχονται με το πολυαναμενόμενο λανσάρισμα»⁸⁹.

Κομβικός θεωρήθηκε αναφορικά με τα νούμερα τηλεθέασης ο πρώτος μήνας κατά τον οποίο ήταν στον «αέρα» το ανανεωμένο OPEN Beyond TV, ήτοι ο Οκτώβριος του 2018. Ο πρώτος αυτός μήνας δεν απέδωσε «καρπούς» υψηλής τηλεθέασης στο κανάλι, παρά τη μεγάλη προώθηση που είχε γίνει αναφορικά με τη ριζική αλλαγή που επρόκειτο να έρθει. Συγκεκριμένα ενώ το Σεπτέμβριο του 2018 το Epsilon TV συγκέντρωσε το **7,1%** της τηλεθέασης, τον Οκτώβριο το ποσοστό του σταθμού περιορίστηκε στο **6,2%**⁹⁰. Η πτώση αυτή ήταν ανησυχητική αλλά ήταν ένα από τα πιθανά σενάρια η δυσκολία του κοινού να συντονιστεί σε κάτι καινούριο. Την πρώτη ημέρα προβολής το **δελτίο ειδήσεων** του σταθμού συγκέντρωσε το **11,4%** της τηλεθέασης⁹¹, ποσοστό το οποίο μειώθηκε αισθητά το επόμενο διάστημα, ενώ πιο επιτυχημένο πρόγραμμα, πάντα αναφορικά με τις μετρήσεις τηλεθέασης, ήταν η ξένη αστυνομική σειρά «Criminal minds»⁹².

Παρόλα αυτά, η τηλεθέαση του προγράμματος συνάντησε αισθητή άνοδο το επόμενο διάστημα, οπότε και το πρόγραμμα του σταθμού εμπλουτίστηκε, σταθεροποιήθηκε και διαμορφώθηκε πλήρως. Αναλυτικά, σύμφωνα με έρευνα που έγινε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, συγκεντρώθηκαν τα ποσοστά τηλεθέασης στο γενικό σύνολο του πληθυσμού των ελληνικών σταθμών πανελλήνιας εμβέλειας για **11 εβδομάδες** του πρώτου τριμήνου του **2019** (πίνακας 5). Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά το κανάλι κινήθηκε σε ποσοστά μεταξύ του **7%** και **8,3%**, με το μέσο όρο των υπό εξέταση εβδομάδων να αγγίζει το **7,55%**. Το ποσοστό αυτό απέχει κατά πολύ από το 16,12% του πρώτου σταθμού, αλλά σίγουρα είναι αρκετά ικανοποιητικό για ένα σταθμό μόλις 6 μηνών.

⁸⁹ www.marketingweek.gr

⁹⁰ 6,1% από 01/10 έως 23/10/2018 οπότε ο σταθμός έπαιζε μόνο μαγνητοσκοπημένο πρόγραμμα και 6,4% από 24/10 έως 31/10/2018 οπότε και έπαιζε το νέο πρόγραμμα του σταθμού

⁹¹ www.ethnos.gr

⁹² www.newsit.gr

Πίνακας 5: Τα ποσοστά τηλεθέασης των τηλεοπτικών σταθμών πανελλήνιας εμβέλειας όπως διαμορφώθηκαν σε 11 εβδομάδες το πρώτο τρίμηνο του 2019

Τηλεοπτικός Σταθμός	ΕΒΔΟΜΑΔΑ											Μ.Ο.
	07/1	14/1	21/1	28/1	04/2	11/2	18/2	25/2	04/3	18/3	25/3	
	13/1	20/1	27/1	03/2	10/2	17/2	24/2	03/3	10/3	24/3	31/3	
EPT 1	6,8	6,3	6,5	6,5	5,6	5	4,7	5,4	4,8	4,4	5	5,5
EPT SPORTS	-	-	-	-	1,5	1,4	1	1,4	0,9	1	1,2	1,2
EPT 2	2,1	2,3	2,2	2,1	1,9	2,4	2	2,2	2,3	2,6	2,2	2,2
EPT 3	-	1,2	1,2	1,3	1,5	1,3	1,5	1,2	1,2	1,5	1,4	1,3
ANT1	14,8	15,3	16,5	15,9	15,7	15,5	15,8	16	15,6	15,5	15,1	15,6
ALPHA	15,5	15,3	15,7	16,7	16,9	17	16,7	16,2	15,8	15,6	15,9	16,1
STAR	11,7	11,7	11,8	12,3	12,8	12,8	13,3	13,3	13,5	13,9	13,8	12,8
ΣΚΑΙ	15,5	16,7	14,8	15,8	15,3	15,3	14,8	14,7	15,1	15,4	15,3	15,3
MAK TV	1,9	1,8	1,9	1,8	1,8	1,9	2	1,8	1,9	2	2,1	1,9
OPEN	8,3	7,5	7,5	7	7,7	7,5	7,5	7,3	7,4	7,8	7,5	7,5

Πηγή: Nielsen Hellas, όπως δημοσιεύτηκαν στον ιστότοπο dailymedia.gr

Οι τηλεθέσεις των επιμέρους προγραμμάτων, όπως συμβαίνει και σε κάθε μεγάλο τηλεοπτικό σταθμό, επηρέασαν σε όλο αυτό το διάστημα τόσο τη **διάθροιση** του προγράμματος, όσο και την παρουσία πολλών εκπομπών στο πρόγραμμα. Σε αυτό το διάστημα της πρώτης σεζόν, προγράμματα τα οποία σημείωναν χαμηλή τηλεθέαση ολοκλήρωσαν τον κύκλο τους, ενώ άλλα προστέθηκαν με σκοπό την ενίσχυση του προγράμματος, όπως παρατηρήθηκε στο πλαίσιο της μελέτης του ημερησίου προγράμματος του σταθμού⁹³. Άκρως **επιτυχημένες** από την άλλη πλευρά κρίνονται από πλευράς τηλεθέσεων οι μεταδόσεις των αγώνων της Εθνικής Ελλάδος από το σταθμό.

Τα διοικητικά στελέχη του OPEN Beyond TV σε δηλώσεις που έκαναν προς τα ΜΜΕ τόνισαν την ικανοποίηση τους για τη μέχρι τώρα πορεία του σταθμού και για το γεγονός ότι δημιουργήθηκε μια νέα δημοσιογραφική ομάδα από το μηδέν, η οποία συντονίστηκε και εργάστηκε σε μικρό σχετικά χρονικό διάστημα. Ο στόχος του να πετύχουν για αρχή ένα αξιοπρεπές αποτέλεσμα επετεύχθη, πράγμα που φανερώνει ότι οι μηχανισμοί του καναλιού λειτούργησαν. Στο άμεσο μέλλον επιθυμούν να πετύχουν μεγάλες δημοσιογραφικές επιτυχίες, ενώ αμέσως επόμενος στόχος είναι η επιτυχία στην κάλυψη των τριών εκλογικών αναμετρήσεων που θα λάβουν χώρα

⁹³ Βλ. Παράρτημα Ι

στην Ελλάδα το 2019. Απώτερος στόχος της διοίκησης είναι το κανάλι να παγιωθεί σε διψήφια ποσοστά τηλεθέασης και να αγγίξει την πρωτιά, χτίζοντας και το ισχυρό media group στο οποίο έγινε αναφορά ανωτέρω. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, όπως τονίστηκε, θα ακολουθηθούν οι κανονισμοί οι οποίοι ήδη έχουν μπει στο κανάλι, ήτοι η **υψηλή ποιότητα**, οι **υπερσύγχρονες τεχνολογίες**, η **ομάδα με υψηλό επαγγελματισμό** και η **ανοικτότητα**, η οποία αποτελεί όραμα και βασικό στόχο του τηλεοπτικού σταθμού.

Συγκεκριμένα, σε συνέντευξη τύπου που δόθηκε από τα στελέχη του σταθμού ο διευθύνων σύμβουλος Τζώνη Καλημέρης ανέφερε σχετικά με την πορεία του σταθμού: «Ξεκινήσαμε από το μηδέν, *tabula rasa*, και μας δίνεται η ευκαιρία να οραματιστούμε και να δημιουργήσουμε αυτό που πραγματικά θέλουμε, κάτι νέο και καινοτόμο. Αυτό από τη μία μας δίνει ένα τεράστιο πλεονέκτημα. Από την άλλη είναι δύσκολο και μεγάλο το στοίχημα, γιατί χτίστηκε από το μηδέν μια δημοσιογραφική ομάδα που προερχόταν από διαφορετικά Μέσα και έπρεπε σε πολύ μικρό διάστημα όλοι αυτοί να συντονιστούν και να συγχρωτιστούν, να βρουν τα πατήματά τους και να παρουσιάσουν καταρχήν κάτι αξιοπρεπές και στη συνέχεια να αρχίσουν να μεγαλουργούν»⁹⁴.

⁹⁴ www.cnn.gr

4. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας όσα εξετάθησαν ανωτέρω, το Epsilon TV ήταν ένας τηλεοπτικός σταθμός εθνικής εμβέλειας ο οποίος, μετά την αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος, αποφασίστηκε από τη νέα διοίκηση να επανασχεδιαστεί συνολικά σε βάθος ορισμένων μηνών. Η νέα διοίκηση αρχικά ανέπτυξε μηχανισμούς οι οποίοι ανέλυσαν το στρατηγικό περιβάλλον του οργανισμού, προχώρησαν στη στρατηγική επιλογή των αλλαγών και στη συνέχεια εφάρμοσαν αυτές τις στρατηγικές αποφάσεις. Η αλλαγή αυτή αποτέλεσε, λοιπόν, μια σχεδιασμένη αλλαγή, αποτέλεσμα συνειδητής απόφασης για αλλαγή. Το rebranding αυτό για τη νέα διοίκηση ελήφθη ως μια ευκαιρία για τη δημιουργία ενός νέου σταθμού, δυνατού στον τομέα της ενημέρωσης και της ψυχαγωγίας, πρώτου στους πίνακες μετρήσεων τηλεθέασης και στην επιλογή του τηλεοπτικού κοινού.

Καθίσταται σαφές, σύμφωνα με τις ανωτέρω παραδοχές, ότι το κανάλι ακολούθησε σε μεγάλο βαθμό τις θεωρητικές προσεγγίσεις των στρατηγικών επανασχεδιασμών και τη βάση των αλλαγών που θα ακολουθούσε κάθε εμπορική επιχείρηση. Συνεπώς, συμπεραίνεται ότι κατά μία ευρεία έννοια το rebranding ενός τηλεοπτικού οργανισμού δε διαφέρει στον πυρήνα του με εκείνο ενός οποιουδήποτε άλλου. Η πορεία της πρώτης σεζόν του εγχειρήματος αυτού, δείχνει ικανοποιητικά αποτελέσματα, κυρίως λόγω της σταθεροποίησης των τηλεθεάσεων, της δυναμικής που φαίνεται να έχει ο μηχανισμός του σταθμού, ο οποίος στήθηκε σε μικρό χρονικό διάστημα και έφερε αξιοπρεπή αποτελέσματα, αλλά και του υπερσύγχρονου εξοπλισμού ο οποίος έχει τεράστιες δυνατότητες. Παρόλα αυτά, το κανάλι βρίσκεται ακόμη αρκετά μακριά από το όραμα της πρώτης θέσης, γεγονός που δείχνει ότι χρειάζονται ακόμα πολλές ζυμώσεις ώστε να εδραιωθεί στη συνείδηση του κοινού και τη διαφημιστική αγορά και να αποτελέσει την πρώτη επιλογή.

Όπως έγινε ιδιαίτερος κατανοητό σε όλο το φάσμα της παρούσας μελέτης, κεντρικό ρόλο στις στρατηγικές των τηλεοπτικών σταθμών και εν γένει των μέσων μαζικής ενημέρωσης διαδραματίζουν πλέον η ψηφιακή τεχνολογία και το διαδίκτυο (και κυρίως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης) τα οποία έχουν ενταχθεί πλήρως σε κάθε πτυχή των εργασιών τους. Συνεπώς, σε συνέχεια της παρούσας έρευνας ενδιαφέρον θα είχε να μελετηθούν στο μέλλον συγκεκριμένα οι στρατηγικές αλλαγές που έχουν πραγματοποιήσει ή πρόκειται να πραγματοποιήσουν τα MME και αφορούν στη

μετάδοση, διαχείριση και προώθηση του περιεχομένου τους με επίκεντρο τη σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία.

