



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τεχνοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση Εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών VoIP

Εκπόνηση: Κουσκουλή Θεοδώρα

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργακέλλος Δημήτριος

Πειραιάς, Οκτώβριος 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μεγάλη ανάπτυξη και διάδοση των IP δικτύων τις τελευταίες δεκαετίες οδήγησε στην εκμετάλλευσή τους για τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες μετάδοσης δεδομένων πραγματικού χρόνου. Η κυριότερη ίσως από αυτές τις υπηρεσίες είναι η μετάδοση φωνής. Η τεχνολογία Voice over Internet Protocol (VoIP) επιτρέπει τη μετάδοση φωνής μέσω IP δικτύων, όπως το Διαδίκτυο (Internet). Το VoIP άλλαξε και αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε, αντικαθιστώντας σταδιακά την παραδοσιακή τηλεφωνία.

Από αυτό το σημείο και μετά εγείρονται ερωτήματα για το κατά πόσον μπορεί η τεχνολογία αυτή να αντικαταστήσει τις υπάρχουσες. Υπάρχουν οι υποδομές για να εξασφαλίζεται η άριστη ποιότητα της υπηρεσίας ή τουλάχιστον ποιότητα εφάμιλλη με τις υπάρχουσες υπηρεσίες; Είναι αρκετά ώριμο τεχνολογικά το αγοραστικό κοινό να την αποδεχτεί; Οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες που το εμπορεύονται παλεύουν για την επιβίωση τους στην αγορά ή η κερδοφορία τους αυξάνεται κάθε χρόνο; Αξίζει να γίνει η προσπάθεια για τη δημιουργία μιας ακόμα τέτοιας εταιρείας στο χώρο;

Αυτή η εργασία θα προσπαθήσει να δώσει απαντήσεις σε όλα τα προηγούμενα ερωτήματα. Θα επιχειρήσει μία ενδελεχή ανάλυση της αγοράς και του περιβάλλοντος βάζοντας στο μικροσκόπιο όλους τους πιθανούς ανταγωνιστές, και στη συνέχεια θα υλοποιήσει μία βαθιά τεχνοοικονομική ανάλυση (υπολογίζοντας όλα τα πιθανά έσοδα και έξοδα μιας τέτοιας εταιρείας καθώς και το κόστος επένδυσης που χρειάζεται για να ξεκινήσει τη λειτουργία της), με σκοπό να αποφανθεί για το κατά πόσο αξίζει κάποιος να κάνει αυτήν την επένδυση.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα, αρχικά, να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Γεωργακέλλο Δημήτρη, που μου έδωσε τη γνώση και την κατανόηση και τη δύναμη για την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές Γεωργόπουλο Νικόλαο και Δεμέστιχα Παναγιώτη για τη συμμετοχή τους στην εξεταστική επιτροπή.

Επιπλέον, πολλές ευχαριστίες στους Πέτσα Χρήστο και Μαρινάκη Λευτέρη για τα στοιχεία που μου έδωσαν, καθώς και τους Χώλλ Θωμά και Κουκουτσάκη Ιόλη για τη σημαντική συμβολή τους στην ολοκλήρωση όχι μόνο αυτής της εργασίας αλλά και ολόκληρου του μεταπτυχιακού.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες, τέλος, την οικογένειά μου και τους φίλους μου για τη βοήθεια και την υποστήριξή τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. Επισκόπηση	1
1.2. Οργάνωση της Εργασίας	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	3
2.1. VoIP Υπηρεσίες	3
2.1.1. Ιστορική Αναδρομή	4
2.1.2. Οι υπηρεσίες VoIP στην Ελλάδα	8
2.1.3. Πρότυπα λειτουργίας υπηρεσιών VoIP	9
2.2. Σκοπός της ανάλυσης	16
2.3. Προσφερόμενες Υπηρεσίες και Προϊόντα	16
2.4. Επενδυτικό Σχέδιο	18
2.4.1. Ταυτότητα του Επενδυτικού Σχεδίου	18
2.4.2. Ιδρυτές του Επενδυτικού Σχεδίου	18
2.4.3. Πολιτικές που υποστηρίζουν το Επενδυτικό Σχέδιο	19
2.4.4. Κόστος Εκπόνησης της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	21
3.1. Ανάλυση και γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου	21
3.1.1. Ο Κλάδος των Τηλεπικοινωνιών	21
3.1.2. Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου	22
3.1.3. Τελευταία στοιχεία του κλάδου	26
3.2. Στοιχεία Περιβάλλοντος	33
3.2.1. Μακροπεριβάλλον	33
3.2.2. Μικροπεριβάλλον	41
3.3. Ανάλυση SWOT	54
3.4. Στρατηγικές της INFINITY	57
3.4.1. Στρατηγικές	57
3.4.2. Πολιτικές	59
3.4.3. Τακτικές	59
3.4.4. Εταιρική Υπευθυνότητα	60
3.5. Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της δομής και των χαρακτηριστικών της	61
3.5.1. Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος	61
3.5.2. Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης	64

3.5.3. Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης	65
3.6. Στρατηγική και Μάρκετινγκ	67
3.6.1. Καθορισμός της αγοράς – στόχου.....	68
3.6.2. Καθορισμός της Στρατηγικής του Μάρκετινγκ	69
3.6.3. Καθορισμός των στόχων του Μάρκετινγκ	70
3.6.4. Καθορισμός του σχεδίου Μάρκετινγκ	71
3.6.5. Καθορισμός του μίγματος Μάρκετινγκ.....	75
3.6.6. Προϋπολογισμός του κόστους Μάρκετινγκ.....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	93
4.1. Πρώτες Υλες.....	93
4.2. Λοιπά εφόδια και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	95
4.3. Υπολογισμός Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ	99
5.1. Πρόγραμμα Πωλήσεων και Δυναμικότητα της εταιρείας	99
5.2. Επιλογή Τεχνολογίας.....	101
5.3. Κόστος Τεχνολογίας	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	107
6.1. Οργανωσιακή Δομή της Εταιρείας.....	107
6.2. Εντοπισμός των Κέντρων Κόστους.....	113
6.3. Υπολογισμός Γενικών Εξόδων	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	119
7.1. Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων	119
7.2. Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό	120
7.3. Διαθεσιμότητα και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού	123
7.4. Εκτίμηση του Κόστους Εργασίας.....	126
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	129
8.1. Εκτίμηση Συνολικών Αναγκών σε Χώρους	129
8.2. Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας.....	130
8.3. Διασφάλιση Ποιότητας Περιβάλλοντος.....	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΕΡΓΟΥ.....	137
9.1. Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου	137
9.2. Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου.....	138
9.3. Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου	139
9.4. Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος.....	146

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	147
10.1. Στόχοι Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης και Αξιολόγησης της Επένδυσης.....	147
10.2. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης	148
10.3. Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου.....	153
10.4. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής.....	153
10.5. Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων.....	157
10.6. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης.....	162
10.6.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης.....	162
10.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου	164
10.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	165
10.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης	166
10.7. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας.....	168
10.7.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	169
10.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας	171
10.8. Συμπεράσματα τεχνοοικονομικής μελέτης.....	173

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Οι χώρες με τους περισσότερους χρήστες VoIP.....	7
Διάγραμμα 2. Παγκόσμιες τάσεις χρήσης VoIP υπηρεσιών.....	8
Διάγραμμα 3. Χρήση πρωτοκόλλων ανά τον κόσμο.....	10
Διάγραμμα 4. Λειτουργία VoIP.....	11
Διάγραμμα 5. Δομή ενός VoIP συστήματος λήψης – μετάδοσης.....	12
Διάγραμμα 6. Σύνδεση VoIP τερματικών μέσω IP δικτύου.....	15
Διάγραμμα 7. Σύνδεση VoIP τερματικών μέσω VoIP service provider/gateway.....	15
Διάγραμμα 8. Σύνολο αξίας τηλεπικοινωνιών σε δις ευρώ, 2003-2010.....	24
Διάγραμμα 9. Χρήση μεθόδων επικοινωνίας εκτός της παραδοσιακής τηλεφωνίας.....	26
Διάγραμμα 10. Λιανικά έσοδα σταθερής τηλεφωνίας σε εκατ. €.....	27
Διάγραμμα 11. Εξέλιξη Όγκου Εξερχομένων Κλήσεων ανά Τύπο Κλήσης (σε εκατ. λεπτά).....	28
Διάγραμμα 12. Αριθμός Συνδρομητών Κινητής Τηλεφωνίας (σε εκ.).....	29
Διάγραμμα 13. Συνδρομητές Διαδικτύου (σε χιλ.).....	31
Διάγραμμα 14. Εξέλιξη Ευρυζωνικών Γραμμών.....	32
Διάγραμμα 15. Περιβαλλοντικές μεταβλητές.....	34
Διάγραμμα 16. Υπόδειγμα Porter.....	43
Διάγραμμα 17. Αλυσίδα αξίας.....	55
Διάγραμμα 18. SWOT Ανάλυση.....	56
Διάγραμμα 19. Επίπεδα στρατηγικής της INFINITY.....	58
Διάγραμμα 20. Μοντέλο Carroll.....	61
Διάγραμμα 21. Κύριοι πάροχοι.....	63
Διάγραμμα 22. Το φάσμα της αγοράς που καλύπτει η INFINITY.....	64
Διάγραμμα 23. Ζήτηση υπηρεσιών VoIP για την επόμενη 5ετία.....	67
Διάγραμμα 24. Στρατηγική της INFINITY.....	70
Διάγραμμα 25. Το psychographic Segmentation για την INFINITY.....	72
Διάγραμμα 26. Η multi-segment στρατηγική της INFINITY.....	73
Διάγραμμα 27. Market Specialization της INFINITY.....	74
Διάγραμμα 28. Τοποθέτηση της INFINITY στην αγορά.....	75
Διάγραμμα 29. Εργαλείο για την ανάπτυξη των προϊόντων της INFINITY.....	77
Διάγραμμα 30. Η θέση της INFINITY.....	86
Διάγραμμα 31. Διάγραμμα ροής απόκτησης προϊόντων της INFINITY από τους πελάτες.....	101
Διάγραμμα 32. Οργανωσιακή δομή της εταιρείας.....	108
Διάγραμμα 33. Κάτοψη γραφείων εταιρείας.....	130
Διάγραμμα 34. Περιοχές πιθανής εγκατάστασης της εταιρείας.....	132
Διάγραμμα 35. Διάγραμμα GANTT.....	144
Διάγραμμα 36. Κρίσιμο μονοπάτι δραστηριοτήτων.....	146
Διάγραμμα 37. Διάγραμμα Νεκρού Σημείου.....	171

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Παρεχόμενα Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	16
Πίνακας 2. Κόστος εκπόνησης μελέτης	20
Πίνακας 3. Ζήτηση Υπηρεσιών VoIP	66
Πίνακας 4. Τηλεφωνικά νούμερα της INFINITY	80
Πίνακας 5. Τιμοκατάλογος αριθμοσειρών της INFINITY	80
Πίνακας 6. Τιμές Προϊόντων INFINITY	81
Πίνακας 7. Τιμές Υπηρεσιών INFINITY	81
Πίνακας 8. Πρόβλεψη πωλήσεων προϊόντων της INFINITY	87
Πίνακας 9. Πρόβλεψη πωλήσεων υπηρεσιών της INFINITY.....	89
Πίνακας 10. Συνολικά Έσοδα Πωλήσεων της INFINITY	89
Πίνακας 11. Κόστος Μάρκετινγκ της INFINITY το 2014	91
Πίνακας 12. Συνολικό Κόστος Μάρκετινγκ της INFINITY.....	91
Πίνακας 13. Κόστος πόρων για VoIP υπηρεσίες.....	94
Πίνακας 14. Κόστος Πρώτων Υλών	94
Πίνακας 15. Κόστος Εξοπλισμού.....	95
Πίνακας 16. Κόστος απαραίτητων εφοδίων	95
Πίνακας 17. Κόστος Ανταλλακτικών/Αναλωσίμων.....	97
Πίνακας 18. Κόστος εισροών της INFINITY	98
Πίνακας 19. Συνολικό Κόστος Πρώτων Υλών και Εφοδίων	98
Πίνακας 20. Απαιτούμενος Ηλεκτρονικός Εξοπλισμός.....	104
Πίνακας 21. Απαιτούμενος Μηχανολογικός Εξοπλισμός	105
Πίνακας 22. Συνολικό Κόστος Επένδυσης για τον εξοπλισμό	106
Πίνακας 23. Γενικά Έξοδα της INFINITY το 2015.....	117
Πίνακας 24. Συνολικά Γενικά Έξοδα της INFINITY	117
Πίνακας 25. Ανθρώπινο Δυναμικό της INFINITY	122
Πίνακας 26. Αμοιβές Ανθρώπινου Δυναμικού	128
Πίνακας 27. Συνολικά Κόστη Ανθρώπινου Δυναμικού της INFINITY.....	128
Πίνακας 28. Πίνακας σταθμίσεως και βαθμολογήσεως των δύο υποψήφιων περιοχών.....	133
Πίνακας 29. Στάδια εκτέλεσης του έργου	143
Πίνακας 30. Πίνακας Προηγούμενων Δραστηριοτήτων.....	145
Πίνακας 31. Κόστος εκτέλεσης του προγράμματος.....	146
Πίνακας 32. Πάγιο Ενεργητικό.....	149
Πίνακας 33. Απαιτήσεις Ενεργητικού & Παθητικού.....	151
Πίνακας 34. Κόστος Παραγωγής για το 2015	151
Πίνακας 35. Ανάγκες του έτους 2015	152
Πίνακας 36. Συνολικό Κόστος Επένδυσης	153
Πίνακας 37. Συνολικό Κόστος Παραγωγής	154
Πίνακας 38. Κόστος Αποθεμάτων.....	155
Πίνακας 39. Απαιτήσεις της INFINITY σε κεφάλαιο κίνησης.....	156
Πίνακας 40. Καθαρά κέρδη της INFINITY	158
Πίνακας 41. Χρηματικές Ροές της INFINITY	159