Βιβλιογραφία- Πηγές

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Βαλούκος, Σ. (2008). Ιστορία της ελληνικής τηλεόρασης. Αιγόκερως. Αθήνα.
- Βώβου, Ι. (2013). Κρίση και στα ΜΜΕ: Η τηλεοπτική «κουλτούρα της κρίσης». Παπαζήσης. Αθήνα.
- Δημητριάδης Σ., Τζωρτζάκη Α. (2010). Μάρκετινγκ. Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές, Rossili. Αθήνα.
- Λέανδρος, Ν. (2013). Τα μέσα στο επίκεντρο της κρίσης: Τα οικονομικά αποτελέσματα οκτώ μεγάλων μέσων. Παπαζήσης. Αθήνα.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (2010). 20 χρόνια ελληνικής ιδιωτικής τηλεόρασης (1989-2009): Ένας απολογισμός. Ζητήματα Επικοινωνίας, Τευχος 10.
- Παπαθανασόπουλος, Σ. (2005). Η τηλεόραση στον 21ο αιώνα. Καστανιώτη. Αθήνα.
- Χαιρετάκης Μ. (1997). Τηλεόραση και διαφήμιση. Σάκουλα, Αθήνα.
- Barbier F. & Lavenir C. (1999). Ιστορία των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης: Από τον Ντιντερό στο Internet (Μτφ. Κάτια Χαρικιοπούλου). Δρομέας. Αθήνα. (Το πρωτότυπο εκδόθηκε το έτος 1999).
- Bateman, T.S. & Snell, S.A (2016). Διοίκηση Επιχειρήσεων, 11^η Έκδοση. (Επιμ. Μτφ. Δρ. Παύλος Γκάσης). Θεσσαλονίκη. Τζιόλας.
- Bryman A. (2017). Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας (Μτφ. Παναγιώτης Σακελλαρίου). Gutenberg. Αθήνα (Το πρωτότυπο εκδόθηκε το έτος 2017).

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. Management Review, 38(3). California
- Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). The Free Press. New York.
- Ahonen, M. (2008). Corporate rebranding process: A preliminary theoretical framework. In Proceedings of the Conference on Corporate Communication.
- Altheide, D.L. & Schneider, C. J. (2013). Qualitive Media Analysis, 2nd edn. Sage. Los Angeles.
- Baker, M.J. & Balmer, J.M.T. (1997). Visual identity: trappings or substance?. European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6.

- Bedbury S. (2002). *A New Brand World*. Viking Press. New York.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). 'Cracking the Code of Change', *Harvard Business Review*, May – June.
- Bernoff, J. and Li, C. (2008), *Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web*, MIT Sloan Management Review 49(3).
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1).
- Bolman, L. & Deal, T. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: Kreativitet, val och ledarskap*, 3rd edition. Lund: Studentlitteratur.
- Booth, N., & Matic, J. A. (2011). Mapping and leveraging influencers in social media to shape corporate brand perceptions. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3).
- Daly, A. and Moloney, D. (2004), *Managing Corporate Rebranding*, *Irish Marketing Review*, Vol. 17, No. 1/2.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider?. *Industrial Marketing Management*, 37.
- De Chernatony, L. and Christodoulides, G. (2004) *Taking the Brand Promise Online: Challenges and Opportunities*, *Interactive Marketing*.
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age. *Harvard business review*, 88(12), 6
- Eick, D. (2007). *Programmplanung. Die Strategie deutscher TV-Sender*. Konstanz.
- Förster, K. (2011). *TV-Markenführung: Besonderheiten, Strategien und Instrumente*, in: Förster, K. (Ed.): *Strategien erfolgreicher TV-Marken: Eine internationale Analyse*, Wiesbaden.
- Gilgeous, V. (1997). *Operations and the Management of Change*, Financial Times-Prentice Hall.
- Gotsi, M. & Andriopoulos, C. (2007). "Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 4.
- Graham, H.T. & Bennett, R. (1998). *Human Resources Management*, 9th edition, Financial Times - Pitman Publishing.
- Grant, A.M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management* 55.
- Hardy, C. (1996). Understanding power: Bringing about strategic change. *British Journal of Management* 7, (special issue March).

- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8.
- Heinrich, J. (1999). *Medienökonomie. Band 2: Hörfunk und Fernsehen*. Wiesbaden.
- Holtmann, K. (1999). *Programmplanung im werbefinanzierten Fernsehen: Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des US-amerikanischen Free-TV*. Köln.
- Howell, M. J. & Hall-Merenda K.E. (1999) The ties that bind: The impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance.
- Jung, D.I. & Avolio B.J. (1999). Effects of leadership style and follower. Cultural Orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal* 42.
- Kaikati, J.G. (2003). Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 12, No. 7.
- Kapferer, J. (1992). *Strategic brand management and new approaches to creating and evaluating brand equity*. Free Press. New York.
- Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term.*: KoganPage. London
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River. Prentice Hall. New Jersey.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th edn., Pearson Education Int., Upper Saddle River, New Jersey.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*, Pearson Education. Prentice Hall. New Jersey.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. Boston.
- La Marsh, J. (1995). *Changing the way we change*, Addison-Wesley.
- Lashinsky, A. (2012). Amazon's Bezos: The Ultimate Disrupter. *Fortune*.
- Lomax, W. and Mador, M. (2006). Corporate rebranding: From normative models to knowledge management. *Brand Management*, Vol. 14, No. 1/2.
- McHugh, M. (1997), "The stress factor: another item for the change management agenda?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.10.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 1998. *Strategy safari.*: Free Press, a Division of Simon & Schuster. New York.
- Muzellec, L. (2006). What is in a name change? Re-joycing corporate names to create corporate brands. *Corporate reputation review*, 8(4).

- Muzellec, L. and Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8.
- Muzellec, L., Doogan, M. and Lambkin, M. (2003). Corporate Rebranding - an Exploratory Review, *Irish Marketing Review*, Vol. 16, No. 2.
- Nickols, F. (2000), "Change Management 101: A Primer", Fred Nickols.
- Papathanassopoulos, Stylianos (2007). The Development of Digital Television in Greece. *Javnost-ThePublic* 14 (1).
- Rust, R.T., K.N. Lemon and D. Narayandas (2005). *Customer Equity Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.
- Sanderson, R. (2007). YouTube, Wikipedia Storm into 2006 Top Brand Ranking. Reuters, 26 January.
- Scott, J. (1990). *A Matter of Record*. Polity. Cambridge.
- Siegert, G. (2003). *Medien Marken Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie*, 2nd ed. München.
- Simmons, G. (2008). Marketing to Postmodern Consumers: Introducing the Internet Chameleon, *European Journal of Marketing* 42(3/4).
- Stuart, H. & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?, *Brand Management*, Vol. 11, No. 6.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee Relations*, Vol.27.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3.
- Van den Bosch, A.L.M., de Jong, M.D.T. & Elving, W.J.L. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2.
- Van den Bulte, C. and Wuyts, S. (2007). *Social Networks and Marketing. Relevant Knowledge Series*. MA: Marketing Science Institute. Boston.
- Waddell, D. & Sohal A. S. (1998). Resistance: a constructive tools for change management, *Management Decision*, 36/8.
- Woelke, J. (2010). *TV Programmanalyse. Fernsehvollprogramme in Österreich 2009*. Schriftenreihe der Rundfunk und Telekom RegulierungsGmbH, Band 2/2010. Wien.
- Wolff, P.E. (2006): *TV Marken management. Strategische und operative Markenführung*. Magdeburg. 42.
- Wolff, P.E. (2006): *TV Markenmanagement. Strategische und operative Markenführung*. Magdeburg.

Hayes, John (2014). The Theory and Practice of Change Management. Palgrave MacMillian. London.

Νίκα, Κ., & Δήμας, Γ. (2006). Principles and implementation of change management. Δημοσιεύτηκε στον Τιμητικό τόμο εις μνήμην Αναπληρωτή Καθηγητή Απόστολου Κομπότη (1952-2003).

Ηλεκτρονικές Πηγές

www.digea.gr Θεσμικό πλαίσιο [προσπελάστηκε 18/02/2019]

<https://www.naftemporiki.gr/story/1142971/dimoprasia-poiOI-pairnoun-tis-tileoptikes-adeies> [προσπελάστηκε στις 19/02/2019]

<http://www.enikonomia.gr/timeliness/125133,lefkos-kapnos-gia-ti-sygkrotisi-esr-oli-i-synthesi.html> [προσπελάστηκε στις 19/02/2019]

<https://www.esr.gr/προκήρυξη-αδειών> [προσπελάστηκε στις 19/02/2019]

<https://www.news247.gr/media/esr-aitisi-gia-tileoptiki-adeia-apo-tin-alter-ego-toy-vaggeli-marinaki.6659051.html> [προσπελάστηκε 19/02/2019]

<https://www.cnn.gr/news/ellada/story/152395/titloi-teloys-gia-to-mega-mayro-meta-apo-29-xronia> [προσπελάστηκε στις 19/02/2019]

<https://www.antenna.gr/about> [προσπελάστηκε 28/02/2019]

<https://www.newsbomb.gr/media-agb/story/928422/mega-gia-aytoys-toys-logoyse-ekleise-to-kanali-epeita-apo-29-xronia-vids> [προσπελάστηκε στις 28/02/2019]

<https://www.in.gr/2018/03/19/plus/medianews/to-thayma-toy-mega-deytero-se-tiletheasi/> [προσπελάστηκε στις 28/02/2019]

<https://www.newsbomb.gr/media-agb/story/724335/tileoptikes-adeies-aylaia-gia-to-e-tv-poio-itan-to-neotero-kanali-tis-idiotikis-tileorasis> [προσπελάστηκε στις 08/03/2019]

<https://www.vimaonline.gr/20/article/16072/o-dimarhos-glufadas-apokathilose-to-programma-tou-epsilonon-tv> [προσπελάστηκε στις 08/03/2019]

<https://digitaltvinfo.gr/news/news/item/13456-ote-tv-prostethike-kai-to-kanali-epsilonon> [προσπελάστηκε στις 08/03/2019]

<https://digitaltvinfo.gr/news/news/item/16820-to-e-ksekinise-ekpompes-hd> [προσπελάστηκε στις 08/03/2019]

<https://www.newsit.gr/melas-blogposts/oi-kerdismenoi-kai-oi-xamenoi-apo-to-tameio/2156528/> [προσπελάστηκε στις 08/03/2019]

<https://www.cnn.gr/news/ellada/story/92851/oristikopoiithike-i-exagora-toy-tileoptikoy-stathmoy-epsilonon-apo-ton-ivan-savvidi> [προσπελάστηκε στις 08/03/2019]

<http://www.typologies.gr/epistrepse-to-epsilonon-toy-vryoni/> [προσπελάστηκε στις 08/03/2019]

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3234087/dimera-se-isxu-apo-xthes-i-exagora-tou-epsilonon-tv> [προσπελάστηκε στις 09/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/oloklironetai-i-exagora-toy-epsilonon-apo-ton-ivan-savvidi> [προσπελάστηκε στις 09/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/o-ivan-savvidis-me-epiteleio-toy-therizoyn-sto-epsilon> [προσπελάστηκε στις 09/03/2019]

<https://www.documentonews.gr/article/o-nikos-eyaggelatos-anabathmsthke-sto-epsilon> [προσπελάστηκε στις 09/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/o-ivan-savvidis-me-epiteleio-toy-therizoyn-sto-epsilon> [προσπελάστηκε στις 09/03/2019]

<https://www.newsit.gr/media/o-ivan-savvidis-stis-egkatastaseis-tou-epsilon/2317000/> [προσπελάστηκε στις 09/03/2019]

<https://www.advertising.gr/media/tv-radio/ed-hall-genikos-diefthyntis-epsilon-stochos-mas-einai-i-koryfi/> [προσπελάστηκε στις 09/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/ta-shedia-toy-ivan-savvidi-gia-epsilon> [προσπελάστηκε στις 09/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/tv-movies/synehizetai-kanonika-programma-toy-epsilon-tin-epomeni-sezon> [προσπελάστηκε στις 10/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/o-ivan-savvidis-tinazei-ston-aera-tis-symvaseis-ton-paroysiaston-toy-epsilon> [προσπελάστηκε στις 10/03/2019]

<https://tvxs.gr/news/internet-mme/i-epoxi-sabbidi-fernei-allages-sto-epsilon> [προσπελάστηκε στις 10/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/episimi-anakoinosi-toy-epsilon-dieythynon-symvoylos-o-tzoni-kalimeris> [προσπελάστηκε στις 10/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/ti-synergasia-me-tin-alkisti-maragkoydaki-anakoinose-epsilon> [προσπελάστηκε στις 10/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/epsilon-tv-o-neos-dieythyntis-eidiseon-kai-oi-treis-nees-afixeis> [προσπελάστηκε στις 10/03/2019]