Πίνακας 42. Ισολογισμοί της INFINITY.....	162
Πίνακας 43. Συνολικά Καθαρά Κέρδη της INFINITY	163
Πίνακας 44. Καθαρές Ταμειακές Ροές της INFINITY.....	163
Πίνακας 45. Πίνακας Απλού Συντελεστή Απόδοσης	164
Πίνακας 46. Πίνακας Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	166
Πίνακας 47. Πίνακας Συνολικής Παρούσας Αξίας.....	167
Πίνακας 48. Σύνολο εξόδων της INFINITY.....	170

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

EETT	Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων
ΕΣΑ	Εθνικό Σχέδιο Αριθμοδότησης
ΑΠΤΒ	Αδεσμοποίητη Πρόσβαση στον Τοπικό Βρόχο
VoIP	Voice over Internet Protocol
SIP	Session Initiation Protocol
QoS	Quality of Service
ECTA	European Competitive Telecommunications Association
IPTV	Internet Protocol Television
SLA	Service Level Agreement
ROI	Return On Investment
LAN	Local Area Network
WLAN	Wireless Local Area Network
WAN	Wide Area Network
ATA	Analog Telephone Adapter
MCU	Multipoint Control Unit
PBX	Private Branch eXchange

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1.1. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η τεχνολογία VoIP είναι ο τρόπος που συνδέεται η κλασική τηλεφωνία με τις δυνατότητες του Internet. Ο βασικός λόγος που εμφανίζεται δελεαστική στους υποψήφιους χρήστες είναι η πλήρης φορητότητα που προσφέρει και οι αρκετά χαμηλότερες τιμές της έναντι στους κλασικούς PSTN παρόχους. Ενώ σαν τεχνολογία δεν είναι ιδιαίτερα καινούρια, ειδικά αν λάβουμε υπ' όψιν μας τους ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας γενικά στις μέρες μας, εντούτοις στην Ελλάδα έγινε πιο γνωστή κυρίως τα τελευταία χρόνια, παράλληλα με την ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας και των συνδέσεων υψηλών ταχυτήτων.

Στην παρούσα εργασία υλοποιείται μία μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και συγκεκριμένα στην παροχή VoIP και άλλων υπηρεσιών, όπως δικτύωση υπολογιστών και υλοποίηση ιστοσελίδων τόσο σε φυσικά όσο και σε νομικά πρόσωπα.

1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το υπόλοιπο της εργασίας δομείται με τον ακόλουθο τρόπο. Το κεφάλαιο 2 δίνει μια βασική περιγραφή της έννοιας των υπηρεσιών VoIP και τους τρόπους εκμετάλλευσής τους από ιδιώτες και επιχειρήσεις. Στο κεφάλαιο 3 πραγματοποιείται ανάλυση της αγοράς, της στρατηγικής και του Μάρκετινγκ που θα ακολουθήσουμε. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζουμε τις πρώτες ύλες και τα εφόδια, ενώ, στο κεφάλαιο 5 την τεχνολογία και τον ηλεκτρονικό και μηχανολογικό εξοπλισμό που απαιτούνται για τη λειτουργία της εταιρείας. Στο 6^ο κεφάλαιο προσδιορίζεται η οργάνωση της εταιρείας και στο επόμενο (κεφάλαιο 7),



αναλύονται οι απαραίτητοι ανθρώπινοι πόροι. Στη συνέχεια, γίνεται επιλογή για την εγκατάστασή της (κεφάλαιο 8) και αμέσως μετά, ο προγραμματισμός για την εκτέλεση του έργου (κεφάλαιο 9). Τέλος, στο κεφάλαιο 10, εξάγουμε συμπεράσματα και κάνουμε συνολική αποτίμηση της επένδυσης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.1. VOIP ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών εξελίσσονται με συνεχή και ραγδαίο ρυθμό. Τα πρόσφατα τεχνολογικά άλματα διευκολύνουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και εισάγουν σημαντικές αλλαγές σε εθνικό και παγκόσμιο οικονομικό



επίπεδο. Η βάση, πάνω στην οποία θα θεμελιωθεί η ανταγωνιστικότητα ενός κράτους στο σημερινό περιβάλλον υψηλής τεχνολογίας, αποτελείται ουσιαστικά από προηγμένες δικτυακές υποδομές υψηλής ποιότητας, ορθολογικά κοστολογημένες, οι οποίες θα

προσφέρουν επαρκείς ρυθμούς μετάδοσης και αδιάλειπτη λειτουργία στους χρήστες, καθώς και εύκολη επικοινωνία για την πλειοψηφία του πληθυσμού. Η τεχνολογία VoIP μπορεί να καλύψει από τεχνολογικής σκοπιάς αυτές τις σύγχρονες απαιτήσεις.

Αυτού του είδους η τεχνολογία χρησιμοποιείται, στις μέρες μας, για να μεταφέρει τηλεφωνικές συνομιλίες μέσω του Πρωτοκόλλου του Διαδικτύου, προσφέροντας ως αποτέλεσμα χαμηλά κόστη κλήσεων. Οι VoIP εφαρμογές είναι διαθέσιμες σε πολλά smartphones και ηλεκτρονικούς/φορητούς υπολογιστές όπου επιτρέπουν πραγματοποίηση κλήσεων και αποστολή μηνυμάτων σε μορφή κειμένου (sms).

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα από τη χρήση της τεχνολογίας VoIP. Το μεγαλύτερο όμως από αυτά είναι η μείωση του κόστους, εξοικονομώντας έτσι χρηματικά ποσά των καταναλωτών και των εταιρειών που τις χρησιμοποιούν, τα οποία μπορούν να διατεθούν σε άλλες επενδύσεις. Γενικά, εξοικονομεί περίπου το 30% - 50% των παραδοσιακών λογαριασμών τηλεφώνου, μερικές φορές ίσως και περισσότερο. Είναι επικερδής τόσο για τους ιδιώτες, όσο και για μεγάλους οργανισμούς, εξασφαλίζοντας κέρδη ακόμα και μερικών εκατομμυρίων.

Η εγκατάσταση της διαδικτυακής τηλεφωνίας εξασφαλίζει, επιπλέον, βελτιωμένη παραγωγικότητα στους οργανισμούς. Η VoIP τεχνολογία χειρίζεται τις τηλεφωνικές υπηρεσίες σαν δεδομένα, επιτρέποντας στους χρήστες να επισυνάπτουν έγγραφα σε μηνύματα ή να συμμετέχουν σε εικονικές συναντήσεις με τη βοήθεια των κοινών δεδομένων και των video conferencing. Η σαφήνεια της φωνής από το τηλέφωνο είναι επίσης ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό της τεχνολογίας αυτής.

Η τηλεφωνία IP συνδυάζει δεδομένα δικτύων και φωνής σε ένα ενιαίο δίκτυο, δημιουργώντας μία πιο εύχρηστη, αποδοτική από πλευράς κόστους, και παραγωγική λύση για την επικοινωνία των επιχειρήσεων. Εκτός από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα, το ασύρματο VoIP δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να κάνει κλήσεις χαμηλού κόστους από οποιοδήποτε μέρος. Η υπηρεσία αυτή δίνει, επίσης, τη δυνατότητα στο χρήστη να ενσωματώσει τις εφαρμογές του ηλεκτρονικού υπολογιστή όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το ηλεκτρονικό fax και την τηλεδιάσκεψη, στο τηλέφωνο. Είναι επίσης δυνατό για τους χρήστες να απολαμβάνουν τις εφαρμογές VoIP οπουδήποτε, και να χρησιμοποιούν τον αριθμό τους σε οποιοδήποτε μέρος παρέχει σύνδεση στο Διαδίκτυο. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για άτομα με δραστήριο τρόπο ζωής και των οποίων οι θέσεις εργασίας απαιτούν πολλά ταξίδια. Όλες οι κλήσεις που γίνονται με αυτόν τον τρόπο είναι φθηνότερες και διευκολύνονται μέσω Wi-Fi και 3G/Edge σημείων που πλέον υπάρχουν σε αεροδρόμια, καφετέριες, ξενοδοχεία, και διάφορες άλλες τοποθεσίες.

Όσον αφορά μια επιχείρηση, τα συστήματα VoIP βοηθούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων εντός του δικτύου. Μέσω της επικοινωνίας που προσφέρει το VoIP, με μια απλή σύνδεση στο Διαδίκτυο είναι εύκολο για τους εργαζόμενους να δουλεύουν εξ αποστάσεως, σαν να βρίσκονται εντός της εταιρείας, ενώ οι πελάτες μπορούν να εξυπηρετηθούν το ίδιο αποτελεσματικά.

2.1.1. Ιστορική Αναδρομή

Μέχρι το 1984, στις ΗΠΑ η εταιρεία Bell καθώς και αντίστοιχες εταιρείες σε άλλες χώρες είχαν το μονοπώλιο στις τηλεφωνικές επικοινωνίες, αρχίζοντας έτσι να δημιουργούνται αντιδράσεις τόσο από τα κράτη όσο και από τους πελάτες τους. Όπως είναι γνωστό, έχοντας κάποια εταιρεία το μονοπώλιο μπορεί να κανονίζει και να ρυθμίζει σχεδόν ανεξέλεγκτα το κόστος των υπηρεσιών της, μιας και δεν υπάρχει κάποιος άλλος ανταγωνιστής, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα μη υγιούς ανταγωνισμού και περιορίζοντας-αναγκάζοντας τους πελάτες να χρησιμοποιούν τις δικές της υπηρεσίες με όποιο κόστος αυτό συνεπάγεται. Έτσι λοιπόν, αυτές οι εταιρείες διασπάστηκαν (έπειτα από παρέμβαση των αντίστοιχων χωρών) σε αρκετές μικρότερες, και επιπλέον εισήχθησαν νέες που δραστηριοποιούνταν στο χώρο αυτό.

Η αρχή έγινε με την απελευθέρωση των κλήσεων σε μεγάλες αποστάσεις ή αλλιώς τις διεθνείς κλήσεις, και ως παράδειγμα στις ΗΠΑ, η Bell αναγκάστηκε να διασπαστεί σε επτά μικρότερες εταιρείες και να αποσυρθεί από την εξυπηρέτηση των κλήσεων μεγάλων αποστάσεων. Κάπως έτσι ξεκίνησε η πλήρης απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών και μετά τις ΗΠΑ ακολούθησαν και οι άλλες χώρες, δίνοντας έτσι περισσότερες εναλλακτικές επιλογές στους καταναλωτές, καθώς και χαμηλότερα κόστη υπηρεσιών προς όφελός τους. Πάνω σε αυτήν τη βασική ιδέα της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών και της τηλεφωνίας, αναπτύχθηκε αργότερα και η ιδέα της παροχής υπηρεσιών τηλεφωνίας μέσω διαδικτύου (VoIP), αφού παράλληλα είχαν αναπτυχθεί και τα ευρυζωνικά δίκτυα μεταγωγής πακέτων δεδομένων.

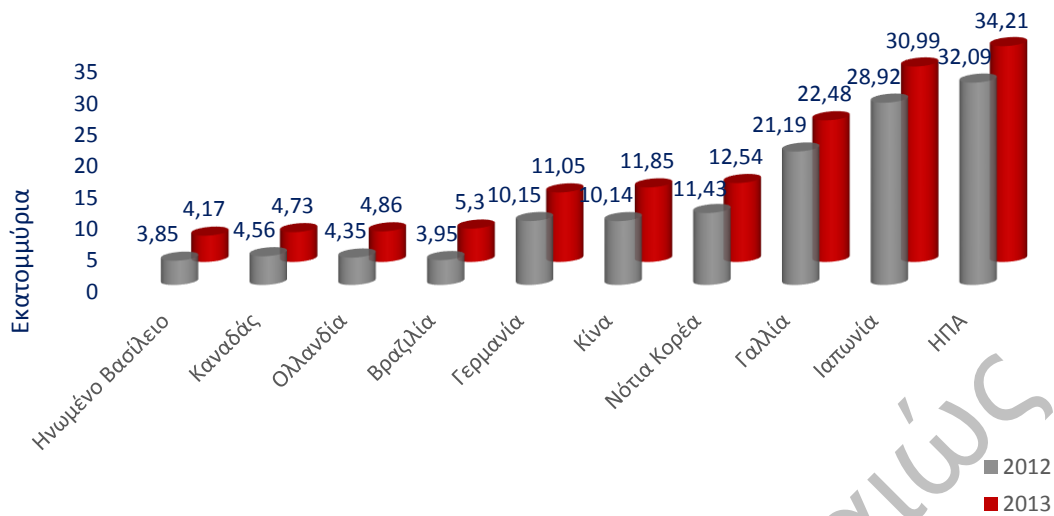
Κατά τη δεκαετία του 1990, η ταχύτατη ανάπτυξη των δικτύων μεταγωγής πακέτων (δίκτυα δεδομένων) και του διαδικτύου, το οποίο χρησιμοποιήθηκε αρχικά κυρίως από επιχειρήσεις και μετέπειτα από οικιακούς καταναλωτές, για μεταφορά δεδομένων, οδήγησε στη δημιουργία ενός νέου τύπου τηλεφωνίας, διαφορετικό από τον παραδοσιακό. Χαρακτηριστικά όπως η πλέον υψηλή διαθεσιμότητα, η υψηλή αξιοπιστία καθώς και ο παγκόσμιος χαρακτήρας του διαδικτύου έθεσαν την πρόκληση να χρησιμοποιηθεί παράλληλα ως μέσο για πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων. Από την ανάγκη αυτή προήλθαν τα αντίστοιχα τηλεφωνικά κέντρα για χρήση σε δίκτυα δεδομένων, γνωστά και ως VoIP PBX ή IP PBX.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90, ξεκίνησαν κάποιες ερασιτεχνικές προσπάθειες μετάδοσης φωνής «πάνω» από το Internet. Η αρχή έγινε από εφαρμογές άμεσης επικοινωνίας (messengers), όμως πάντα υψώνονταν ως εμπόδια στους χρήστες της νέας τεχνολογίας τα κλειστά πρότυπα, οι χαμηλές ταχύτητες πρόσβασης, οι δυσκολίες στη χρήση αλλά και η χαμηλή ποιότητα φωνής.

Τον Αύγουστο του 2003 κυκλοφόρησε το Skype και, χωρίς καμία διαφήμιση, μόνο με την «από στόμα σε στόμα» ενημέρωση, κατέβηκε στους υπολογιστές εκατομμυρίων χρηστών ανά τον κόσμο. Ήταν το κατάλληλο πρόγραμμα στην κατάλληλη στιγμή, που συνδύαζε την ωρίμανση της τεχνολογίας VoIP, την απλή χρήση και φυσικά το γεγονός ότι ήταν δωρεάν, το οποίο έκανε το «κλικ» στην αγορά και έφερε το VoIP στην καθημερινότητά του ανθρώπου.

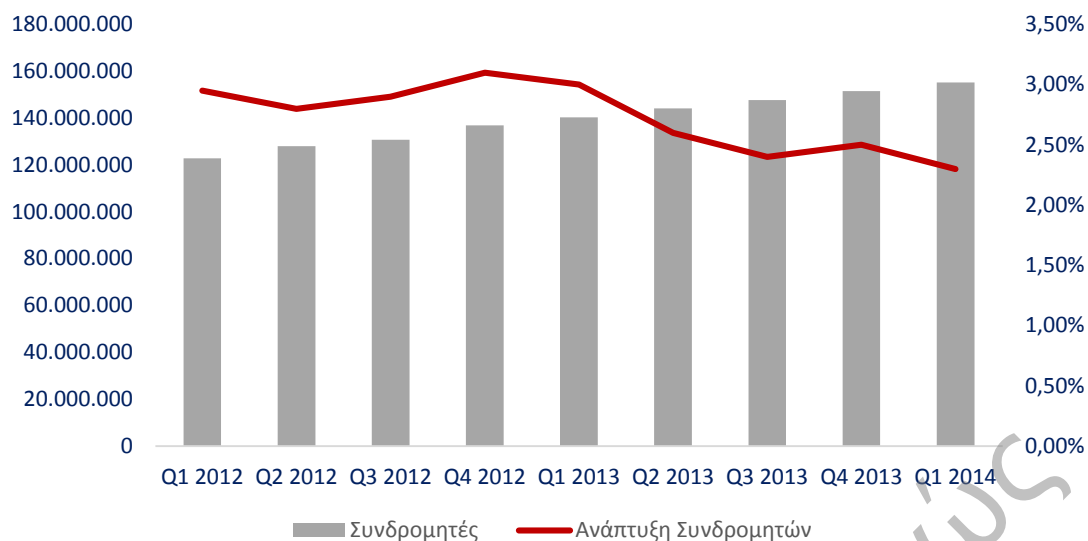
Σήμερα, πάνω από το 13% των διεθνών φωνητικών κλήσεων γίνεται μέσω VoIP (με το Skype να ελέγχει το 70% αυτού του μεριδίου της αγοράς), ενώ ακόμα βρισκόμαστε μόλις στην αρχή της «έκρηξης», με εταιρείες να προσπαθούν να καταλάβουν καλή θέση εκκίνησης στην κούρσα του VoIP που σύντομα αρχίζει. Ο ανταγωνισμός αυτός σημαίνει δεκάδες ασύμβατες εφαρμογές και τεχνολογίες, φορείς παροχής υπηρεσιών VoIP που δεν προσφέρουν σύνδεση μεταξύ τους, ανομοιογενείς υπηρεσίες και προϊόντα, έλλειψη κοινών ρυθμίσεων, ασυνεννοησία και πολλαπλές χρεώσεις. Το σημαντικό, όμως, είναι ότι η αρχή έχει γίνει και πολύ σύντομα, όταν τα ζητήματα αυτά επιλυθούν, ο καταναλωτής θα είναι σε θέση να πραγματοποιεί χαμηλού κόστους ή και δωρεάν κλήσεις VoIP όχι από το PC αλλά από την αυτοδύναμη (stand alone) τηλεφωνική του VoIP συσκευή.

Η ανάπτυξη σε VoIP συνδρομές συνεχίζει να ακολουθεί ανοδική τάση κατά το πρώτο τρίμηνο του 2014. Η αγορά συνδρομητών VoIP κυριαρχείται από έξι κορυφαίες χώρες - τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία, τη Γαλλία, τη Νότια Κορέα, τη Γερμανία και την Κίνα (Διάγραμμα 1). Οι χώρες αυτές έχουν σχεδόν το 80% του δηλωθέντος παγκόσμιου μεριδίου αγοράς VoIP. Κάποιες μικρότερες χώρες σημείωσαν ταχύτερη ανάπτυξη, αλλά οι αγορές αυτές έχουν πολύ μικρό αντίκτυπο στις συνολικές παγκόσμιες τάσεις.



Διάγραμμα 1. Οι χώρες με τους περισσότερους χρήστες VoIP

Οι πάροχοι υπηρεσιών VoIP σε όλο τον κόσμο κατέγραψαν το συνολικό αριθμό των 155.2 εκ. συνδρομητών στο τέλος Μαρτίου 2014. Η ανάπτυξη στο πρώτο τρίμηνο του 2014 ήταν χαμηλότερη σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του περασμένου έτους, με αύξηση των συνδρομητών κατά 2,3% σε σύγκριση με 3,0% στο πρώτο τρίμηνο του 2013. Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων ετών, οι περισσότερες χώρες έχουν δει αύξηση μεταξύ 2,5% και 3,0% (Διάγραμμα 2), ενώ κατά την έναρξη του 2012 και του 2013 υπήρξε μια αύξηση στις VoIP συνδρομές, τάση που δεν συνεχίστηκε κατά το πρώτο τρίμηνο του 2014.



Διάγραμμα 2. Παγκόσμιες τάσεις χρήσης VoIP υπηρεσιών

2.1.2. Οι υπηρεσίες VoIP στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, οι πάροχοι υπηρεσιών τηλεφωνίας (εκτός του ΟΤΕ ακόμα) έχουν υιοθετήσει για τη μεταφορά των τηλεφωνικών κλήσεων των συνδρομητών τους, μεταξύ των κέντρων τους, τη μέθοδο πολλών εταιρειών παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών, οι οποίες έχουν επενδύσει και προτιμούν να χρησιμοποιούν το VoIP ως μέσο για τη μετάδοση της κίνησης μεταξύ των κέντρων τους (backbone δίκτυο), με τους χρήστες να εξακολουθούν να χρησιμοποιούν συμβατικά τηλέφωνα και αναλογικές τηλεφωνικές γραμμές, έχοντας έτσι σαν στόχο τη μείωση του τηλεπικοινωνιακού κόστους, και την παροχή περισσότερο ανταγωνιστικών τιμών στους καταναλωτές.

Το 2011 η Google ανακοίνωσε τη διάθεση των υπηρεσιών VoIP μέσω του Gmail σε 38 γλώσσες και 150 χώρες, στις οποίες συμπεριλαμβάνονταν και η Ελλάδα. Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα φωνητικών κλήσεων ή βιντεοκλήσεων μέσα από το Gmail και με αυτό τον τρόπο η Google ενοποιεί τα εργαλεία επικοινωνίας του χρήστη είτε πρόκειται για email, chat, φωνή ή βίντεο, ενώ μέχρι τότε η υπηρεσία ήταν διαθέσιμη μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Τον τελευταίο καιρό έχουν εμφανιστεί οι λεγόμενοι εναλλακτικοί (ιντερνετικοί) τηλεπικοινωνιακοί φορείς, οι οποίοι προσφέρουν προώθηση των κλήσεων VoIP σε

σταθερά δίκτυα τηλεπικοινωνιών σε εξαιρετικά χαμηλό κόστος, αλλά όχι το αντίστροφο. Μερικοί εξ αυτών έχουν παρουσιάσει και ειδικές τηλεφωνικές συσκευές USB VoIP, οι οποίες συνεργάζονται με το αντίστοιχο λογισμικό στον Η/Υ και καθιστούν τις κλήσεις μέσω Διαδικτύου σαφώς πιο λειτουργικές. Υπάρχουν για παράδειγμα, το δικτυακό τηλέφωνο Taichi, το Cyberphonek, η υπηρεσία FWD, το e-Voice της HOL ή το Voice@net του OTEnet. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο χρήστης αγοράζει χρόνο ομιλίας, μέσω πιστωτικής κάρτας, για παράδειγμα, και τον χρησιμοποιεί κατά βούληση.

Μέσα στο 2009 έκαναν την εμφάνιση τους και οι πρώτες ελληνικές εταιρείες που παρέχουν ελληνικά νούμερα για χρήση μέσω VoIP υπηρεσιών, που εκτός από εξερχόμενες κλήσεις δέχονται και εισερχόμενες από όλους σχεδόν τους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι η Viva, η Omnivoice, η Inter Telecom και η Modulus.

Υπάρχει ειδική σειρά ελληνικών αριθμών που προορίζονται μόνο για χρήση VoIP και δεν έχουν γεωγραφικό περιορισμό (μπορούν να κληθούν από οπουδήποτε). Τα νούμερα αυτά ξεκινάνε από 70 και κάποιοι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι έχουν ξεκινήσει να τα διαθέτουν (π.χ. Viva, CitiVoice, Inter Telecom).