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=3&arId=70123> [προσπελάστηκε στις 10/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/oi-stohoi-kai-ta-shedia-toy-epsilon-gia-ti-nea-sezon-pics> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<https://tvxs.gr/news/internet-mme/epsilon-tv%C2%A0allagi-onomatos-kyma-metagrafon> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<http://www.peoplegreece.com/article/erchete-to-open-i-anakinosi-gia-tin-imerominia-allagis-tou-epsilon/> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/open-logotipo-kai-vinteo-gia-neo-epsilon-vids> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<http://www.tvnea.com/2018/10/7-open.html> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

http://www.tvnea.com/2018/10/epsilon_18.html [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<https://www.reader.gr/life/media/oi-stohoi-kai-ta-shedia-toy-epsilon-gia-ti-nea-sezon-pics> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<https://www.tinasmess.gr/nea-anavoli-gia-to-programma-tou-Epsilon> TV/ [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<https://www.newsit.gr/melas-blogposts/epsilon-katevazei-rola-prin-ginei-open/2615849/> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<https://www.newsit.gr/media/ton-oktovrio-to-neo-programma-tou-epsilon-nea-prosopa-alla-kai-apolyseis-paramenei-to-provlima-reystotitas/2601588/> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<https://www.newsit.gr/melas-blogposts/open-adiathesia-pyretos-kai-neyra-beyond-aera/2647851/> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<https://www.news247.gr/media/menios-foyrthiotis-ektos-open-tv-telos-apokalyptika.6665760.html> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

<http://www.enimerosi24.gr/192829/> [προσπελάστηκε στις 11/03/2019]

https://www.newsit.gr/ellada/apokalyptika-stoixeia-gia-ta-kanalia-oi-ergazomenoi-kai-oi-apolyseis/2742846/?fbclid=IwAR0np-1dmp9pJyVimYRrjLLAmQuR_JoM0ASEDg5EWUOOAGFOSCFazI2j-20 [προσπελάστηκε στις 23/03/2019]

<http://www.typologies.gr/apo-deytera-1i-oktovrioy-to-open-stis-nees-toy-egkatastaseis/> [προσπελάστηκε στις 13/03/2019]

<https://www.cnn.gr/style/psixagogia/story/163918/to-open-einai-to-protokanali-stin-ellada-me-oles-tis-paragoges-toy-se-full-hd> [προσπελάστηκε στις 13/03/2019]

<https://www.cnn.gr/news/ellada/story/168450/open-tv-ta-nea-sxedia-4-mines-meta-tin-enarxi-leitoyrgias-toy-tileoptikoy-stathmoy> [προσπελάστηκε στις 13/03/2019]

<https://www.cnn.gr/news/ellada/story/170228/nees-simantikes-ependyseis-gia-to-open-se-nees-platformes> [προσπελάστηκε στις 02/04/2019]

<https://www.documentonews.gr/article/o-sabbidhs-flertarei-me-en-leitoyrgia-enhmerwtiko-radiofwniko-stathmo> [προσπελάστηκε στις 13/03/2019]

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&cID=3&la=1&arId=69603> [προσπελάστηκε στις 15/03/2019]

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&cID=3&la=1&arId=68225> [προσπελάστηκε στις 15/03/2019]

<https://www.newsit.gr/melas-blogposts/to-tameio-tis-tiletheasis-maxi-open-me-epsilon/2649792/> [προσπελάστηκε στις 15/03/2019]

https://www.ethnos.gr/lifestyle/840_ayta-einai-ta-noymera-tis-premieras-toy-open [προσπελάστηκε στις 15/03/2019]

<https://www.newsit.gr/melas-blogposts/open-den-fantazeste-ti-ekane-tin-ypsiloteri-tiletheasi/2644458/> [προσπελάστηκε στις 15/03/2019]

<https://www.cnn.gr/news/ellada/story/168450/open-tv-ta-nea-sxedia-4-mines-meta-tin-enarxi-leitoyrgias-toy-tileoptikoy-stathmoy> [προσπελάστηκε στις 15/03/2019]

Παράρτημα Ι

A1) Το αναλυτικό πρόγραμμα του **Epsilon TV** προ της εξαγοράς από τον Ιβάν Σαββίδη 10 τυχαίων ημερών το διάστημα 01/6/2017 έως 01/12/2017:

ΠΕΜΠΤΗ 01/06/2017	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΥΠΟΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
07:45 Φτιάξε Καφέ να Στα Πω	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
11:45 La Biri Biri	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
15:45 Tatiana Live	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
18:40 Fatsabook	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
19:45 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
21:00 Star Academy	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALENT SHOW
22:15 Ο Τζαναμπέτης	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
00:40 Star Academy (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALENT SHOW
02:40 Δελτίο Ειδήσεων στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
02:50 La Biri Biri (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
05:00 Live News (E)	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
ΚΥΡΙΑΚΗ 18/06/2017		
9:40 Επιτέλους Σαββατοκύριακο	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:40 Αποκαλυπτικά	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
17:15 ANNITA GR	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
19:45 Live News Weekend	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:40 Δελτίο Καιρού	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:45 Όλοι οι Καλοί Χωράνε (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΜΟΥΣΙΚΗ
23:30 Το Μαξιμου Ακούει;	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
2:00 Αποκαλυπτικά (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
5:00 Live News Weekend (E)	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
ΣΑΒΒΑΤΟ 01/07/2017		
09:40 Επιτέλους Σαββατοκύριακο	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:40 Αποκαλυπτικά	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
17:15 ANNITA GR	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
19:45 Live News Weekend	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:40 Δελτίο Καιρού	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:45 Star Academy - Live	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALENT SHOW
01:00 Fatsabook	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
02:00 Αποκαλυπτικά (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
ΔΕΥΤΕΡΑ 17/07/2017		
07:45 Φτιάξε Καφέ να Στα Πω	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
11:45 La Biri Biri	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
15:45 Τηλεκύβος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
17:45 Fatsabook	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
18:45 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
19:00 Τηλεκύβος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
21:00 Εθελοντής στον Έρωτα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
00:00 Τηλεκύβος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
02:00 Φτιάξε Καφέ να Στα Πω (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
05:00 La Biri Biri (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ 01/09/2017		
08:30 La Biri Biri (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
11:00 Μάτσες - Μούτσες	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
14:00 Τηλεκύβος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
16:00 Summergram	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
18:30 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
19:50 Τηλεκύβος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
21:50 Όλοι Οι Καλοί Χωράνε (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΜΟΥΣΙΚΗ
23:30 Τηλεκύβος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
01:45 Fatsabook	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ

02:30 Μάτσες - Μούτσες	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
05:00 Summergram (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
ΣΑΒΒΑΤΟ 14/09/2017		
9:40 Επιτέλους Σαββατοκύριακο	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:40 Αποκαλυπτικά	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
17:15 Annita Gr	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
20:15 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:45 Να'τανε Το 13 Να'πέφτε Σε Μας	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
23:30 Οκέυ Φύλε	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑΤΙΚΗ
2:00 Αποκαλυπτικά (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
ΚΥΡΙΑΚΗ 01/10/2017		
09:40 Επιτέλους Σαββατοκύριακο	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:40 Αποκαλυπτικά	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
17:15 Annita Gr	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
19:55 Live News Weekend	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
21:00 Survival Secret Best Of	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
23:30 Έγκλημα Στο Καββούρι	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
02:00 Αποκαλυπτικά (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
ΔΕΥΤΕΡΑ 16/10/2017		
7:45 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω...	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
11:30 Εμείς	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
14:00 2 στις 2	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
15:45 Tatiana Live	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
18:30 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Survival Secret	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
22:55 Ειδήσεις Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
23:00 Σπαγγοραμένος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
1:30 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω... (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
5:00 Live News (E)	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
ΤΕΤΑΡΤΗ 01/11/2017		
07:45 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
11:30 Εμείς	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
14:00 2 στις 2	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
15:45 Tatiana Live	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
18:30 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
19:50 Survival Secret	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
22:25 Ειδήσεις Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
22:30 Θανασάκης Ο Πολιτευόμενος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
00:30 Travel Guide	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
01:30 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω... (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
05:00 Live News (E)	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ 01/12/2017		
07:45 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω...	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
11:30 Εμείς	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
14:00 2 στις 2	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
15:45 Tatiana Live	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
18:30 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Ο Παλιάτσος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑΤΙΚΗ
22:25 Δελτίο Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
22:30 Όλοι Οι Καλοί Χωράνε (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΜΟΥΣΙΚΗ
00:30 Travel Guide	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
01:30 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω... (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
04:00 Live News (E)	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ

ΣΥΝΟΛΑ

Κατηγορίες		Υποκατηγορίες	
Ψυχαγωγικές εκπομπές	62	Gossip	33
Ενημερωτικές εκπομπές	26	Talk show	12
Ελληνικές ταινίες	7	Δελτία ειδήσεων	21
		Μουσική	3
Σύνολο προγραμμάτων	95	Ταξιδιωτικές	6
		Δραματικές	1
		Reality	3
		Κωμωδίες	5
		Talent show	3

A2) Το αναλυτικό πρόγραμμα του **Epsilon TV** στο μεσοδιάστημα πριν το rebranding
10 τυχαίων ημερών το διάστημα 01/02/2018 έως 30/09/2018:

ΠΕΜΠΤΗ 01/06/2017	Κατηγορία	Υποκατηγορία
06:00 Εμείς (Ε)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
07:30 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω...	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
11:25 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
11:30 Εμείς	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
14:00 2 στις 2	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
15:30 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:45 Tatiana Live	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
18:30 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Καταιγίδα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑΤΙΚΗ
22:00 Ειδήσεις Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
22:15 Περάστε Την Πρώτη Του Μηνός	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
00:15 Απόλυτη Εκδίκηση 5: Θανάσιμη Πτώση (Dead Drop)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
01:30 Fatsabook	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
01:45 Καταιγίδα (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
02:15 Καταιγίδα (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
03:15 Εμείς (Ε)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
04:00 Περάστε Την Πρώτη Του Μηνός	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
ΠΕΜΠΤΗ 01/03/2018		
06:00 Βρέχει Έρωτα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑΤΙΚΗ
07:00 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω...	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	GOSSIP
11:20 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
11:30 Εμείς	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
14:00 Ράκος Νο 14 Και Ο Πρώτος Μπουνάκιας	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
15:30 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:45 Tatiana Live	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
18:30 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Και Δειλός Και Τολμηρός	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
21:50 Ειδήσεις Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
22:00 Εισβολή Στο Παρελθόν (Timecop)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΦΑΝΤΑΣΙΑΣ
00:00 Off Camera	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΕΡΕΥΝΑ
00:45 Και Δειλός Και Τολμηρός	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
01:00 Memento	ΞΕΝΙΑ ΤΑΙΝΙΑ	ΘΡΙΛΕΡ
02:15 Ορκίζομαι Είμαι Αθώα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
03:15 Η Οργή Του Αδικημένου	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ
04:00 Artbox (Ε)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΕΧΝΗ
04:45 Εμείς (Ε)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
ΚΥΡΙΑΚΗ 01/04/2018		
09:30 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
09:40 Επιτέλους Σαββατοκύριακο	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:30 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
13:40 Αποκαλυπτικά	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
17:15 Annita Gr	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
19:40 Live News Weekend	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
21:00 Ειδήσεις Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
21:10 Ο Γλυκοψεύτης (Μήτσος Ο Ρεζίλης)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
23:00 Άλεξ Ράιντερ: Μυστική Αποστολή (Alex Rider: Operation Strombreaker)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
00:45 Criminal Minds	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:00 Criminal Minds	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:00 Circo (Ε)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
02:30 Αποκαλυπτικά (Ε)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
03:00 Ο Γλυκοψεύτης (Μήτσος Ο Ρεζίλης)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
04:15 Criminal Minds	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ

ΤΡΙΤΗ 01/05/2018

06:00 Ξυπνάμε Μαζί	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
08:45 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω.	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
12:45 Εμείς	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
14:45 Άριστη Γεύση	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΜΑΓΕΙΡΙΚΗ
15:30 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:45 Tatiana Live	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
18:30 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
19:50 Ειδήσεις Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Ένα Ασύλληπτο Κορόϊδο	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
21:15 Οι Επιβάτες (Passengers)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
23:40 Circo (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
00:40 Criminal Minds - 2ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:40 Circo (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
03:40 Tatiana Live (E)	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW

ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ 01/06/2018

06:00 Ξυπνάμε Μαζί	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
08:45 Φτιάξε Καφέ Να Στα Πω	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
12:45 Εμείς	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
14:50 Anamesa	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	LIFESTYLE
15:30 E news	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:45 Τατιάνα Live	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
18:30 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
19:50 E News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Έξω Φτώχεια Και Καλή Καρδιά	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
21:50 Τελευταία Έξοδος: Ρίτα Χέιγουορθ (The Shawshank Redemption)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
00:50 Criminal Minds - 3ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:20 Circo Special	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
01:50 Circo	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
02:50 Criminal Minds - 3ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
03:00 Annita Gr (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	TALK SHOW
03:45 Style Rules (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	LIFESTYLE
04:30 Anamesa (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	LIFESTYLE

ΚΥΡΙΑΚΗ 01/07/2018

05:30 Τώρα Ο,τι Συμβαίνει	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:40 Επιτέλους Σαββατοκύριακο	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:20 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
13:40 Αποκαλυπτικά	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
17:15 Η Χιονάτη Και Οι Επτά Σπασίκες	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
19:35 Live News Weekend	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
21:00 E News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
21:10 Με Το Ζόρι Μαζί	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
23:10 Είναι Όλοι Τους Καλά	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
00:00 Criminal Minds - 4ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:00 Criminal Minds - 4ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:15 Το Μυστικό Της Μείζι	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
02:00 Τατιάνα Live (E)	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
03:15 Αποκαλυπτικά (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
04:15 Κάθε Μέρα Chef (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΜΑΓΕΙΡΙΚΗ
05:00 Off Camera (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	EPEYNA

ΤΕΤΑΡΤΗ 01/08/2018

06:00 Circo (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
07:00 Ενημερωτική Εκπομπή	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
10:00 Splash	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:30 Project Runway - 12ος Κύκλος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
14:30 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
14:50 Ένας Ήρωας Με Παντούφλες	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
16:45 E News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ

17:00 Νταντά Με Το Ζόρι	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
18:55 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
19:00 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Ένας Βλάκας Και Μισός	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
20:55 Βασιλεία - ΠΑΟΚ	ΑΘΛΗΤΙΚΑ	ΕΚΤΑΚΤΟ ΖΩΝΤΑΝΟ ΔΡΑΜΑ
21:45 Το Αγόρι Πίσω Από Το Συρματόπλεγμα (The Boy In The Striped Pyjamas)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	
23:00 Criminal Minds - 2ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
23:45 Criminal Minds - 2ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
00:00 Criminal Minds - 2ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
00:45 Criminal Minds - 2ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:00 Machete: Η Επιστροφή (Machete Kills)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
01:40 Project Runway - 12ος Κύκλος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
02:40 Splash (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
03:00 Project Runway - 12ος Κύκλος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
04:00 Off Camera (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΕΡΕΥΝΑ
05:15 Κάθε Μέρα Chef (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΜΑΓΕΙΡΙΚΗ
06:00 Circo (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
ΣΑΒΒΑΤΟ 01/09/2018		
07:00 Σαββατοκύριακο Παντού	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
11:00 Παιδιά Από Σπίτι	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
14:30 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
14:45 Η Συνταγή Της Καταστροφής (Recipe For Disaster)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
16:45 E News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
17:00 Ο Απίθανος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
18:55 Live News Weekend	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Διακοπές Στην Αίγινα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
22:00 The Music Of Silence	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
00:00 Ναυάγιο Στην Παράνοια (Triangle)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΘΡΙΛΕΡ
00:25 Ματωμένοι Δρόμοι (Streets Of Blood)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:15 Criminal Minds - 4ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:25 Έξυπνη Ζωή (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	LIFESTYLE
03:10 Παιδιά Από Σπίτι (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
03:15 Παιδιά Από Σπίτι (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
06:00 Project Runway - 13ος Κύκλος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
ΔΕΥΤΕΡΑ 17/09/2018		
6:30 Από Νωρίς	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
11:00 Splash	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
14:30 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
14:50 Σχολή Για Σωφερίνες	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
16:40 E News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
16:50 Ο Εξυπνάκιας	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
18:55 Live News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Καπετάν Φάντης Μπαστούνι	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
22:00 Ο Πλανήτης Των Πιθήκων (Planet Of The Apes)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
00:30 Criminal Minds - 5ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:30 Criminal Minds - 5ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:30 Αμέλια (Amelia)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
04:15 Project Runway - 14ος Κύκλος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
04:30 Project Runway - 14ος Κύκλος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
05:00 Off Camera (E)	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΕΡΕΥΝΑ
05:30 Project Runway - 14ος Κύκλος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
ΚΥΡΙΑΚΗ 30/09/2018		
6:00 Σαββατοκύριακο Παντού	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
10:00 Παιδιά Από Σπίτι	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:20 E News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
13:40 Αποκαλυπτικά Plus	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP

17:00 E News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
17:15 Η Κυρία Δήμαρχος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
18:55 Live News Weekend	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Μοντέρνα Σταχτοπούτα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
22:15 Έκτακτη Ενημερωτική Εκπομπή: Το Δημοψήφισμα Στην Π.Γ.Δ.Μ.	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΕΚΤΑΚΤΟ
00:00 Wall Street: Το Χρήμα Ποτέ Δεν Πεθαίνει	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΖΩΝΤΑΝΟ ΔΡΑΜΑ
01:10 Criminal Minds - 5ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:00 Ο Πλανήτης Των Πιθήκων: Η Εξέγερση (Rise Of The Planet Of The Apes)	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
02:30 Ο Σολίστας (Shine)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
04:00 Criminal Minds - 5ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
04:30 Project Runway - 14ος Κύκλος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
05:00 Criminal Minds - 5ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
05:15 Off Camera (E)	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΕΡΕΥΝΑ
06:00 Μια Τρυφερή Σχέση (Music Of The Heart)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ

ΣΥΝΟΛΑ

Κατηγορίες		Υποκατηγορίες	
Ψυχαγωγικές εκπομπές	53	Gossip	19
Ενημερωτικές εκπομπές	51	Talk show	22
Ελληνικές Ταινίες	21	Αστυνομικές	19
Ξένες Ταινίες	20	Δελτία ειδήσεων	34
Ξένες Σειρές	19	Κωμωδίες	22
Αθλητικά	1	Reality	8
		Δραματικές	13
Σύνολο προγραμμάτων	165	Περιπέτειες	5
		Έρευνα	5
		Μαγειρική	3
		Σάτιρα	7
		Lifestyle	4
		Έκτακτα ζωντανά	2
		Θρίλερ	2

A3) Το αναλυτικό πρόγραμμα του **OPEN Beyond TV** 10 τυχαίων ημερών το διάστημα 24/10/2018 έως τις 02/04/2018:

ΠΕΜΠΤΗ 01/06/2017	Κατηγορία	Υποκατηγορία
05:30 Ώρα Ελλάδος 05:30	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
07:00 Ώρα Ελλάδος 07:00	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:45 Ευτυχείτε	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:00 Ελεύθερη Σχέση (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
14:00 Δελτίο Ειδήσεων	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:00 Για Την Παρέα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
16:45 Δελτίο Ειδήσεων Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
17:00 Κουζίνα Για Δύο (Ε)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
18:00 Ο Πρίγκιπας Της Φωτιάς (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
19:00 Δελτίο Ειδήσεων	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Κουζίνα Για Δύο	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
21:00 Ο Πρίγκιπας Της Φωτιάς	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
22:00 Για Πάντα Παιδιά	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
23:00 Project Runway - 1ος Κύκλος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
01:00 Criminal Minds - 7ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:00 Criminal Minds - 7ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
03:00 Ελληνικό Πρόγραμμα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
ΣΑΒΒΑΤΟ 01/12/2018		
05:30 Τώρα Ό,τι Συμβαίνει	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:45 Έλα Χαμογέλα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
12:50 Open Sport	ΑΘΛΗΤΙΚΑ	TALK SHOW
14:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
14:30 Παιδιά Από Σπίτι	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
16:40 Open News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
16:50 Κάτι Κουρασμένα Παλικάρια	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
19:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Celebrity Travel	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
21:00 Η Αλίκη Στη Χώρα Των Θαυμάτων (Alice In The Wonderland)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
23:15 Fantastic Four	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
01:15 Scary Movie 2	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
03:00 Ελληνικό Πρόγραμμα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
ΔΕΥΤΕΡΑ 07/01/2019		
05:30 Ώρα Ελλάδος 05:30	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
07:00 Ώρα Ελλάδος 07:00	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:50 Ευτυχείτε	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:00 Ο Πρίγκιπας Της Φωτιάς - 1ος Κύκλος (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
14:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:00 Για Την Παρέα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
16:45 Ποιος Ρωτάει;	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
17:45 Open News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
18:00 Top Story	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΕΡΕΥΝΑ
19:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Ο Πρίγκιπας Της Φωτιάς - 1ος Κύκλος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
21:00 Ελεύθερη Σχέση - 1ος Κύκλος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
22:00 Bangkok: Επικίνδυνη Αποστολή	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
00:00 Criminal Minds - 9ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:00 Criminal Minds - 9ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:00 Για Την Παρέα (Ε)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
03:15 Η Καμαριέρα (Maid In Manhattan)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ 01/02/2019		
05:30 Ώρα Ελλάδος 05:30	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
07:00 Ώρα Ελλάδος 07:00	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:45 Ευτυχείτε	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP

13:00 Για Πάντα Παιδιά - 1ος Κύκλος (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
14:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:00 Για Την Παρέα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
16:40 Ποιος Ρωτάει;	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
17:40 Open News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
17:50 Ελεύθερη Σχέση - 1ος Κύκλος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
19:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Ο Πρίγκιπας Της Φωτιάς - 1ος Κύκλος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
21:00 Η Κρυφή Ζωή Του Γουόλτερ Μίτι (The Secret Life Of Walter Mitty)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
23:20 Criminal Minds - 10ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
00:20 Criminal Minds - 9ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:30 Ματωμένοι Δρόμοι (Streets Of Blood)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
03:15 Για Την Παρέα (Ε)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
04:45 Ελληνικό Πρόγραμμα (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
ΚΥΡΙΑΚΗ 17/02/2019		
06:00 Τώρα Ό,τι Συμβαίνει	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:45 Έλα Χαμογέλα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
12:50 Open Sport	ΑΘΛΗΤΙΚΑ	TALK SHOW
14:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
14:30 Παιδιά Από Σπίτι	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
17:40 Open News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
16:50 Βοήθεια Με Παντρεύουνε	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
19:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Για Πάντα Παιδιά - 1ος Κύκλος (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
21:45 Το Θύμα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
23:15 Total Football	ΑΘΛΗΤΙΚΑ	TALK SHOW
00:00 Criminal Minds - 10ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:00 Η Σιωπή Των Αμνών (Silence Of The Lambs)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΘΡΙΛΕΡ
03:30 Criminal Minds - 10ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
04:30 Criminal Minds - 10ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ 01/03/2019		
05:30 Ώρα Ελλάδος 05:30	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
07:00 Ώρα Ελλάδος 07:00	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:45 Ευτυχείτε	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:00 Ο Πρίγκιπας Της Φωτιάς - 2ος Κύκλος (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
14:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:00 Για Την Παρέα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
16:45 Ποιος Ρωτάει;	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
17:40 Open News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
17:50 Για Πάντα Παιδιά - 1ος Κύκλος (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
18:55 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Το Χρονικό Της Νάρνια: Το Λιοντάρι, Η Μάγισσα Και Η Ντουλάπα	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
23:00 Celebrity Travel	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
00:00 Criminal Minds - 11ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:00 Criminal Minds - 11ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:15 Επτά Ψυχοπαθείς (Seven Psychopaths)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΘΡΙΛΕΡ
02:00 Birdman	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
03:30 Casino Jack	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
04:30 Ελληνικό Πρόγραμμα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
ΤΕΤΑΡΤΗ 20/03/2019		
05:30 Ώρα Ελλάδος 05:30	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
07:00 Ώρα Ελλάδος 07:00	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:45 Ευτυχείτε	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:00 Με Το Νι Και Με Το Σίγμα	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΕΡΕΥΝΑ
14:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:00 Για Την Παρέα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ