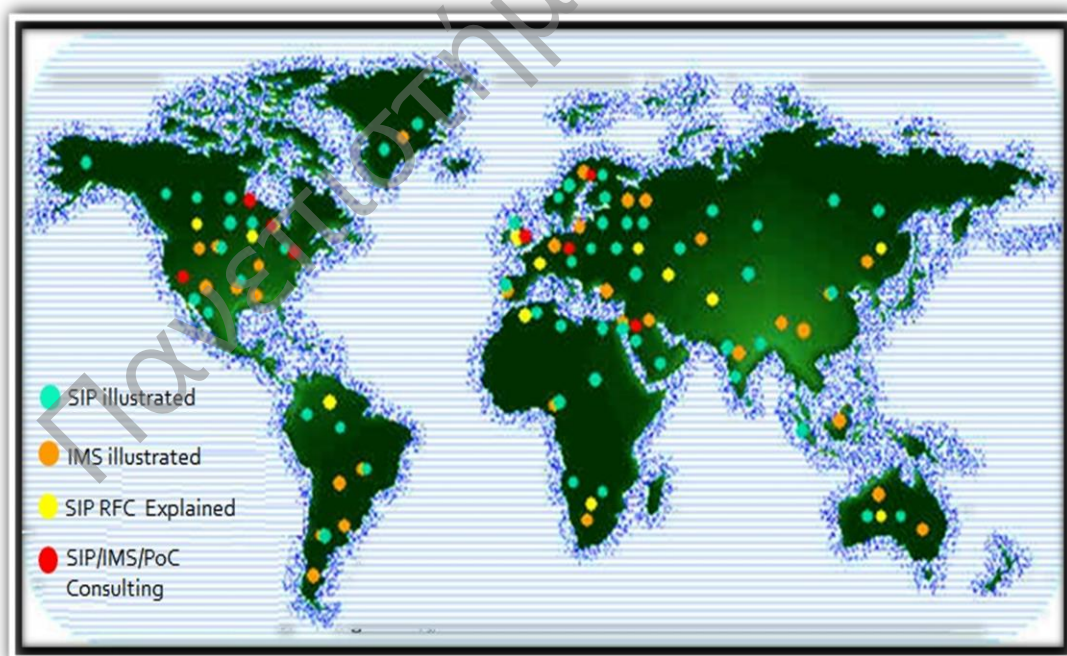
2.1.3. Πρότυπα λειτουργίας υπηρεσιών VoIP

Κατά μια απλοϊκή άποψη, η VoIP τεχνολογία έχει ως στόχο τη δημιουργία και τον έλεγχο των συνεδριών επικοινωνίας για την μετάδοση δεδομένων φωνής, ή ήχου γενικότερα, μέσω του IP δικτύου, ενώ μπορεί πρόσθετα να υποστηρίξει τις μεταδόσεις άλλων μορφών δεδομένων όπως βίντεο, κείμενο ή εικόνες. Μια σταθερή και αξιόπιστη μετάδοση πρέπει να διατηρηθεί καθ' όλη τη διάρκεια της συνομιλίας, και η συνεδρία πρέπει να τερματιστεί όταν οποιοδήποτε μέρος με την αναγκαία δικαιοδοσία αποφασίσει περί αυτού.

Η εργασία της παρακίνησης των τελικών κόμβων του καλούμενου για την εγκατάσταση μιας επικοινωνίας ή μιας συνεδρίας κλήσης αφήνεται στα χέρια των πρωτοκόλλων σηματοδοσίας. Τα δύο δημοφιλή και ανταγωνιστικά πρωτοκόλλα σηματοδοσίας για την παράδοση των πολυμέσων είναι το H.323 και το Session

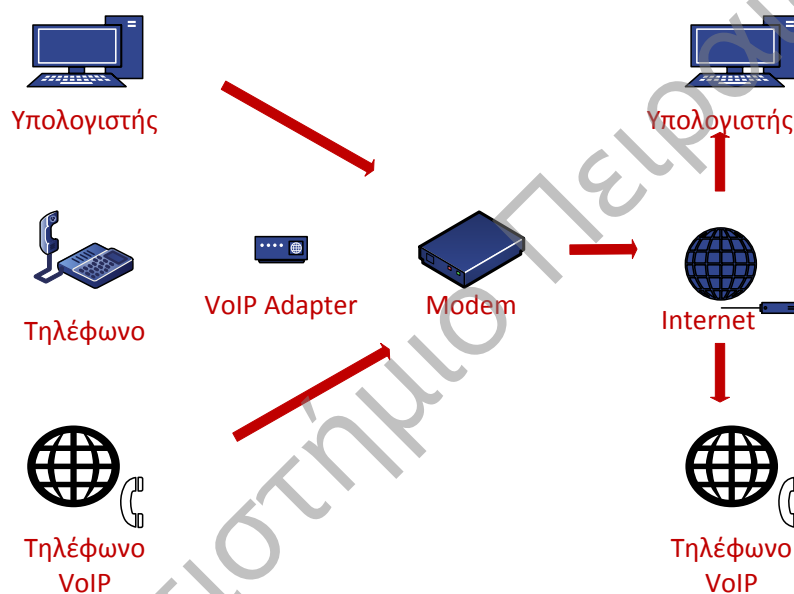
Initiation Protocol (SIP). Το H.323 πρότυπο καθορίζεται από την ITU ενώ το SIP είναι το πνευματικό δημιούργημα του IETF. Στη βιομηχανία κυρίως προτιμούν το SIP σε σχέση με το H.323 λόγω της απλότητας και της ευελιξίας του.

Σύμφωνα με έρευνες, η κατανομή όσων γνωρίζουν ή χρησιμοποιούν το SIP ανά τον κόσμο μπορεί να χρησιμεύσει ως μικροπρότυπο για τη συνολική παγκόσμια κατανομή χρηστών του SIP και γενικά της IP τηλεφωνίας. Ενδιαφέρον λοιπόν παρουσιάζει το Διάγραμμα 3, σύμφωνα με το οποίο οι χρήστες του πρωτοκόλλου αυτού έχουν εξαπλωθεί σε πάνω από 90 χώρες. Εκτείνονται σε 5 μεγάλους τομείς (εμπορικός, εκπαιδευτικός, κυβερνητικός, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, στρατιωτικός), σε 65 διαφορετικές εταιρείες και σε περίπου 40 πανεπιστήμια. Υπάρχουν, πλέον, σαφείς ενδείξεις για την προτίμηση στην τηλεφωνία μέσω Internet σε όλο τον κόσμο ενώ η ταχεία εξάπλωση των προηγμένων τεχνολογιών, όπως VoIP τηλεφωνία, τηλεφωνία μέσω βίντεο και άμεσων μηνυμάτων (με τη βοήθεια των πρωτοκόλλων SIP, HTTP, DNS και RTP) φέρνει τον κόσμο πιο κοντά.



Διάγραμμα 3. Χρήση πρωτοκόλλων ανά τον κόσμο

Τα σημαντικότερα συστατικά ενός VoIP δικτύου διευκρινίζονται στο Διάγραμμα 4. Η πύλη (gateway) μετατρέπει τα σήματα από τις παραδοσιακές διεπαφές τηλεφωνίας σε VoIP. Ο κεντρικός υπολογιστής (server) παρέχει τη διαχείριση και τις διοικητικές λειτουργίες για την υποστήριξη της δρομολόγησης των κλήσεων μέσα στο δίκτυο. Το IP δίκτυο παρέχει τη σύνδεση μεταξύ όλων των τερματικών. Μπορεί να είναι ένα ιδιωτικό δίκτυο, ένα ενδοεταιρικό, ή το Διαδίκτυο. Ο εξοπλισμός των τελικών χρηστών αποτελείται από τερματικά που υποστηρίζουν VoIP εφαρμογές και μπορούν να συνδεθούν άμεσα με ένα IP δίκτυο.

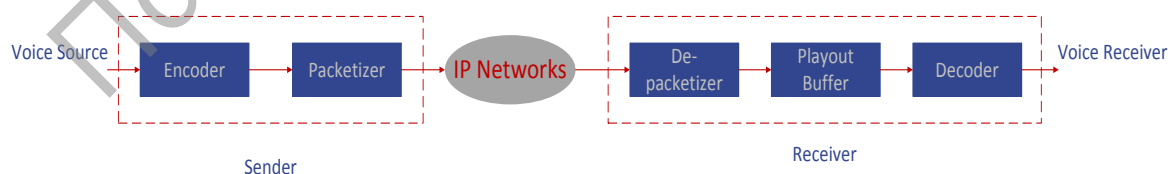


Διάγραμμα 4. Λειτουργία VoIP

Ζώντας στον κόσμο της ψηφιοποίησης, το σύστημα VoIP λαμβάνει την κλίμακα των 8.000 ακουστικών συχνοτήτων και τις κωδικοποιεί σε πακέτα των 8 bits που αποτελούνται από 1 και 0 (γλώσσας μηχανής). Εν ολίγοις, κάθε (11001010) αντιπροσωπεύει μια τιμή της συχνότητας του ήχου στην κλίμακα του Henry Nyquist (ο οποίος ανακάλυψε ότι για να απεικονίσουμε με ακρίβεια ένα αναλογικό κύμα ήχου σε ψηφιακή μορφή, για το ηχητικό κύμα θα πρέπει να λαμβάνονται δείγματα τουλάχιστον δύο φορές υψηλότερα του ποσού της συχνότητας που γίνεται αντιληπτή. Επομένως, αφού η ανθρώπινη φωνή γίνεται αντιληπτή στα 4KHz των ηχητικών συχνοτήτων ανά δευτερόλεπτο, και θέλουμε να τη μεταδώσουμε ψηφιακά και να διατηρήσουμε την ποιότητα, θα πρέπει να ψηφιοποιηθεί κάθε

δευτερόλεπτο της συνομιλίας μας, έως 8KHz). Γίνεται αντιληπτό ότι, κάθε δεύτερη συνομιλία που καταγράφεται θα μοιράζεται σε κομμάτια των 10ms για πιο γρήγορη μετάδοση των packetized bits.

Το Διάγραμμα 5 απεικονίζει την δομή ενός συστήματος λήψης και μετάδοσης ενός VoIP τηλεφώνου. Στον αποστολέα η φωνή του χρήστη αρχικά ψηφιοποιείται, τεμαχίζεται σε κομμάτια φωνής, μικρής χρονικής διάρκειας τα οποία μετά συμπιέζονται στον encoder (κωδικοποιητή). Η έξοδος του encoder είναι συμπιεσμένα κομμάτια φωνής που ονομάζονται πλαίσια (frames). Στη συνέχεια, στον packetizer ένα ή περισσότερα frames πακετάρονται και σχηματίζουν το φορτίο (payload) ενός πακέτου (όπως RTP). Τέλος, προστίθενται οι επικεφαλίδες των πρωτοκόλλων που χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση (όπως RTP/UDP/IP ή DCCP/IP) και το πακέτο αποστέλλεται στον παραλήπτη μέσω ενός IP δικτύου. Στον παραλήπτη ο depacketizer ανακτά το payload των IP πακέτων που περιέχουν τα δεδομένα φωνής και τοποθετεί τα frames σε ένα χώρο προσωρινής αποθήκευσης (buffer). Ο buffer αυτός παίζει σημαντικό ρόλο στην εξάλειψη της διακύμανσης της καθυστέρησης (jitter) των πακέτων που λαμβάνονται και ονομάζεται playout buffer ή jitter buffer. Ένα frame παραμένει στον buffer μέχρι τη στιγμή που πρέπει να παρουσιαστεί, οπότε και αποσυμπιέζεται με τον κατάλληλο αποκωδικοποιητή (decoder), μετατρέπεται σε αναλογικό και τελικά σε ηχητικό σήμα. Προφανώς ο decoder και ο encoder πρέπει να αφορούν ίδιου τύπου συμπίεση. Το ζεύγος encoder/decoder ονομάζεται codec.



Διάγραμμα 5. Δομή ενός VoIP συστήματος λήψης – μετάδοσης

Σε αντίθεση με τα κλασικά μέσα, η χρήση του VoIP μπορεί να καλύψει τηλεδιασκέψεις, που συνεπάγεται και μειωμένα έξοδα μεταφοράς υπαλλήλων, επομένως και μείωση στην κατανάλωση ενέργειας, να ενισχύσει την ενοποίηση των

κέντρων δεδομένων, να παρέχει ιδιωτικό δίκτυο, βελτιστοποίηση της υποστήριξης των υπηρεσιών μιας επιχείρησης και εν τέλει να προσφέρει στο ROI.

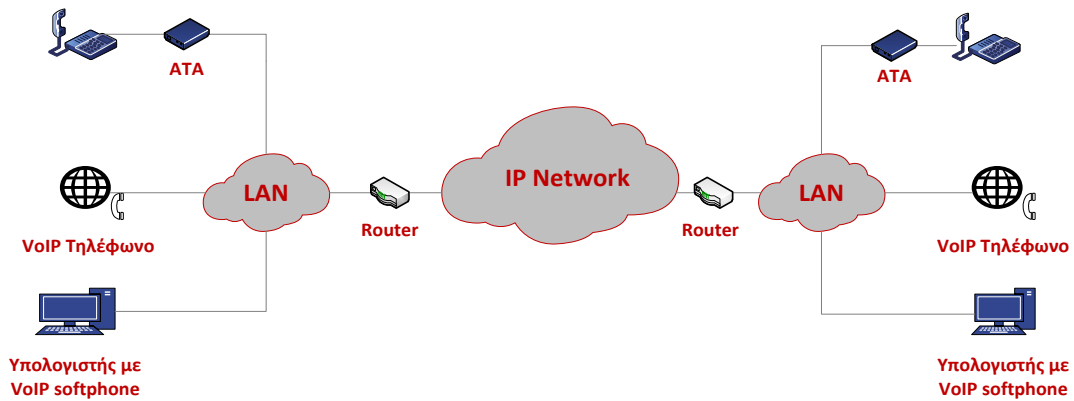
Υπάρχουν πολλοί τρόποι ώστε να υλοποιηθεί ένα VoIP δίκτυο. Μπορεί να δομηθεί πάνω σε οποιοδήποτε IP-based δίκτυο όπως LAN, WLAN, WAN, ή το Διαδίκτυο. Ακόμη και τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας νέας γενιάς έχουν ήδη ξεκινήσει δειλά να μεταφέρουν VoIP κίνηση, χάρη στην εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των «έξυπνων» συσκευών και των αντίστοιχων υπηρεσιών Internet που προσφέρουν οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας. Ένα VoIP δίκτυο μπορεί επίσης να διασυνδεθεί με τα PSTN (Public Switched Telephone Network) δίκτυα (συμπεριλαμβανομένων των δικτύων κινητής τηλεφωνίας). Τα στοιχεία και εν γένει ο εξοπλισμός που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα δίκτυο VoIP είναι ποικίλα όπως συμβατικά τηλέφωνα, ATA, Gateways, Gatekeepers, PBX, VoIP phones (IP phones – Softphones):

- ATA (Analog Telephone Adapter): είναι η συσκευή μέσω της οποίας μια συμβατική τηλεφωνική συσκευή μπορεί να συνδεθεί σε ένα VoIP δίκτυο. Μετατρέπει το αναλογικό σήμα του τηλεφώνου σε μορφή κατάλληλη για χρήση σε VoIP δίκτυα και αντίστροφα. Πρακτικά, ένα συμβατικό τηλέφωνο με ένα ATA είναι ίδιο λειτουργικά με ένα VoIP Hardphone. Το ATA ορισμένες φορές αναφέρεται γενικά και ως gateway.
- VoIP gateway: είναι συσκευή ανάλογη με τους IP Gateways που συνδέει συμβατικά τηλεφωνικά δίκτυα (πχ. PSTN, GSM) και συσκευές, με VoIP δίκτυα και αντίστροφα.
- VoIP Gatekeeper: είναι ένα πολύ χρήσιμο αλλά προαιρετικό στοιχείο ενός δικτύου VoIP. Συνήθως βρίσκεται σε VoIP υλοποιήσεις όπου χρησιμοποιούν το πρωτόκολλο H.323. Παρέχει υπηρεσίες, όπως δρομολόγηση και έλεγχο πρόσβασης στο δίκτυο για τερματικά H.323, gateways και MCUs (Multipoint Control Units). Επίσης μπορεί να παρέχει και άλλες υπηρεσίες όπως διαχείριση εύρους ζώνης, κοστολόγηση, καθώς επίσης και πλάνα κλήσεων (dial plans). Οι gatekeepers είναι «λογικά» διαχωρισμένοι από τα τερματικά, τα οποία επιβάλλεται να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους εάν αυτοί υπάρχουν. Ένας gatekeeper και τα τερματικά που διαχειρίζεται, αποτελούν

μια ζώνη, η οποία μπορεί να εξυπηρετείται από ένα μόνο gatekeeper ανά πάσα στιγμή.

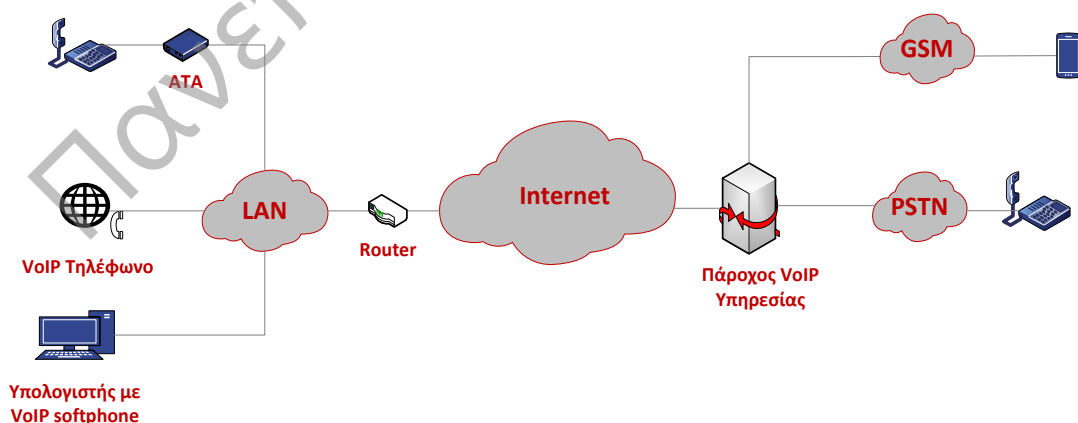
- PBX: συντομογραφία του Private Branch eXchange. Είναι ένα ιδιωτικό τηλεφωνικό δίκτυο, το οποίο χρησιμοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις. Οι χρήστες του εκμεταλλεύονται ένα συγκεκριμένο αριθμό τηλεφωνικών γραμμών, συνήθως μικρότερο από τις συνολικές τηλεφωνικές συσκευές, για να πραγματοποιήσουν κλήσεις πέρα από το PBX και συνεπώς πέρα από τα όρια της ίδιας της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνουν σημαντική μείωση στα λειτουργικά – τηλεπικοινωνιακά τους έξοδα, διότι αφ'ενός χρειάζονται λιγότερες εξωτερικές τηλεφωνικές γραμμές από τον πάροχό τους, και αφ'ετέρου η ενδοεταιρική επικοινωνία είναι δωρεάν και απεριόριστη.
- VoIP phones: είναι τερματικές τηλεφωνικές συσκευές με τις οποίες ο χρήστης μπορεί να επικοινωνήσει μέσω τεχνολογιών VoIP, επονομαζόμενες και ως hardphones. Μπορεί να έχουν και τη μορφή λογισμικού, όπου σε αυτή την περίπτωση ονομάζονται softphones. Τα VoIP phones, ανάλογα με τις διεπαφές δικτύου που έχουν, μπορούν να συνδεθούν κατευθείαν στο αντίστοιχο δίκτυο (όπως Ethernet, WiFi).

Η επικοινωνία με χρήση του VoIP μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μεταξύ χρηστών VoIP τερματικών (Διάγραμμα 6), είτε μεταξύ χρηστών κλασικής τηλεφωνίας (σταθερής ή κινητής) διασυνδεδεμένων με το δημόσιο τηλεφωνικό δίκτυο και χρηστών VoIP τερματικών (Διάγραμμα 7).



Διάγραμμα 6. Σύνδεση VoIP τερματικών μέσω IP δικτύου

Στην τελευταία περίπτωση θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες μετατροπές των σημάτων και γι' αυτό χρειάζεται να μεσολαβήσει κάποιος πάροχος υπηρεσιών VoIP (VoIP service provider). Επίσης, τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρείες παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών έχουν επενδύσει και προτιμούν να χρησιμοποιούν το VoIP ως μέσο για τη μετάδοση της κίνησης μεταξύ των κέντρων τους (backbone δίκτυο), με τους χρήστες να εξακολουθούν να χρησιμοποιούν συμβατικά τηλέφωνα και αναλογικές τηλεφωνικές γραμμές, έχοντας έτσι σαν στόχο τη μείωση του τηλεπικοινωνιακού κόστους, και την παροχή περισσότερο ανταγωνιστικών τιμών στους καταναλωτές.



Διάγραμμα 7. Σύνδεση VoIP τερματικών μέσω VoIP service provider/gateway

2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Είναι συνεπώς αντιληπτό ότι οι υπηρεσίες VoIP παρέχουν τη δυνατότητα επέκτασης της αγοράς στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και εμφανίζονται ως η κύρια εναλλακτική λύση για την επικοινωνία με ταχεία ανάπτυξη στην αγορά σε σχέση με τα υπάρχοντα δίκτυα τηλεφωνίας.

Σκοπός της παρούσας ανάλυσης είναι η αξιολόγηση της σκοπιμότητας δραστηριοποίησης στην αγορά με τη λειτουργία μιας εταιρείας που θα υλοποιεί και θα εμπορεύεται υπηρεσίες VoIP καθώς και άλλες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Μέσω της ανάλυσης, θα προσπαθήσουμε να αξιολογήσουμε την εταιρεία και τις προοπτικές ανάπτυξης που υπάρχουν για αυτήν. Η απόφαση για το αν αξίζει να πραγματοποιηθεί μια τέτοιου είδους επένδυση καθώς και η βιωσιμότητά της, θα προκύψουν από την αξιολόγηση που θα πραγματοποιήσουμε στο τέλος. Η υπό εξέταση μελέτη εκπονήθηκε από τα ιδρυτικά στελέχη για λογαριασμό της υπό ίδρυση εταιρείας.

2.3. ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Για να αξιολογήσουμε την επένδυση, θα πρέπει να προσδιορίσουμε τον αριθμό αλλά και την ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που θα εμπορεύονται μέσω της εταιρείας, τα οποία και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
VoIP Τηλεφωνικές Υπηρεσίες	Μελέτη Δικτύωσης
Δικτύωση Υπολογιστών	Αναβάθμιση
Ανάπτυξη Ιστοσελίδων	Συντήρηση / Επιδιόρθωση
	Υποστήριξη Πελατών/ Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

Πίνακας 1. Παρεχόμενα Προϊόντα και Υπηρεσίες

Βασικός άξονας δράσης της εταιρείας θα είναι η παροχή εξειδικευμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, που απευθύνονται τόσο σε ιδιώτες όσο και σε

επαγγελματίες και επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν αρχικά τη μελέτη, το σχεδιασμό και την υλοποίηση ολοκληρωμένων έργων, αλλά και την τεχνική υποστήριξη υπαρχουσών εγκαταστάσεων όλων των μεγεθών. Η εταιρεία επίσης εμπορεύεται κάθε είδους υλικό σχετικό με εξοπλισμό δικτύων φωνής και δεδομένων. Αναπτύσσει δικά της λογισμικά (software) και ολοκληρωμένες πλατφόρμες διαχείρισης συστημάτων υψηλής τεχνολογίας.

Ο δεύτερος άξονας στον οποίο θα κινηθεί η εταιρεία αφορά τη δυνατότητα παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στα πλαίσια ενός τηλεπικοινωνιακού παρόχου. Πιο συγκεκριμένα, θα δίνεται η δυνατότητα στους συνδρομητές της επιχείρησης να πραγματοποιούν κλήσεις σε όλη την υφήλιο με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος μέσω διαδικτύου κάνοντας χρήση του πρωτοκόλλου SIP, και να δέχονται κλήσεις σε οποιασδήποτε μορφής αριθμό με την προϋπόθεση να περιγράφεται λεπτομερώς στο Εθνικό Σχέδιο Αριθμοδότησης (Ε.Σ.Α.). Σε συνδυασμό με τις ανεξάντλητες δυνατότητες που παρέχει η εν λόγω τεχνολογία θα επιτρέψει στην εταιρεία τη διάθεση πραγματικά καινοτόμων υπηρεσιών στο ευρύ κοινό.

Η επιχείρηση πρόκειται να αναπτύξει ένα διευρυμένο κύκλο δραστηριοτήτων που μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Στην παροχή εξειδικευμένων και ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής με σύγχρονα μέσα.
- Στην ανάπτυξη διαδικτυακών εφαρμογών-υπηρεσιών και ιστοσελίδων.
- Στην παροχή υπηρεσιών και εμπορία ειδών τηλεπικοινωνιών όπως: μελέτη και εγκατάσταση δικτυακών και Διαδικτυακών τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, κινητών επικοινωνιών και υπηρεσιών VoIP.
- Στην ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων σχετικών με τα παραπάνω και στην προώθησή τους στην αγορά.
- Στην ενοποίηση των παραπάνω συστημάτων σε μία ενιαία πλατφόρμα επικοινωνίας των επιμέρους συστημάτων με στόχο την ολοκλήρωση και την διαδραστικότητα του συνολικού συστήματος.

Όραμα της εταιρείας είναι, αξιοποιώντας τις τεχνολογίες αιχμής, να φέρει τους ανθρώπους πιο κοντά, προσφέροντας τη δυνατότητα άμεσης και προσιτής επικοινωνίας εύκολα και απλά.

Η εξασφάλιση της κερδοφορίας και η βιώσιμη ανάπτυξη της στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά είναι η αποστολή της. Ως εταιρεία, θέλει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών της, με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που βασίζονται σε καινοτόμες τεχνολογίες, ενεργώντας ταυτόχρονα με γνώμονα την εταιρική υπευθυνότητα.