16:40 Ποιος Ρωτάει;	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
16:50 Ο Φαφλατάς	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
18:55 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Ο Πρίγκιπας Της Φωτιάς - 2ος Κύκλος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
21:00 Κατάσκοπος Κατά Τύχη (Accidental Spy)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
22:50 Criminal Minds - 11ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
23:50 Top Story	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΕΡΕΥΝΑ
00:15 Criminal Minds - 11ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:15 Criminal Minds - 11ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
01:30 Επιστροφή Στο Cold Mountain (Cold Mountain)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
02:15 Scream 3	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΘΡΙΛΕΡ
04:00 Για Την Παρέα (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
04:15 Για Την Παρέα (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
ΣΑΒΒΑΤΟ 23/03/2019		
06:00 Τώρα Ό,τι Συμβαίνει	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:45 Έλα Χαμογέλα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
12:50 Open Sport	ΑΘΛΗΤΙΚΑ	TALK SHOW
14:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
14:30 Όλα Λάθος	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
17:40 Open News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
17:50 Revenge Body	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
18:55 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Passenger (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
21:00 Pre Game	ΑΘΛΗΤΙΚΑ	TALK SHOW
21:45 Λιχτενστάιν - Ελλάδα	ΑΘΛΗΤΙΚΑ	EKTAKTO ΖΩΝΤΑΝΟ
23:45 Post Game	ΑΘΛΗΤΙΚΑ	TALK SHOW
00:30 Έξι Σφαίρες (Six Bullets)	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
01:00 Η Απαγωγή Του Κύριου Χάινεκεν (Kidnapping Mr. Heineken)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
02:45 Ένταση (Heat)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΘΡΙΛΕΡ
03:00 Το Κόλπο (Heist)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ
04:45 Για Την Παρέα (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
ΤΡΙΤΗ 02/04/2019		
05:30 Ώρα Ελλάδος 05:30	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
07:00 Ώρα Ελλάδος 07:00	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
09:45 Ευτυχείτε	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
14:00 Μεσημεριάτικα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	LIFESTYLE
14:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
15:00 Για Την Παρέα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
16:40 Ποιος Ρωτάει;	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
17:40 Open News Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
17:50 Για πάντα παιδιά - 1ος Κύκλος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
19:00 Open News	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Ο Πρίγκιπας Της Φωτιάς - 2ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΔΡΑΜΑ
21:00 Αλ Τσαντίρι News	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
23:00 Αλ Σιχτίρι	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΜΟΥΣΙΚΗ
00:00 Passenger	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ
01:00 Criminal Minds - 12ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:00 Βάσιμη Αμφιβολία (Reasonable Doubt)	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΘΡΙΛΕΡ
03:45 Ελληνικό Πρόγραμμα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
ΠΕΜΠΤΗ 25/10/2018		
05:30 Ώρα Ελλάδος 05:30	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
07:00 Ώρα Ελλάδος 07:00	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	TALK SHOW
08:00 Οι Γαμπροί Της Ευτυχίας	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
09:45 Ευτυχείτε!	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	GOSSIP
13:00 Κουζίνα Για Δύο (E)	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
14:00 Μεσημεριανό Δελτίο Ειδήσεων	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ

15:00 Για Την Παρέα	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΣΑΤΙΡΑ
17:00 Δελτίο Ειδήσεων Στη Νοηματική	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
17:15 Ο Πρίγκηπας Της Φωτιάς (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
18:15 Ο Πρίγκηπας Της Φωτιάς (Ε)	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
19:00 Δελτίο Ειδήσεων	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΔΕΛΤΙΟ
20:00 Κουζίνα Για Δύο	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	ΤΗΛΕΠΑΙΧΝΙΔΙ
21:00 Ο Πρίγκηπας Της Φωτιάς	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΔΡΑΜΑ
22:00 Για Πάντα Παιδιά	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ
23:00 Project Runway	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	REALITY
01:00 Criminal Minds - 7ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
02:00 Criminal Minds - 6ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ
03:00 Κοριολανός	ΞΕΝΗ ΤΑΙΝΙΑ	ΘΡΙΛΕΡ
05:45 Μπαμπάς Με Το Ζόρι - 1ος Κύκλος	ΞΕΝΗ ΣΕΙΡΑ	ΚΩΜΩΔΙΑ

ΣΥΝΟΛΑ

Κατηγορίες		Υποκατηγορίες	
Ψυχαγωγικές Εκπομπές	44	Gossip	13
Ενημερωτικές Εκπομπές	49	Talk show	23
Ελληνικές Ταινίες	5	Αστυνομικές	17
Ελληνικές Σειρές	24	Δελτία Ειδήσεων	29
Ξένες Ταινίες	21	Κωμωδίες	22
Ξένες Σειρές	19	Reality	3
Αθλητικά	7	Δραματικές	12
		Περιπέτειες	12
Σύνολο Προγραμμάτων	169	Έρευνα	3
		Τηλεπαιχνίδια	9
		Σάτιρα	13
		Lifestyle	1
		Έκτακτα ζωντανά	1
		Θρίλερ	6
		Μουσική	1
		Ταξιδιωτικές	4

Παράρτημα II

Παρακάτω παρατίθενται απομονωμένα αποσπάσματα από τα δημοσιεύματα μου μελετήθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων και δεδομένων για το rebranding του OPEN Beyond TV ανά τα μοτίβα στα οποία κατατάχθηκαν.

B1) Η φιλοσοφία, το πρόγραμμα και τα πρόσωπα του σταθμού

1. <https://www.reader.gr/life/media/oi-stohoi-kai-ta-shedia-toy-epsilon-gia-ti-neasezon-pics> (17/06/2018)

Ο σταθμός, το επόμενο διάστημα, θα λανσάρει το καινούργιο του λογότυπο, ενώ θα γίνει και η πολυσυζητημένη μετακόμιση στην Παιανία, στις παλιές εγκαταστάσεις του Mega, που έχει νοικιάσει ο ομογενής επιχειρηματίας από τον Νίνο Ελαμτζιόγλου. Με βασικό μέλημα και στόχο το Epsilon να γίνει «πρωταγωνιστής» στο τηλεοπτικό τοπίο, η Άλκηστις Μαραγκουδάκη και ο Τζώνη Καλημέρης έχουν φουλάρει τις μηχανές τους, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ολοκληρωμένο ψυχαγωγικό πρόγραμμα. Σύμφωνα με τα όσα έχουν αποκαλύψει τα στελέχη του σταθμού, που σε γενικές γραμμές κρατούν σιγήν ιχθύος για το τι μέλλει γενέσθαι, θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ελληνική μυθοπλασία, που θα αποτελεί έναν από τους βασικότερους βραχίονες.

Ο Πάνος Κοκκινόπουλος, θα βάλει την υπογραφή του στα αυτοτελή επεισόδια του «Ου φονεύσεις» -, σε σενάριο των Βασίλη Ρίσβα και Δήμητρας Σακαλή. Στην prime time ζώνη θα προστεθεί και η σειρά «Για πάντα παιδιά», σε σκηνοθεσία Βασίλη Κεχαγιά, [...] με τη σειρά του Γιώργου Κυρίτση, «Ο πρίγκιπας της φωτιάς» σε σκηνοθεσία Χρήστου Δήμα [...] Από το κανάλι θα μεταδοθεί το «X-Factor» τα δικαιώματα του οποίου είχε ο ΣΚΑΪ. Για το ριάλιτι μόδας «Project Runway», που σαρώνει στο εξωτερικό, συζητά η Ευαγγελία Αραβανή, μία από τις γυναίκες που η Άλκηστις Μαραγκουδάκη έχει στηρίζει και πιστέψει. Στον προγραμματισμό θα ενταχθεί και το «Who's asking?», ένα πρωτότυπο τηλεπαιχνίδι με την Κατερίνα Ζαρίφη. Από τα υπάρχοντα πρόσωπα του ψυχαγωγικού προγράμματος, η Κατερίνα Καινούργιου παραμένει στην οικογένεια του Epsilon [...]

2. <https://www.reader.gr/life/media/ta-shedia-toy-ivan-savvidi-gia-epsilon> (23/08/2017)

Στόχος τόσο του Ιβάν Σαββίδη όσο και των ατόμων που θα τον εκπροσωπούν είναι να δημιουργηθεί ένα κανάλι με σοβαρό προφίλ, με καταξιωμένους δημοσιογράφους και έμφαση στην ενημέρωση. Η προτίμηση του επιχειρηματία, άλλωστε, στο ενημερωτικό κομμάτι είναι γνωστή, ειδικά, μετά την εξαγορά και της εφημερίδας «Έθνος» [...] Την ίδια στιγμή, πάντως, που θα λαμβάνουν χώρα οι παραπάνω διεργασίες, το κανάλι θα συνεχίσει το πρόγραμμα που είχε σχεδιάσει, μέχρι και τον ερχόμενο Δεκέμβριο που θα γίνει η αλλαγή σκυτάλης.

3. <https://www.reader.gr/life/tv-movies/synehizetai-kanonika-programma-toy-epsilon-tin-epomeni-sezon> (18/08/2017)

Σκοπός της νέας διοίκησης είναι να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στο ενημερωτικό κομμάτι του τηλεοπτικού σταθμού.

4. http://www.tvnea.com/2018/12/open_84.html (11/12/2018)

Στο OPEN μελετούν να βγάλουν στον αέρα ντοκιμαντέρ και μάλιστα δικής τους παραγωγής. Στο σύγχρονο εγχώριο τηλεοπτικό τοπίο που κυριαρχεί η ριάλιτι τυπολογία το είδος του ντοκιμαντέρ και δη ελληνικής παραγωγής απουσιάζει με στελέχη να εκφράζουν την άποψη πως δεν υπάρχει ενδιαφέρον από το τηλεοπτικό κοινό. Ωστόσο στο κανάλι της Παιανίας αποφάσισαν να... ρισκάρουν εντάσσοντας στο πρόγραμμά τους ντοκιμαντέρ και μάλιστα, σύμφωνα με τις ίδιες έγκυρες πληροφορίες μου έχουν ήδη βρεθεί αρκετές ενδιαφέρουσες προτάσεις από δημιουργούς που ευελπιστούν ότι το OPEN θα τους δώσει την ευκαιρία.

5. <https://tvxs.gr/news/internet-mme/epsilon-tv%C2%A0allagi-onomatos-kyma-metagrafon> (15/09/2018)

Αποφασίστηκε το νέο όνομα και logo του Epsilon και, σύμφωνα με πληροφορίες, αυτό θα είναι Open. Επιδίωξη του νέου brand name είναι να υποδηλώνει ανοιχτούς ορίζοντες και ανοιχτούς διαύλους του καναλιού προς το κοινό του.

6. <https://www.sport24.gr/media/mexri-to-2022-oi-agwnes-ths-ethnikhs-sto-epsilon-tv.5297724.html> (31/08/2018)

Στο Epsilon TV θα ανήκουν τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Εθνικής Ελλάδας μέχρι το 2022,. Το κανάλι του Ιβάν Σαββίδη ανακοίνωσε πως για τα επόμενα τέσσερα χρόνια θα έχει όλα τα ματς της "γαλανόλευκης", επομένως οι Έλληνες φίλαθλοι θα παρακολουθούν τα παιχνίδια του αντιπροσωπευτικού μας συγκροτήματος σε ελεύθερης εμβέλειας κανάλι. Πρόκειται για τους αγώνες του Nations League, των προκριματικών του Euro 2020, των προκριματικών του Μουντιάλ του 2022 και των φιλικών.

7. <https://www.newsit.gr/media/ton-oktovrio-to-neo-programma-tou-epsilon-nea-prosopa-alla-kai-apolyseis-paramenei-to-provlima-reystotitas/2601588/> (22/08/2018)

Το ρόλο της κεντρικής παρουσιάστριας του δελτίου θα αναλάβει όπως όλα δείχνουν η Έλλη Στάη. Το δελτίο θα μεταδίδεται στις 19.00. Ήδη από τον Ιούλιο έχει αρχίσει το «ξήλωμα» του παλαιού μηχανισμού παρότι κατά τη διάρκεια της περασμένης σεζόν το δελτίο με μόλις 20 δημοσιογράφους και διάρκεια 90 λεπτά έφτανε ως και τη δεύτερη θέση στον πίνακα τηλεθέασης.

8. <https://www.cnn.gr/style/psychagogia/story/163918/to-open-einai-to-protokanali-stin-ellada-me-oles-tis-paragoges-toy-se-full-hd> (30/01/2019)

Το OPEN TV δημιούργησε και λειτουργεί με εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας ευρωπαϊκών προδιαγραφών τρία υπερσύγχρονα control με αντίστοιχα πλατό που καλύπτουν όλες τις ανάγκες των παράγωγων, καθώς και των ειδήσεων. Έχοντας αποκτήσει τεχνολογίες εφάμιλλες με αυτές των μεγαλύτερων τηλεοπτικών δικτύων παγκοσμίως, το OPEN TV είναι το πρώτο τηλεοπτικό κανάλι στην Ελλάδα που όλες οι παράγωγες του, αλλά και τα δελτία ειδήσεων γίνονται σε full HD.

9. <https://www.cnn.gr/news/ellada/story/168450/open-tv-ta-nea-sxedia-4-mines-meta-tin-enarxi-leitoyrgias-toy-tileoptikoy-stathmoy> (08/03/2019)

Τζώνη Καλημέρης, «Η κατεύθυνση είναι digital first, όλες οι λειτουργίες του τηλεοπτικού σταθμού, της εφημερίδας και του σάιτ είναι πλέον digital. Ξεκινάμε υβριδική τηλεόραση και θα δημιουργήσουμε streaming services. Σύντομα θα ξεκινήσει και το OPEN World, μέσω του οποίου το πρόγραμμα του OPEN θα εκπέμπει σε όλο τον κόσμο, θα έχουν πρόσβαση στο περιεχόμενό μας όλοι οι Έλληνες της διασποράς. Είναι ένα σχέδιο που θα σας παρουσιάσουμε εκτενώς σε επόμενη συνάντηση»

Λιουντμίλα Μποροντινά, «Υπάρχουν κάποιοι κανονισμοί που ισχύουν σε όλες τις επιχειρήσεις του Ιβάν Σαββίδη και η τηλεόραση δεν αποτελεί εξαίρεση. Αυτοί οι κανονισμοί είναι 1. υψηλή ποιότητα, 2. υπερσύγχρονες τεχνολογίες, 3. ομάδα με υψηλό επαγγελματισμό και 4. ανοικτότητα. Η ανοικτότητα είναι ο κανόνας που εκφράζεται και μέσα από το όνομα του OPEN. Αποτελεί όραμα και βασικό στόχο του τηλεοπτικού σταθμού, πάνω στον οποίο δουλεύουμε με μια καταπληκτική ομάδα επαγγελματιών. Η καινοτομία είναι ένας ακόμα κανόνας των επιχειρήσεων του Ιβάν Σαββίδη κι αυτή, μεταξύ άλλων, εκφράζεται μέσα από ένα μοναδικό στα Βαλκάνια newsroom, όπου συνυπάρχουν και συνεργάζονται στενά οι δημοσιογράφοι των ειδήσεων, της εφημερίδας και της ιστοσελίδας μας»

Τζώνη Καλημέρης, «Στόχος είναι ο διψήφιος μέσος όρος τηλεθέασης στα δυναμικά κοινά μέχρι το τέλος του χρόνου. Ξεκινήσαμε από το μηδέν, tabula rasa, και μας δίνεται η ευκαιρία να οραματιστούμε και να δημιουργήσουμε αυτό που πραγματικά θέλουμε, κάτι νέο και καινοτόμο. Αυτό από τη μία μας δίνει ένα τεράστιο πλεονέκτημα. Από την άλλη είναι δύσκολο και μεγάλο το στοίχημα, γιατί χτίστηκε από το μηδέν μια δημοσιογραφική ομάδα που προερχόταν από διαφορετικά Μέσα και έπρεπε σε πολύ μικρό διάστημα όλοι αυτοί να συντονιστούν και να συγχρωτιστούν, να βρουν τα πατήματά τους και να παρουσιάσουν καταρχήν κάτι αξιοπρεπές και στη συνέχεια να αρχίσουν να μεγαλουργούν. Αυτό είναι ο στόχος όχι μόνο για την ενημέρωση, αλλά και για το κανάλι συνολικά. Μετά από 4 μήνες μπορώ να πω πως οι μηχανισμοί λειτουργούν. Το διάστημα μέχρι τις εκλογές είναι σαν προπόνηση για εμάς και ακόμα γίνονται αλλαγές και προσθαφαιρέσεις για να φτάσουμε στο σημείο που θέλουμε»

Δημητρής Μιχαλέλης, «Ένα κεντρικό κτίριο στις εγκαταστάσεις είναι αφιερωμένο εξ' ολοκλήρου στην ενημέρωση. Σε αυτό συστεγάζονται στη μεγαλύτερη αίθουσα σύνταξης των Βαλκανίων οι δημοσιογράφοι του Open, του Έθνους και του ethnos.gr. Είναι ένα πείραμα συνεργασίας που γίνεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα, καθώς δεν υπάρχει άλλο media group που να συστεγάζει τις ομάδες διαφορετικών μέσων του με στόχο τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση. Παράλληλα, έχουμε επενδύσει σε νέα συστήματα, έχουμε θέσει σε εφαρμογή το i-news για να μπορούν να μοντάρουν όλοι οι συντάκτες τα θέματά τους από το γραφείο τους και να πηγαίνουν στο μοντάζ μόνο για τα φινιρίσματα. Η διαφορά θα φανεί στα μεγάλα γεγονότα καθώς και στις επερχόμενες εκλογές».

10. <https://www.cnn.gr/news/ellada/story/170228/nees-simantikes-ependyseis-gia-to-open-se-nees-platformes> (23/03/2019)

Με το πρώτο στάδιο επενδύσεων να προχωρά βάσει προγραμματισμού, η υβριδική τηλεόραση και η εκπομπή του τηλεοπτικού προγράμματος σε Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδά και Αυστραλία είναι τα επόμενα σχέδια του σταθμού της Παιανίας που ήδη έχουν ξεκινήσει να υλοποιούνται. Η εφαρμογή της υβριδικής τηλεόρασης θα προσφέρει catch-up λειτουργίες στα προγράμματα, καθώς και πληροφορίες για το πρόγραμμα του σταθμού και αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί το φθινόπωρο του 2019.

11. <https://www.advertising.gr/media/tv-radio/ed-hall-genikos-diefthyntis-epsilon-stochos-mas-einai-i-koryfi/> (21/12/2017)

Ed Hall «Είναι πολύ ξεκάθαρο πως η φιλοδοξία του είναι να αποτελέσει τον leader και εμείς πρέπει να δουλέψουμε σκληρά για μήνες -και μάλλον χρόνια- για να το κατορθώσουμε αυτό. Είναι ωραίο όμως να έχεις σαφείς στόχους και ξεκάθαρη ηγεσία. Μετά την επίσκεψη του κ. Σαββίδη στις εγκαταστάσεις -μόλις λίγες ώρες μάλιστα μετά την επίσημη ολοκλήρωση της εξαγοράς- όλοι γνωρίζουν πια ποιος είναι ο στόχος μας. Φυσικά, δεν θα τον κατορθώσουμε μέσα σε λίγες μόνο εβδομάδες.

Έχω μια στρατηγική με βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στάδιο για την επιχείρηση και η ανάλυσή της απαντά στην ερώτησή σας. Βραχυπρόθεσμο, τον Δεκέμβριο και τον Ιανουάριο καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε το ζήτημα μιας επιχείρησης που υποφέρει, καθώς η διαδικασία για την ολοκλήρωση της συναλλαγής προχώρησε πολύ αργά. Πρέπει λοιπόν να διασφαλίσουμε πως θα διατηρήσουμε το μερίδιό μας και πως προσφέρουμε την κατάλληλη εμπειρία στους τηλεθεατές και στους διαφημιζομένους μας. Το μεσοπρόθεσμο στάδιο αφορά την επόμενη χρονιά και στο μυαλό μου καλύπτει την περίοδο από τον Φεβρουάριο ως και το καλοκαίρι. Για αυτήν τη φάση θα πρέπει να επενδύσουμε σε νέα προγράμματα, νέα formats και νέες παραγωγές. Το μακροπρόθεσμο στάδιο ξεκινά από τον Σεπτέμβριο του 2018 και τότε θα δοθούν οι τελικές απαντήσεις για όλες τις ερωτήσεις που υπάρχουν σήμερα και αφορούν το σήμα και το όνομα του καναλιού, το look n' feel που θα έχει, τις εγκαταστάσεις του.

Για τις πρώτες δύο φάσεις χρειαζόμαστε content και έτσι αγοράσαμε τα δικαιώματα για κάποιες ταινίες του Χόλιγουντ που θα προβάλλονται στο prime time, προσφέροντας στο κανάλι ένα κοινό που δεν είχε στο παρελθόν. Δεν είναι ελληνικό περιεχόμενο, αλλά δεν θα μπορούσα να καταφέρω κάτι τέτοιο σε τόσο μικρό διάστημα. Αυτό που μπορώ να κάνω, είναι να εξασφαλίσω πως θα έχουμε ένα πιο ισχυρό κοινό στην απογευματινή ζώνη και στο prime time, το οποίο ίσως να είναι νεότερης ηλικίας και με περισσότερους άνδρες στη σύνθεσή του.

Το telemarketing, που αποτελεί παραδοσιακά κομμάτι του σταθμού, δεν πρόκειται να εξαφανιστεί στο άμεσο στάδιο.

Επίσης, να σημειώσω πως σε αυτή την περίοδο και πριν από το λανσάρισμα της νέας μορφής του καναλιού τον Σεπτέμβριο του 2018, θα είμαστε ανοιχτοί να συζητήσουμε κάθε είδους δημιουργική πρόταση. Εάν διαφημιστές και διαφημιζόμενοι θέλουν να προχωρήσουν κάτι «τρελό», αν θέλουν να δοκιμάσουν κάτι, ας έρθουν να συζητήσουμε.

Ο κ. Σαββίδης είπε πως η καρδιά του καναλιού θα είναι γαλάζια και λευκή ή κάτι παρεμφερές. Βέβαια, πρέπει να αναφέρω πως αν και γι' αυτά τα θέματα θα βασισταύμε στην άποψη της ομάδας μας εδώ και τη σχετική έρευνα, από τότε που ήρθα στην Ελλάδα, μέσα από τις συζητήσεις μου με διαφημιστικές εταιρείες, media agencies, παραγωγούς προγράμματος αλλά και ανταγωνιστές, βλέπω πως δεν υπάρχει ιδιαίτερη αγάπη για το σημερινό όνομα και το logo του σταθμού. Βέβαια, το κανάλι έχει εδραιώσει τη θέση του στην αγορά, έχει διπλασιάσει το κοινό του και έχει πολύ μεγάλη απήχηση στο μεγαλύτερης ηλικίας γυναικείο κοινό, που αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό segment, κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Στην Ελλάδα το telemarketing είναι πολύ σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα και για εμάς αποτελεί μεγάλο κομμάτι των εσόδων μας σήμερα. Όσον αφορά το πρόγραμμα, έχουμε εκπομπές με απήχηση στο κοινό και καλή ανταπόκριση από τη διαφημιστική αγορά. Φυσικά, λοιπόν, οι όποιες αλλαγές και σε αυτό το επίπεδο πρέπει να γίνουν με προσοχή. Μην ξεχνάμε, επίσης, πως κάποιοι από τους παρουσιαστές μας αποτελούν μεγάλους σταρ στην Ελλάδα, που πήραν το δικό τους ρίσκο ερχόμενοι στο Epsilon. Καθώς τα συμβόλαιά τους θα οδεύουν προς ολοκλήρωση, θα συζητήσουμε μαζί τους για το τι θα συμβεί στο μέλλον.

B2) Διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις

1. <http://www.typologies.gr/apo-deytera-li-oktovrioy-to-open-stis-nees-toy-egkatastaseis/> (27/09/2018)

Από την 1η Οκτωβρίου 2018 και βάσει του αρχικού σχεδιασμού προχωράει και η μετακόμιση του σταθμού στα studios της Παιανίας. Όλο το προσωπικό, τεχνικοί, διοικητικοί υπάλληλοι, δημοσιογράφοι θα στεγαστούν στα υπερσύγχρονα studios της Παιανίας σταδιακά. Το συνολικό εμβαδόν των τριών κτιρίων ανέρχεται κοντά στα 8.000 m². Υπάρχουν τέσσερα studios εξοπλισμένα με την τελευταία αιχμή της τεχνολογίας και με υπερσύγχρονα μηχανήματα έτσι ώστε ο τηλεθεατής να απολαμβάνει ένα άρτιο αποτέλεσμα και μία εικόνα υψηλής ευκρίνειας. Ακόμα στις καινούργιες εγκαταστάσεις υπάρχουν τρία control rooms και πολλοί υποστηρικτικοί χώροι στη διάθεση των παραγωγών και των ανθρώπων του σταθμού.