Σκοπός της εταιρείας αποτελεί η συνεχής αξιοποίηση και ενσωμάτωση των τεχνολογικών αγαθών για τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των καταναλωτών, μέσω μιας διαρκούς διαδικασίας εξέλιξης και ανάπτυξης πρωτοποριακών προϊόντων. Η αξιοπιστία, η υποστήριξη και η διασφάλιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρείας, αποτελεί βασικό άξονα της πορείας της ενώ στόχος της είναι να λειτουργεί με υπεύθυνο τρόπο, να αναλαμβάνει τις ευθύνες της για τις όποιες επιπτώσεις έχει η λειτουργία της και, παράλληλα, να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της και να διασφαλίζει την ανάπτυξή της.

2.4. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

2.4.1. Ταυτότητα του Επενδυτικού Σχεδίου

Όσον αφορά τη σύσταση της εν λόγω εταιρείας, αυτή πρόκειται να λάβει τη νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά της Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.). Η επωνυμία της επιχείρησης, όπως αυτή πρόκειται να οριστεί από το καταστατικό ίδρυσής της, θα είναι “INFINITY” και η έδρα της θα βρίσκεται στο Νομό Αττικής.

2.4.2. Ιδρυτές του Επενδυτικού Σχεδίου

Ιδρυτές της υπό μελέτη εταιρείας πρόκειται να είναι οι Βόσσος Θωμάς, ο οποίος διαθέτει μακρόχρονη εμπειρία στον τομέα της πληροφορικής, Κατσούλη Ελευθερία, απόφοιτη του τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σπουδών, με μεταπτυχιακές σπουδές σε Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ, Κανάκη

Θεοδώρα, η οποία έχει διατελέσει επί σειρά ετών υψηλόβαθμο στέλεχος σε εταιρεία χρηματοοικονομικών επενδύσεων και είναι μέλος του Οικονομικού Επιμελητηρίου, και Μαλτέζος Δημήτριος, που έχει επιτελέσει Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας “D-HEALTH” για επτά συναπτά έτη και έχει οριστεί ως Διευθύνων Σύμβουλος αυτής. Καθένας εκ των τεσσάρων ιδρυτών κατέχει ποσοστό 25% του μετοχικού κεφαλαίου.

2.4.3. Πολιτικές που υποστηρίζουν το Επενδυτικό Σχέδιο

Όσον αφορά στην περίπτωση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, η χρήση της VoIP τεχνολογίας διέπεται κυρίως από την ακόλουθη νομοθεσία:

- Ν. 1260/2007 «Κανονισμός Διαχείρισης και Εκχώρησης των Αριθμοδοτικών Πόρων του Εθνικού Σχεδίου Αριθμοδότησης»,
- Ν. 3431/2006 «Περί ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και άλλες Διατάξεις»,
- Ν. 3471/2006 «Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και της ιδιωτικής ζωής στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών και τροποποίηση του ν. 2472/1997»,
- Ν. 3917/2011 «Διατήρηση δεδομένων που παράγονται ή υποβάλλονται σε επεξεργασία σε συνάρτηση με την παροχή διαθέσιμων στο κοινό υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή δημόσιων δικτύων επικοινωνιών, χρήση συστημάτων επιτήρησης με τη λήψη ή καταγραφή ήχου ή εικόνας σε δημόσιους χώρους και συναφείς διατάξεις»
- Ν. 4070/2012 «Ρυθμίσεις Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, Μεταφορών, Δημοσίων Έργων και άλλες διατάξεις»

Ρυθμιστής-ελεγκτής της αγοράς των τηλεπικοινωνιών είναι η ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων). Η ΕΕΤΤ είναι η Ανεξάρτητη Αρχή η οποία αποτελεί τον Εθνικό Ρυθμιστή που ελέγχει, ρυθμίζει και εποπτεύει: (α) την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και διαδικτύου και (β) την ταχυδρομική αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς. Επιπλέον, η ΕΕΤΤ ασκεί τις αρμοδιότητες Επιτροπής Ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές.

Το 2007, η ΕΕΤΤ επέλεξε να επαναπροσδιορίσει το μοντέλο της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, οδηγώντας τις εταιρείες από τη μεταπώληση υπηρεσιών, στον ανταγωνισμό μέσω επενδύσεων σε υποδομές. Οι στρατηγικές επιδιώξεις της ΕΕΤΤ για τα επόμενα χρόνια είναι:

- Ενθάρρυνση του ανταγωνισμού σε επίπεδο υπηρεσιών.
- Πλήρης ανάπτυξη του ανταγωνισμού στις υποδομές, παρέχοντας ισότητα στην πρόσβαση και ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη προηγμένων τεχνολογιών (WiMax, FTTx).
- Βελτίωση διαθεσιμότητας φάσματος και υποστήριξη δημιουργίας προηγμένης υποδομής σε ασύρματα δίκτυα, ώστε να ευνοηθεί η αποδοτικότερη χρήση, να καλλιεργηθεί ο ανταγωνισμός και να αναπτυχθεί η καινοτομία.
- Διασφάλιση της διαθεσιμότητας καινοτόμων υπηρεσιών προς τους καταναλωτές.
- Διασφάλιση των ωφελειών προς τους καταναλωτές σε όρους ποιότητας, διαθεσιμότητας υπηρεσιών και διαφάνειας στην πληροφόρηση.

2.4.4. Κόστος Εκπόνησης της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών

Η πλήρης διεκπεραίωση της μελέτης θα απαιτήσει 3 μήνες και το κόστος θα ανέλθει στα 11.500 €. Στο σημείο αυτό, σημειώνουμε ότι το κόστος εκπόνησης της μελέτης συνοδεύεται από έξοδα για έρευνα αγοράς και ταξίδια, έξοδα για τις τεχνικές μελέτες για την απόδοση-εφαρμογή της υπηρεσίας VoIP καθώς και λοιπά έξοδα που προέκυψαν για υλικά και χρήση υπηρεσιών (ερωτηματολόγια, τηλεφωνικές κλήσεις, παράβολα κτλ), τα οποία φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ €
Έρευνες Αγοράς / Ταξίδια	3.800
Τεχνικές Μελέτες	4.750
Λοιπά Έξοδα	2.950
Σύνολο	11.500

Πίνακας 2. Κόστος εκπόνησης μελέτης

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

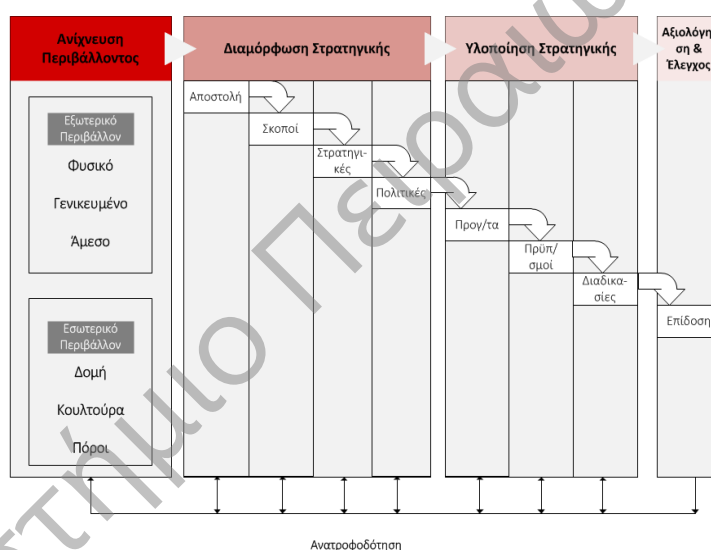
3.1.1. Ο Κλάδος των Τηλεπικοινωνιών

Ο Linstone στο βιβλίο του “Corporate Planning, Forecasting and the Long Wave” επεσήμανε ότι η τεχνολογία διαδραματίζει βασικό ρόλο στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, όπως ακριβώς είχε κάνει και στις αρχές του 20^{ου}. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας στον

κλάδο των τηλεπικοινωνιών και στους δύο αυτούς αιώνες προκάλεσε μια σταθερή και έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών θεσμών σε όλα τα κράτη παγκοσμίως.

Η πληροφορική, οι τηλεπικοινωνίες και η παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού συνιστούν τον ενιαίο κλάδο των τεχνολογιών της πληροφορίας (information technology). Η πληροφορική σχετίζεται με την οργάνωση και “χρήση” της πληροφορίας, ενώ οι τηλεπικοινωνίες και η παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού, με τη δυνατότητα παροχής των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Οι τηλεπικοινωνίες, ως μέρος της βασικής υποδομής μιας χώρας, αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία μιας προσπάθειας που καταβάλλεται γενικά, για τον εκσυγχρονισμό της οικονομίας της και ειδικότερα για τον περιορισμό των ανισοτήτων που παρατηρούνται στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των διαφόρων περιοχών, της κάθε χώρας. Στην προσπάθεια αυτή, οι τηλεπικοινωνίες παίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο, τόσο ως αυτόνομος οικονομικός κλάδος όσο και ως μέσο εκσυγχρονισμού των άλλων κοινωνικοοικονομικών



δραστηριοτήτων. Αφού αποτελούν το βασικότερο μέσο για τη μεταβίβαση, ανάκτηση και αξιοποίηση της πληροφορίας, αποβλέπουν στο να προσφέρουν εγκαίρως τη δυνατότητα επικοινωνίας ανάμεσα στους χρήστες και τους παραγωγούς των υπηρεσιών αυτών με όλους τους τρόπους που επιτρέπει η σύγχρονη τεχνολογία. Το είδος των υπηρεσιών που ζητούνται και η καλή ή κακή χρήση των υπηρεσιών αυτών, αφορά τους ίδιους τους χρήστες. Η πληροφορική σχετίζεται με την παραγωγή, οργάνωση και αξιοποίηση της πληροφορίας, ως συντελεστή παραγωγής. Στα πλαίσια της ανάλυσης ενός πίνακα εισροών-εκροών όλες ανεξαιρέτως οι κοινωνικοοικονομικές δραστηριότητες χρησιμοποιούν μαζί με τους άλλους συντελεστές παραγωγής και τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στη διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Οπότε γίνεται αντιληπτό, ότι η χρήση των νέων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών εξαρτάται κυρίως από το επίπεδο ανάπτυξης και τη δομή της οικονομίας της κάθε χώρας.

3.1.2. Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Η αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα διαχωρίζεται σε:

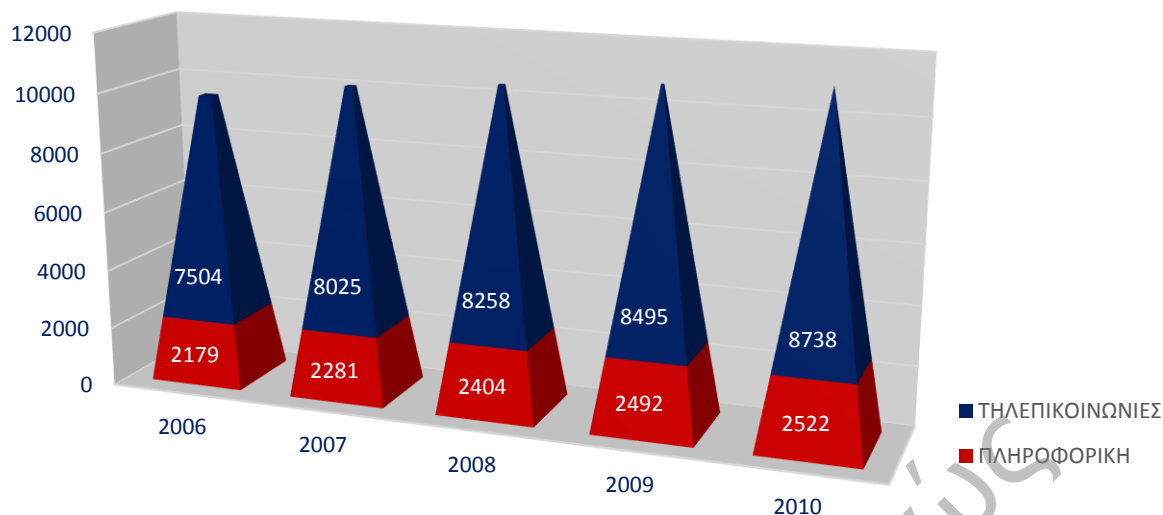
- Σταθερή τηλεφωνία
- Κινητή τηλεφωνία
- Υπηρεσίες Διαδικτύου

Οι τηλεπικοινωνίες αποτέλεσαν και αποτελούν έναν από τους κλάδους οι οποίοι ενισχύουν σημαντικά την οικονομία και επιδρούν άμεσα στο κοινωνικοπολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της Ελλάδας. Πλέον, με την ανάπτυξη των δικτύων της σταθερής, της κινητής τηλεφωνίας και του Internet, υπάρχει δυνατότητα ακόμα πιο ταχείας και αποτελεσματικής μεταφοράς φωνητικών και ηλεκτρονικών δεδομένων, υπηρεσίες που αν μη τι άλλο έχουν σημασία στην εμπορική και κοινωνική ανάπτυξη.