2. <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=3&arId=70123> (16/10/2018)

Η Bold επιμελήθηκε, σύμφωνα με πληροφορίες, το rebranding του Epsilon TV, το οποίο μετονομάζεται σε «Open». Το πρόγραμμα του νέου τηλεοπτικού σταθμού θα εκπέμπει ζωντανά και θα βρίσκεται κοντά στους τηλεθεατές όλης της επικράτειας από την Τετάρτη 24 Οκτωβρίου, όπως επισημαίνει η σχετική ανακοίνωση. Η Bold υπογράφει, μεταξύ άλλων, την καμπάνια λανσαρίσματος του Open, ενώ το λογότυπο και τα χρώματα είναι δημιουργία της DixonBaxi.

3. <https://neaselida.gr/h-alli-selida/epsilon-giati-o-savvidis-episkeftike-to-kanali-aifnidiastika/> (15/10/2018)

Ο μεγαλομέτοχος του ΠΑΟΚ και οι στενοί συνεργάτες του ενημερώθηκαν για τη διαδικασία μετακόμισης των εγκαταστάσεων του τηλεοπτικού σταθμού, η οποία

βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη, ενώ απέκτησε και μία πρώτη εικόνα για τη χωροταξία των κτιρίων. Παράλληλα με την αυτοψία, έγινε συζήτηση για το χρονοδιάγραμμα της πρεμιέρας του νέου προγράμματος, καθώς και για διάφορες τεχνικές λεπτομέρειες αναφορικά με τις εκπομπές που ετοιμάζονται.

4. <https://neaselida.gr/h-alli-selida/poioi-dimosiografoi-apolythikan-apo-to-epsilon/> (07/09/2018)

Το νέο πρόγραμμα του Epsilon μπορεί να είναι σχεδόν έτοιμο, ωστόσο δεν θα βλέπουμε πια τα ίδια πρόσωπα. Μάλιστα η νέα διοίκηση προχώρησε σε απολύσεις δύο δημοσιογράφων. [...] Αξίζει να σημειωθεί ότι οι απολύσεις στο κανάλι είχαν ήδη ξεκινήσει από τον Ιούλιο της περασμένης σεζόν. (Απολύσεις από τον Ιούλιο)

5. <https://www.reader.gr/life/media/epsilon-tv-o-neos-dieythytis-eidiseon-kai-oi-treis-nees-afixeis> (05/09/2018)

Τα καθήκοντα του διευθυντή ειδήσεων αναλαμβάνει ο Στράτος Μπαλής, ενώ διευθυντής σύνταξης ειδήσεων αναλαμβάνει ο Βίκτωρας Βλαχογιάννης. Οι δύο άντρες έχουν πολυετή εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις και έχουν διαγράψει μια πετυχημένη πορεία στο χώρο. Το Epsilon αναβαθμίζει, όμως, και το αθλητικό τμήμα, αναλαμβάνοντας τόσο τη μετάδοση μεγάλων αθλητικών γεγονότων όσο και την παραγωγή αθλητικών εκπομπών. Ο Γιώργος Κοσμάς από τη θέση του Head of Sports Content και ο Άγγελος Τόμπρος ως αρχισυντάκτης των αθλητικών εκπομπών στελεχώνουν την αθλητική ενημέρωση του καναλιού.

6. <https://www.reader.gr/life/media/o-dimitris-mihalelis-genikos-dieythytis-eidiseon-kai-enimerosis-sto-epsilon-tv> (20/06/2018)

Αλλαγών συνέχεια για τον τηλεοπτικό σταθμό Epsilon TV. Μόλις ανακοινώθηκε η ένταξη του Δημήτρη Μιχαέλη στη νέα σύνθεση του δημοσιογραφικού δυναμικού του, ο οποίος αναλαμβάνει τη νευραλγική θέση του Γενικού Διευθυντή Ειδήσεων και Ενημέρωσης.

7. <https://www.reader.gr/life/media/episimi-anakoinosi-toy-epsilon-dieythynon-symvoylos-o-tzoni-kalimeris> (14/05/2018)

«Ο τηλεοπτικός σταθμός Epsilon TV καλωσορίζει τον κ. Τζώνη Καλημέρη, ο οποίος, από σήμερα, Δευτέρα 14 Μαΐου, αναλαμβάνει καθήκοντα διευθύνοντος συμβούλου»

8. <https://www.reader.gr/life/media/o-ivan-savvidis-tinazei-ston-aera-tis-symvaseis-ton-paroysiaston-toy-epsilon> (26/04/2018)

Οι παρουσιαστές των εκπομπών έλαβαν μία επιστολή από τη διοίκηση που ανέφερε ότι οι συμβάσεις που έχουν αυτή τη στιγμή με το κανάλι, δεν πρόκειται να ανανεωθούν. Αυτό σημαίνει ότι όλοι θα πρέπει να συζητήσουν με την Άλκηστη Μαραγκουδάκη σε νέες βάσεις, έτσι ώστε να επαναπροσδιοριστούν τόσο τα καθήκοντά τους όσο και οι αμοιβές τους. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό σημαίνει και τη λήξη της συνεργασίας μεταξύ του σταθμού και των παρουσιαστών.

9. <https://www.reader.gr/life/media/ent-hol-tha-itan-lathos-na-kanoyme-dramatikes-allages-sto-epsilon> (22/11/2017)

Ed Hall (Κυριακή 19/11/2017, Real News), «Το προσωπικό του “Epsilon TV” εργάζεται απίστευτα πολλές ώρες και μάλιστα σε ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον με μικρή πρόσβαση σε σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα. Πρόθεσή μου είναι να βελτιώσω το εργασιακό περιβάλλον για το προσωπικό μας, να επενδύσω στην κατάρτισή του και να του παρέχω πρόσβαση σε νέα ψηφιακά εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να εργαστούν πιο αποτελεσματικά.

Το κανάλι αύξησε την τηλεθέασή του σε ποσοστό 7% πολύ γρήγορα, γεγονός που καταδεικνύει πως σίγουρα υπάρχουν πολύ δυνατά στοιχεία στην ομάδα που ήδη έχουμε και μάλιστα ορισμένα πρόσωπα είναι ιδιαιτέρως δημοφιλή στην Ελλάδα. Θα ήταν λάθος, λοιπόν, να έρθουμε εμείς και να κάνουμε δραματικές αλλαγές την πρώτη μέρα. Θα κοιτάξουμε πολύ προσεκτικά το χρονοδιάγραμμά μας και η δουλειά μου θα επικεντρωθεί στην εύρεση τρόπων ανάπτυξης του καναλιού και των κοινών του. Αυτό θα χρειαστεί νέα προσέγγιση, νέα προγράμματα, νέες επενδύσεις και ναι, ίσως ακόμη και ένα νέο όνομα. Λαμβάνω διαρκώς μηνύματα με νέες ιδέες».

10. <https://www.reader.gr/life/media/o-ivan-savvidis-me-epiteleio-toy-therizoy-n-sto-epsilon> (27/09/2017)

Την εμφάνισή τους στο Epsilon έχουν αρχίσει να κάνουν άνθρωποι του ομογενή επιχειρηματία. Ένας από αυτούς ο Δημήτρης Δημαρέλης, ο νέος οικονομικός διευθυντής, που εξετάζει με προσοχή και ακρίβεια όλες τις συμβάσεις των εργαζομένων ενώ ελέγχει και την παραμικρή οικονομική λεπτομέρεια.

Βρετανοί και Έλληνες ειδικοί που θα οχυρώσουν το κανάλι και θα δημιουργήσουν το πρόγραμμα του ανανεωμένου Epsilon, από τις αρχές του 2018, έχουν αρχίσει να «τριγυρίζουν» στα γραφεία, να παρατηρούν, να ζητούν διευκρινίσεις καθώς και βιογραφικά από τους ανθρώπους που εργάζονται μπροστά και πίσω από τις κάμερες. [...] Οι συνεργάτες θα επισκέπτονται κάθε τμήμα του καναλιού και θα θέτουν πολλά ερωτήματα, σχετικά με το τρέχον πρόγραμμα, τα επιχειρηματικά μοντέλα, τη ροή εργασίας και τις υποδομές. Με το πέρας αυτής της διαδικασίας και έχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα του καναλιού, θα είναι σε θέση να προτείνουν ένα πλάνο για το μέλλον του καναλιού.

11. <https://www.newsit.gr/media/o-ivan-savvidis-stis-egkatastaseis-tou-epsilon/2317000/> (06/12/2017)

Ο Ιβάν Σαββίδης ταξίδεψε σήμερα από τη Ρωσία στην Ελλάδα για να συναντηθεί με το προσωπικό του Epsilon. Στη συνάντηση που είχε με τους εργαζόμενους στον σταθμό, ο επιχειρηματίας τόνισε ότι «στόχος είναι το κανάλι να γίνει No 1», ενώ ενημέρωσε πως οι εγκαταστάσεις θα μετακομίσουν «σε ένα ωραίο, καινούριο σπίτι». Ο επιχειρηματίας δέχτηκε ερωτήσεις από τα συνδικάτα και απάντησε σε όλα τα ερωτήματα των εργαζομένων. Η συνάντηση έγινε σε πολύ ευχάριστο κλίμα και ο Ιβάν Σαββίδης καταχειροκροτήθηκε από τους παρευρισκόμενους. Παρόντες ήταν και όλοι οι παρυσιαστές του καναλιού.

12. <https://neaselida.gr/h-alli-selida/open-prosopo-kleidi-allazei-ta-dedomena-sto-kanali-toy-savvidi/> (20/03/2019)

Σύμφωνα με πληροφορίες, οι ιθύνοντες του Open ζήτησαν τη συνδρομή ενός προσώπου που θα αναλάβει ρόλο «κλειδί» και θα φέρει νέες στρατηγικές στον σταθμό. Πρόκειται για Αγγλίδα με εμπειρία στην τηλεόραση, και συγκεκριμένα στο BBC και άλλους βρετανικούς σταθμούς, η οποία έχει ήδη εγκατασταθεί στην Παιανία. Όσοι γνωρίζουν καλά, αναφέρουν ότι ο ρόλος της θα είναι περισσότερο συμβουλευτικός, αφού η διοίκηση του Open θα παραμείνει ως έχει και δεν προβλέπονται αλλαγές σε αυτό το σκέλος. Η ίδια θα ενημερωθεί για τα οικονομικά στοιχεία του καναλιού, για το περιεχόμενο του προγράμματος και τα υπόλοιπα βασικά θέματα και στη συνέχεια θα καταθέσει τις προτάσεις της. Αυτό σημαίνει ότι είναι πολύ πιθανό να αλλάξουν πρόσωπα στο έμπυχο δυναμικό του σταθμού.

B3) Η εικόνα και η προώθηση του νέου σταθμού

1. <http://www.peoplegreece.com/article/erchete-to-open-i-anakinosi-gia-tin-imerominia-allagis-tou-epsilon/> (12/10/2018)

Το πρόγραμμα του νέου τηλεοπτικού σταθμού θα εκπέμπει ζωντανά και θα βρίσκεται κοντά στους τηλεθεατές όλης της Επικράτειας από την Τετάρτη 24 Οκτωβρίου. Το Open έρχεται σε μία κομβική στιγμή για την ελληνική τηλεόραση και στόχος του είναι να κερδίσει την εμπιστοσύνη των τηλεθεατών, προσφέροντάς τους ποιοτικό ενημερωτικό και ψυχαγωγικό πρόγραμμα. Μία νέα δημιουργική περίοδος με στόχο η τηλεόραση να ξαναβρεί τον εαυτό της και να κερδίσει και πάλι τη θέση που της ταιριάζει στις καρδιές των τηλεθεατών της χώρας μας.

2. <https://www.reader.gr/life/media/oles-oi-allages-poy-erhontai-sto-epsilon-tv> (07/09/2018)

Πυρετώδεις είναι οι προετοιμασίες για τη νέα σεζόν στο Epsilon, με τις πρεμιέρες να έχουν δρομολογηθεί για τα μέσα Οκτωβρίου. Το νέο όνομα και logo του καναλιού έχουν ήδη αποφασισθεί, με την επεξεργασία τους να είναι στο τελικό στάδιο. Η μετακόμιση του προσωπικού, ακόμη, στις καινούργιες εγκαταστάσεις, στην Παιανία (που κάποτε βρισκόταν το Mega), αναμένεται να γίνει μέχρι τα τέλη Σεπτεμβρίου. Ο σταθμός του Ιβάν Σαββίδη φαίνεται ότι είναι στην τελική ευθεία για τη νέα του εποχή, με τα στελέχη να συνεχίζουν να κάνουν τονωτικές ενέσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι πιο πρόσφατες αφορούν στον ενημερωτικό τομέα, ένα από τα σημαντικά κεφάλαια του προγράμματος.