Η αγορά των υπηρεσιών της σταθερής, της κινητής τηλεφωνίας και του Internet διευρύνθηκε καθοριστικά στο διάστημα 2000-2006, κυρίως λόγω της πλήρους απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, με ρυθμό που συχνά υπερέβαινε την ετήσια αύξηση του ΑΕΠ. Βέβαια, σύμφωνα με την ετήσια μελέτη της ECTA σχετικά με το περιβάλλον της αγοράς ηλεκτρονικών επικοινωνιών σε 20 ευρωπαϊκές

χώρες, η Ελλάδα το 2008 κατατάσσεται 16^η μεταξύ 20 χωρών (το 2007 ήταν επίσης 16^η μεταξύ 19 χωρών και το 2005 τελευταία). Εντούτοις, παρά την χαμηλή κατάταξη, είναι εμφανής η σημαντική πρόοδος που έχει συντελεστεί την τελευταία τριετία.

Σήμερα πλέον, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα βρίσκεται σε κομβικό σημείο, καθώς παρουσιάζει σημαντικά δείγματα κορεσμού, με τα επίπεδα διείσδυσης της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας να αγγίζουν ή και να ξεπερνούν το 100%. Εξαίρεση αποτελούν οι ευρυζωνικές συνδέσεις, οι οποίες το 2007 ξεπέρασαν το 1.000.000 και των οποίων η ζήτηση αυξάνεται σημαντικά, με τα περιθώρια ανάπτυξης να είναι ισχυρά λόγω του χαμηλού υφιστάμενου επιπέδου διείσδυσης. Αν και η αγορά τηλεπικοινωνιών εμφανίζει σημάδια ωριμότητας, η αξία της σύμφωνα με εκτιμήσεις το 2008 έφτασε τα 8,3 δισ. ευρώ και το 2009 τα 8,4 δισ. ευρώ, σημειώνοντας άνοδο κατά 3% και 1,5% αντίστοιχα. Το 2005-2006, ήταν χρονιές που σημειώθηκε άνοδος κατά 10% στην αγορά τηλεπικοινωνιών, όταν και παρατηρήθηκε τεράστια ζήτηση για υποδομές σε δίκτυα και σε αντίστοιχες υπηρεσίες. Οι επενδύσεις σε λύσεις IPTV συνεχίστηκαν τόσο το 2009 όσο και το 2010. Η αυξημένη ζήτηση ευρυζωνικών υπηρεσιών κινεί τη συγκεκριμένη αγορά, παρά το γεγονός πως περιορίζεται η αύξηση εσόδων από τις συγκεκριμένες υπηρεσίες λόγω του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με τον ΕΙΤΟ, η αξία της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών το 2009 εκτιμάται ότι ανήλθε στα €8,4 δισ. και ο ρυθμός ανάπτυξης στο διάστημα 2008-2009 υπολογίζεται στο 2,7%. Το 2010 η αξία της συγκεκριμένης αγοράς έφτασε στα €8,7 δισ. και ο ρυθμός ανάπτυξης στο διάστημα 2009-2010 υπολογίζεται στο 3%. Στο Διάγραμμα 8, φαίνεται η ανοδική μεν, αλλά με φθίνοντα ρυθμό αύξησης δε, πορεία της αξίας της ελληνικής αγοράς των τηλεπικοινωνιών.



Διάγραμμα 8. Σύνολο αξίας τηλεπικοινωνιών σε δις ευρώ, 2003-2010

Η σταδιακή απελευθέρωση αλλά και η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών επέδρασε θετικά στην ανάπτυξη της αγοράς, η οποία αναπτύσσεται με ρυθμούς μικρότερους συγκριτικά με το παρελθόν. Ο αυξημένος αριθμός παρόχων οδηγεί σε συμπίεση της κερδοφορίας ή ακόμη και σε ζημιογόνες χρήσεις για τις επιχειρήσεις του κλάδου και η απουσία διαχωριστικών ορίων μεταξύ των επιμέρους κλάδων της αγοράς, έχει ενισχύσει τον ανταγωνισμό. Ο καταναλωτής βέβαια, βγαίνει ωφελημένος από αυτή την αύξηση του ανταγωνισμού καθώς έχει στη διάθεσή του πολλές εναλλακτικές επιλογές, νέες υπηρεσίες, καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές.

Η τάση για προσφορά ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που συνδυάζουν σταθερή και κινητή τηλεφωνία, παροχή υπηρεσιών Internet και media, αναμένεται να οδηγήσει τις μικρές εταιρείες τηλεπικοινωνιών στο στόχαστρο των μεγάλων ομίλων, καθώς και σε εξαγορές από τηλεπικοινωνιακούς ομίλους εταιρειών που παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Η ικανότητα των εταιρειών να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να συμπιέσουν την κοστολογική τους βάση είναι κρίσιμη για τη μελλοντική εικόνα του κλάδου, ενώ οι συνθήκες είναι ευνοϊκές για επιχειρηματικές κινήσεις, εξαγορές ή συγχωνεύσεις, που θα δημιουργήσουν μεγάλη πελατειακή βάση, η οποία είναι απαραίτητη για να αποσβεστούν οι υψηλές επενδύσεις. Για του λόγου το αληθές, κατά τη διάρκεια του

2007 πραγματοποιήθηκαν τρεις ιδιαίτερα σημαντικές συμφωνίες εξαγοράς συνολικής αξίας 6,4 δισ. ευρώ, αλλάζοντας δραστικά το ανταγωνιστικό πεδίο. Συγκεκριμένα, ο ΟΤΕ εξαγόρασε την Cosmote έναντι 2,8 δισ. ευρώ και η Wind εξαγόρασε την Tellas και την TIM Hellas έναντι 3,6 δισ. ευρώ. Οι συγκεκριμένες εξαγορές έδωσαν τη δυνατότητα στον ΟΤΕ και την Wind να εκμεταλλευτούν συνέργειες και να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση.

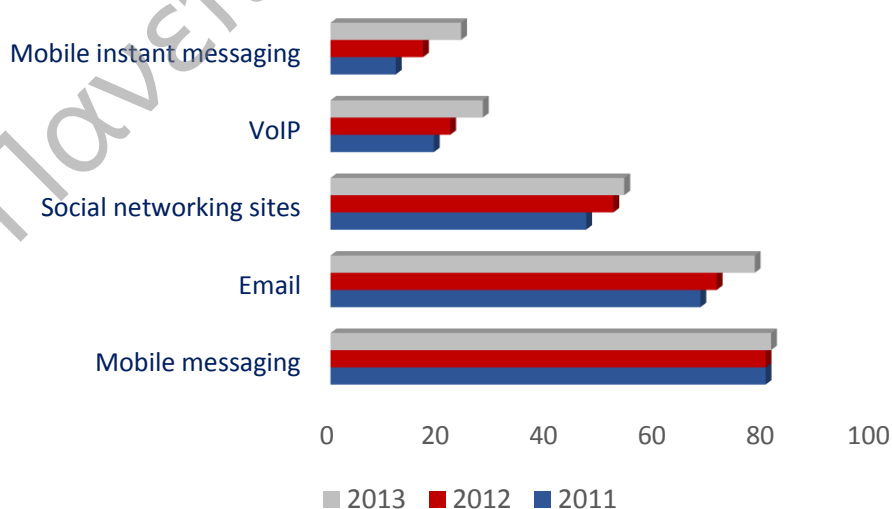
Όσον αφορά την κινητή τηλεφωνία, στην Ελλάδα έκανε την εμφάνιση της το 1992 με την προκήρυξη διαγωνισμού για τη χορήγηση δύο GSM αδειών. Ο κρατικός τηλεπικοινωνιακός φορέας είχε αποκλειστεί από τη διαδικασία και τελικά δύο εταιρείες έλαβαν άδεια, η ιταλική Stet και η Ραναφον, πολυμετοχική εταιρεία με επικεφαλής την αγγλική Vodafone. Μερικά χρόνια αργότερα, το 1995, η Cosmote, θυγατρική του ΟΤΕ, πήρε επίσης άδεια για τη δημιουργία δικτύου κινητής τηλεφωνίας και ξεκίνησε την εμπορική της παρουσία το 1998. Η Cosmote κατόρθωσε να καλύψει το χαμένο έδαφος και να πάρει τελικά τα πρωτεία στον κλάδο, ενώ το 2002 μια νέα εταιρεία με την επωνυμία Q-Telecom μπήκε στην αγορά αποκτώντας άδεια 2G. Η νέα εταιρεία εξυπηρετούσε αρχικά την περιοχή της Αττικής με δικό της δίκτυο, ενώ για τις επαρχιακές πόλεις χρησιμοποιούσε το δίκτυο της Vodafone.

Το 2004, η Cosmote έφερε στην Ελλάδα την υπηρεσία i-mode, ανοίγοντας το δρόμο για εφαρμογές διαδικτύου μέσω του κινητού τηλεφώνου. Από τότε μέχρι σήμερα, έχουν συντελεστεί πολλές αλλαγές στην αγορά κινητής τηλεφωνίας. Χαρακτηριστικά αναφέρονται η μετονομασία της Ραναφον σε Vodafone, της Teletet σε TIM το 2004 και το 2007 σε Wind όταν η Weather Investments S.P.A, η οποία ελέγχει τον διεθνή όμιλο τηλεπικοινωνιών Orascom Telecom, εξαγόρασε την TIM Hellas. Η Weather Investments κατείχε το σύνολο των μετοχών της Wind Telecomunicazioni S.p.a, που ήταν τότε η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ιταλία, καθώς επίσης και η δεύτερη μεγαλύτερη στη σταθερή τηλεφωνία. Αξίζει να σημειωθεί πως τελικά η Q εξαγοράστηκε από την TIM το 2006, με αποτέλεσμα σήμερα να δραστηριοποιούνται τρεις όμιλοι στον κλάδο (Vodafone, Wind, Cosmote).

Κλείνοντας, σημαντικό γεγονός ήταν και η εξαγορά της λιανικής αλυσίδας ηλεκτρονικών ειδών Γερμανός, από την Cosmote, το 2006. Η μάχη για επικράτηση στην κινητή έχει επεκταθεί και στα δίκτυα διανομής, με τα τρία δίκτυα κινητής τηλεφωνίας να έχουν μέχρι σήμερα δημιουργήσει δικές τους εμπορικές αλυσίδες που αποτελούνται τόσο από ιδιόκτητα καταστήματα όσο και από καταστήματα “franchise”.

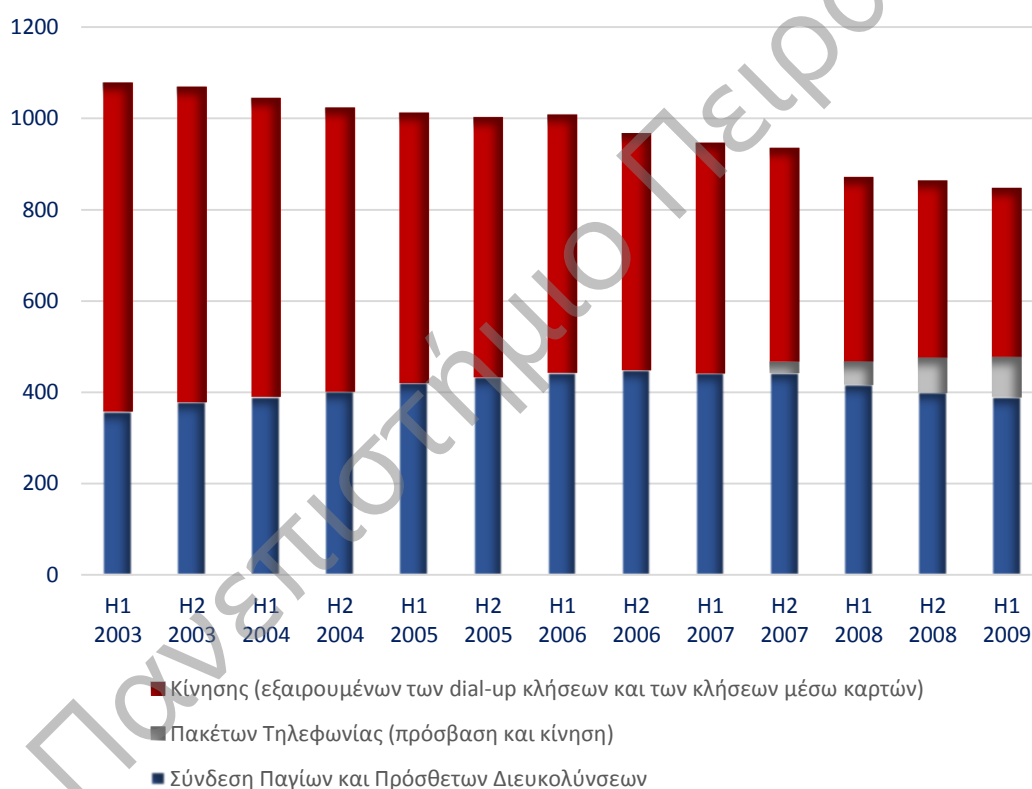
3.1.3. Τελευταία στοιχεία του κλάδου

Η διείσδυση του σταθερού τηλεφώνου παρουσίασε μία αύξηση της τάξεως των δύο ποσοστιαίων μονάδων στις αρχές του 2010, φθάνοντας στο 84% από 82% που ήταν το 2009 (Διάγραμμα 9). Η αύξηση ενδέχεται να οφείλεται και στο γεγονός ότι έχουν κάνει την εμφάνιση τους στην αγορά προγράμματα τηλεπικοινωνιακών παρόχων που προσφέρουν ευρυζωνική πρόσβαση στο Διαδίκτυο και σταθερή τηλεφωνία σε προσιτές τιμές και πολλοί Έλληνες, θέλοντας να έχουν σύνδεση στο Internet, παίρνουν «πακέτο» και το σταθερό τηλέφωνο. Σημειωτέον πάντως πως, βάσει των στοιχείων της Focus Bari, το ποσοστό των Ελλήνων με σταθερό τηλέφωνο είχε παρουσιάσει μία σημαντική μείωση μεταξύ 2004 – 2006 πιθανότατα λόγω και της μείωσης του κόστους χρήσης του κινητού τηλεφώνου σε συνδυασμό με την ευκολία που προσφέρει.