3. <http://www.tvnea.com/2018/10/7-open.html> (17/10/2018)

Το ολοκαίνουργιο κανάλι OPEN ,που θα αντικαταστήσει το E, ετοιμάζεται για την επίσημη έναρξη. Όλες αυτές τις μέρες το κανάλι "βομβαρδίζει" με τρέιλερ και τηξεράκια του νέου του προγράμματος, ενώ αναμένονται και οι ανακοινώσεις κάποιων ακόμη προσώπων-εκπομπών για να ολοκληρωθεί το παζλ.

4. <https://www.reader.gr/life/media/open-logotipo-kai-vinteo-gia-neo-epsilon-vids> (18/09/2018)

Εδώ και λίγη ώρα, έχουν ενεργοποιηθεί οι σελίδες του στο Facebook, το Instagram και το YouTube, εκεί όπου έγιναν τα «αποκαλυπτήρια» για το νέο logo και δόθηκαν στη δημοσιότητα τα πρώτα τρέιλερ αλλά και το σύνθημα που είναι «Σύντομα η τηλεόραση ξαναβρίσκει τον εαυτό της». Το παραπάνω θα αποτελέσει και τη βάση για τη διαφημιστική καμπάνια που θα βγει στον αέρα τις επόμενες ημέρες. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλα έχουν ως στόχο να περάσει στο κοινό η νέα φιλοσοφία που αφορά στους ανοιχτούς ορίζοντες και στους ανοιχτούς διαύλους που επιδιώκει να έχει το κανάλι προς τους τηλεθεατές.

5. http://www.tvnea.com/2018/10/epsilon_18.html (18/10/2018)

Λίγο μετά τις 3 και 30 το μεσημέρι της Τετάρτης, άλλαξε το λογότυπο του τηλεοπτικού σταθμού και στο επάνω δεξιά μέρος της οθόνης βρίσκεται πλέον και το σήμα του «Open». Όπως αναγράφει, μάλιστα, το «Open» θα είναι επισήμως κοντά μας σε 7 ημέρες. Μέχρι τότε, στο αριστερό μέρος της οθόνης θα παραμένει και το λογότυπο Epsilon TV.

B4) Τα εμπόδια

1. <https://www.newsit.gr/melas-blogposts/epsilon-katevazei-rola-prin-ginei-open/2615849/> (14/09/2018)

Αυτές τις μέρες λοιπόν πραγματοποιείται η μετακόμιση όλου του μηχανισμού από το κτήριο των Μελισσιών στα Σπάτα, όπου οι παλιές εγκαταστάσεις του MEGA θα γίνουν το καινούργιο «σπίτι» του τηλεοπτικού σταθμού. Σύμφωνα με τον προγραμματισμό το κτήριο των Μελισσιών πρέπει να έχει αδειάσει έως το τέλος του μήνα, κάτι που φαίνεται πως θα τα καταφέρουν και δεν θα χρειαστεί να ζητήσουν παράταση. Ωστόσο, αν και η απόφαση έχει ληφθεί εδώ και μήνες και όλοι γνώριζαν πως ο σταθμός θα μετακομίσει στα Σπάτα υπήρξε σημαντική καθυστέρηση στο «χτίσιμο» του καινούργιου σπιτιού με αποτέλεσμα όταν βγει η πρίζα από τα Μελίσσια να μην μπορεί το επόμενο δευτερόλεπτο να εκπέμψει από τα Σπάτα, όπως είθισται και έχει γίνει με άλλες μετακομίσεις τηλεοπτικών σταθμών. Εκεί το EPSILON καθυστέρησε με κάποιους να υποστηρίζουν πως υπήρξε πρόβλημα ρευστότητας για τα απαιτούμενα έξοδα με αποτέλεσμα να χαθεί πολύτιμος χρόνος για όσα έπρεπε να γίνουν.

2. <https://www.tinasmess.gr/nea-anavoli-gia-to-programma-tou-epsilontv/> (27/09/2018)

Τα κανάλια συμπληρώνουν, σχεδόν, ένα μήνα στον αέρα με το νέο πρόγραμμα τους, με ελάχιστα projects να μην έχουν βγει ακόμα, εν αντιθέσει με του epsilon tv που καθυστερεί. Από εκεί που θα έβγαине πρώτο – πρώτο, δηλαδή στις 17 Σεπτεμβρίου, κάποιες εκκρεμότητες το έφεραν παρά πίσω... Όπως σας είχαμε ενημερώσει σε προηγούμενο ρεπορτάζ, η πρεμιέρα νέου προγράμματος του Open, όπως θα ονομάζεται πια το epsilon tv, είχε οριστεί για τη Δευτέρα 15 Οκτωβρίου. Όμως, νεότερες πληροφορίες θέλουν αυτή να μετατίθεται για ακόμη μία εβδομάδα μετά. Δηλαδή τη Δευτέρα 22 Οκτωβρίου.

3. <https://www.newsit.gr/media/ton-oktovrio-to-neo-programma-tou-epsilon-neo-prosopa-alla-kai-apolyseis-paramenei-to-provlima-reystotitas/2601588/> (22/08/2018)

Ωστόσο στο κανάλι συνεχίζονται και τα προβλήματα ρευστότητας που υπήρξαν από την πρώτη μέρα της αγοράς του σταθμού από τον Ιβάν Σαββίδη. Αυτό που μεταφέρεται στους εργαζόμενους είναι ότι χρήματα υπάρχουν και αναμένεται να έρθουν στην Ελλάδα από το εξωτερικό.

4. <https://www.newsit.gr/melas-blogposts/open-adiathesia-pyretos-kai-neyra-beyond-dera/2647851/> (30/10/2018)

Χαρακτηριστικό είναι ότι το πρόγραμμα βγαίνει από εξωτερικό βαν αφού δεν έχει φτιαχτεί το κοντρόλ με αποτέλεσμα εκπομπές να αντιμετωπίζουν λειτουργικά προβλήματα.

5. <https://www.news247.gr/media/menios-foyrthiotis-ektos-open-tv-telos-apokalyptika.6665760.html> (09/11/2018)

Σύμφωνα με πληροφορίες, το Πρωτοδικείο της Αθήνας απέρριψε την αίτηση ασφαλιστικών μέτρων του παρουσιαστή κατά καναλιού «Έψιλον» και των εταιριών Dimera και Ραδιοτηλεοπτική. Η απόφαση του δικαστηρίου δημοσιεύθηκε σήμερα με τον αριθμό 7738/2018.

Με την επίμαχη κρίση φαίνεται πως δεν διατηρείται η προσωρινή διαταγή που είχε εκδοθεί υπέρ του Μένιου Φουρθιώτη, καθώς η ισχύς της ήταν μέχρι την έκδοση απόφασης των ασφαλιστικών μέτρων. Υπενθυμίζεται ότι η προσωρινή διαταγή είχε εκδοθεί τον περασμένο Ιούλιο και υποχρέωνε το κανάλι να διατηρήσει τη συνεργασία του με το Μένιου Φουρθιώτη στο τιμόνι της εκπομπής, όπως προέβλεπε η σύμβασή του.

B5) Η τηλεθέαση και η έως τώρα πορεία του εγχειρήματος

1. <https://www.newsit.gr/melas-blogposts/open-den-fantazeste-ti-ekane-tin-ypsiloteri-tiletheasi/2644458/> (25/10/2018)

Σύμφωνα λοιπόν με τις μετρήσεις τηλεθέασης της Nielsen την υψηλότερη τηλεθέαση σημείωσε η αμερικάνικη αστυνομική σειρά «Criminal Minds» με 21,1% μέσο όρο στο γενικό σύνολο και 20,1% στο δυναμικό κοινό που προβλήθηκε... beyond του βασικού καινούργιου προγράμματος του σταθμού, μετά τη μία το ξημέρωμα.

2. <https://neaselida.gr/h-alli-selida/open-pagkosmio-rekor-tiletheasis-gia-to-kanali> (24/03/2019)

«Ιστορική» ήταν η χθεσινή μέρα για το κανάλι Open καθώς στην βραδινή ζώνη τερμάτισε πρώτο σε τηλεθέαση με πολύ υψηλά νούμερα τηλεθέασης. Μάλιστα, νίκησε τα θηρία του ΣΚΑΪ, το Survivor και την εκπομπή του Σπύρου Παπαδόπουλου «Στην υγεία μας ρε παιδιά», προβάλλοντας το παιχνίδι της Εθνικής Ελλάδας για τα προκριματικά του Euro 2020, με αντίπαλο το «αντιτουριστικό» Λίχτενσταϊν. (επιτυχία αθλητικών μεταδόσεων)

3. <https://hellasjournal.com/2019/03/anevainei-to-open-kai-stin-enimerosi-deyteri-i-faii-mayragani-me-to-quot-tora-o-ti-symvainei-quot/> (18/03/2019)

Η εκπομπή του ΣΚΑΙ, ΚΑΛΗΜΕΡΑ ΜΕ ΤΟΝ ΓΙΩΡΓΟ ΑΥΤΙΑ, ήρθε πρώτη σε τηλεθέαση την Κυριακή 17 Μαρτίου, με ποσοστό 24,6%. Δεύτερη η εκπομπή του Open Beyond TV, ΤΩΡΑ Ο,ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ, με τη Φαίη Μαυραγάνη, η οποία συνεχίζει να κερδίζει έδαφος σε τηλεθέαση. Την Κυριακή απέσπασε το 19,6% της προτίμησης του τηλεοπτικού κοινού. (επιτυχία ενημερωτικών εκπομπών)

4. <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&cID=3&la=1&arId=68225> (25/05/2018)

Το «Movie Nights», το πρώτο generic promo video του Epsilon TV απέσπασε 3 Silver Awards, κατά τη διάρκεια των 39ων Telly Awards, που διεξάγονται κάθε χρόνο στη Νέα Υόρκη και αποτελούν έναν από τους πλέον αναγνωρίσιμους διεθνείς διαγωνισμούς στον χώρο των media. (βραβεία για την προώθηση)

5. https://www.ethnos.gr/lifestyle/840_ayta-einai-ta-noymera-tis-premieras-toy-open (25/10/2018)

Ειδικότερα το πρώτο κεντρικό δελτίο ειδήσεων με την Έλλη Στάη σημείωσε 11,4% στο γενικό σύνολο και 13,2% στο δυναμικό κοινό. Όταν θα υπάρχει η πλήρης εικόνα του νέου προγράμματος θα φανεί και το πώς θα κινηθεί η προσοχή των τηλεθεατών και τα νούμερα τις επόμενες μέρες. (η πρώτη μέρα του δελτίου)

6. <https://www.newsit.gr/melas-blogposts/to-tameio-tis-tiletheasis-maxi-open-me-epsilon/2649792/> (02/11/2018)

1η Οκτωβρίου με 23 Οκτωβρίου που στον αέρα ήταν το EPSILON με «κονσέρβα» πρόγραμμα σημείωσε 6,1% μέσο όρο στο γενικό σύνολο και 7,3% στο δυναμικό κοινό, ενώ το OPEN από τις 24 Οκτωβρίου -που έκανε επίσημο opening με το καινούργιο πρόγραμμά του- έως το τέλος του μήνα ανέβασε μεν ελάχιστα το μέσο όρο στο γενικό σύνολο σημειώνοντας 6,4% μέσο όρο αλλά έπεσε στο δυναμικό κοινό σημειώνοντας 6,7% μέσο όρο. (διαφορά Epsilon-Open τον πρώτο μήνα)

7. <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&cID=3&la=1&arId=69603> (13/09/2018)

Σημαντική αύξηση στα ποσοστά τηλεθέασης, έως και 305,6%, έχει πετύχει το Epsilon TV σε διάστημα ενός έτους, όπως επισημαίνει σε ανακοίνωσή του. Ενδεικτικά, ο σταθμός τον Αύγουστο του 2018 έφτασε μέσο όρο 7,4%, αύξηση 146,7% συγκριτικά με τον Αύγουστο του 2017. Ειδικότερα, στο δυναμικό κοινό 18-54, η αύξηση είναι μεγαλύτερη αφού τον φετινό Αύγουστο το κανάλι κατέγραψε μ.ο. 7,4%, σημειώνοντας αύξηση 236,4%. Ο αντίστοιχος μέσος όρος του καναλιού τον Αύγουστο του 2017 έφτανε στο 2,2%. (επιτυχία epsilon πριν την αλλαγή)