Διάγραμμα 9. Χρήση μεθόδων επικοινωνίας εκτός της παραδοσιακής τηλεφωνίας

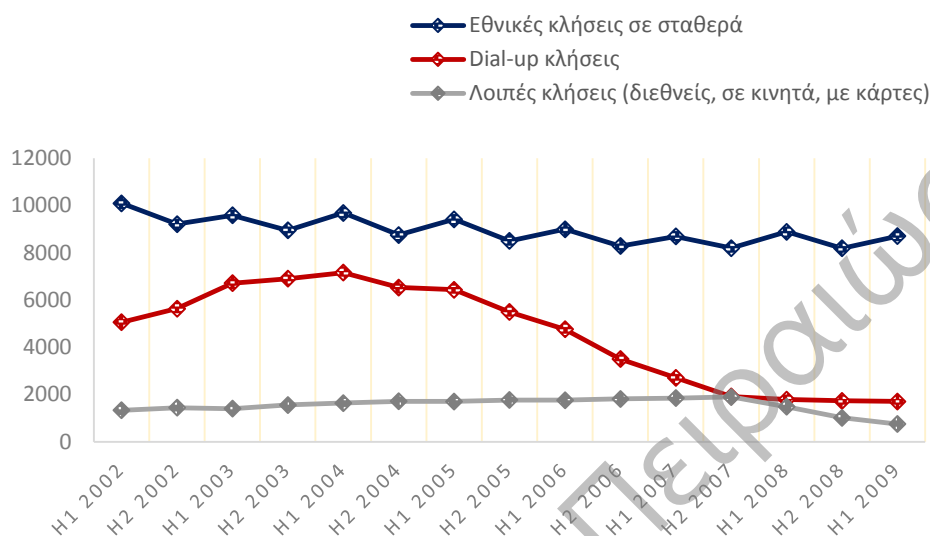
Τα έσοδα της σταθερής τηλεφωνίας συνέχισαν κατά το υπό εξέταση διάστημα την πτωτική πορεία τους με τη διαχρονική εξέλιξή τους να παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 10. Στο Διάγραμμα αυτό, πέρα από τις κατηγορίες εσόδων από πάγια και από τηλεφωνική κίνηση, έχει προστεθεί μία ακόμη κατηγορία (πακέτα τηλεφωνίας) που αφορά έσοδα, τα οποία προέρχονται από συνδυαστικά πακέτα υπηρεσιών και κατέστη δυνατό να αναλυθούν περαιτέρω. Σημειώνεται ότι στην κατηγορία αυτή ενδέχεται να περιλαμβάνονται έσοδα που αφορούν στην πραγματικότητα την παροχή υπηρεσιών πρόσβασης στο Διαδίκτυο ή/και υπηρεσίες τηλεόρασης ή βίντεο μέσω Διαδικτύου.



Διάγραμμα 10. Λιανικά έσοδα σταθερής τηλεφωνίας σε εκατ. €

Αναφορικά με τον όγκο των εξερχόμενων κλήσεων, η συνολική εξερχόμενη κίνηση συνέχισε να κινείται πτωτικά για την εξεταζόμενη περίοδο, με την κίνηση του πρώτου εξαμήνου του 2009 να παρουσιάζεται μειωμένη κατά 2,5% συγκριτικά με το αντίστοιχο εξάμηνο του προηγούμενου έτους. Σημειώνεται ότι η μείωση για το

δεύτερο εξάμηνο του 2008 και το πρώτο εξάμηνο του 2009 των εθνικών κλήσεων σε σταθερό τηλέφωνο συγκριτικά με τα αντίστοιχα εξάμηνα του προηγούμενου έτους, αποδίδεται (όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 11) στη μείωση των αστικών κλήσεων, δεδομένου ότι ο όγκος των υπεραστικών παρουσίασε μάλλον αυξητική τάση.

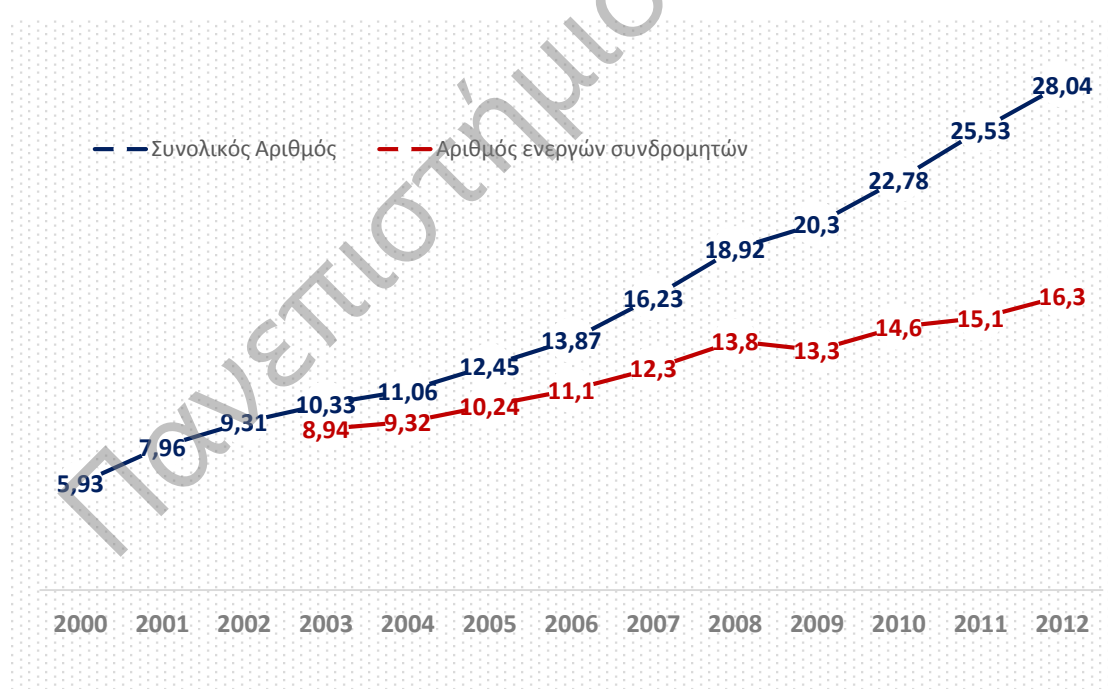


Διάγραμμα 11. Εξέλιξη Όγκου Εξερχομένων Κλήσεων ανά Τύπο Κλήσης (σε εκατ. λεπτά)

Από τα μέσα του 2007 εμφανίζονται στην αγορά υπηρεσίες τύπου Homezone, οι οποίες, ενώ βασίζονται σε κινητά δίκτυα προσιδιάζουν σε χαρακτηριστικά κόστους υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας. Ο αριθμός των συνδρομητών των υπηρεσιών αυτών παρουσίασε σημαντική άνοδο μέχρι τα μέσα του 2008, έκτοτε όμως παρέμεινε στάσιμος, φτάνοντας στο τέλος του πρώτου εξαμήνου του 2009 τις 191.000. Αντιστοιχη ήταν η πορεία του όγκου εξερχόμενης κίνησης εντός ζώνης που παρουσίασε σημαντική άνοδο μέχρι τα μέσα του 2008, έκτοτε όμως είχε ελαφρά πτωτική τάση, φτάνοντας το πρώτο εξάμηνο του 2009 τα 267 εκατομμύρια λεπτά.

Στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, ο οποίος συνδέεται σε αρκετά πακέτα με αυτόν της σταθερής, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ο κορεσμός που έχει επιφέρει η πολύ μεγάλη γεωγραφική και πληθυσμιακή κάλυψη. Με 20 εκατομμύρια συνδέσεις, ονομαστική διείσδυση στον πληθυσμό της τάξης του 170%, κάλυψη σχεδόν στο 100% της ελληνικής επικράτειας, θεωρείται ότι στην ουσία δεν υφίστανται πλέον νέοι πελάτες και συνεπώς περιθώρια μεγαλύτερης ανάπτυξης, ενώ οι νέες

συνδέσεις εμφανίζουν συνεχή κάμψη. Ο συνεχής τιμολογιακός πόλεμος πάντως έχει οδηγήσει σε μείωση εσόδων, ενώ παράλληλα τα ARPU και τα περιθώρια κερδοφορίας υποχωρούν. Παράλληλα, η αλλαγή του τρόπου φορολόγησης έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο μέσο κόστος διατήρησης και χρήσης του κινητού. Το Σεπτέμβριο του 2009 η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας έφτασε στο 125%, ήτοι λίγο παραπάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (122%). Ο συνολικός αριθμός συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 12, στο τέλος του 2009 ήταν 20,3 εκατομμύρια έναντι 19 εκατομμυρίων περίπου στα τέλη του 2008 (αύξηση 7%). Αντίθετα, οι ενεργοί συνδρομητές μειώθηκαν κατά 3,6%, καθώς υπολογίζονται σε 13,3 εκατομμύρια στο τέλος του 2009 (διείσδυση 118%), έναντι 13,8 στο τέλος του 2008. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στα επόμενα χρόνια από 2010 έως 2012. Θα πρέπει, επιπρόσθετα, να σημειωθεί ότι το σύνολο αυτής της μείωσης πραγματοποιήθηκε κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009, δεδομένου ότι ο αριθμός των ενεργών συνδρομητών στις 30-09-2009 υπολογίζεται σε 14,1 εκατομμύρια (μείωση 5,7% κατά το τέταρτο τρίμηνο).



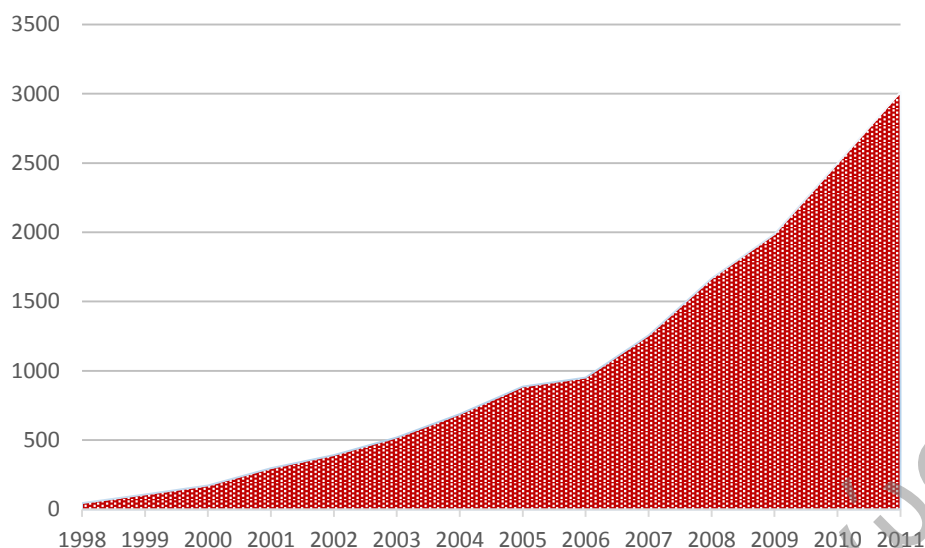
Διάγραμμα 12. Αριθμός Συνδρομητών Κινητής Τηλεφωνίας (σε εκ.)

Ο ανταγωνισμός παραμένει έντονος, αναφορικά με το ποιος θα επικρατήσει σε μία αγορά που μοιάζει κορεσμένη και άρα τα περιθώρια για νέες πωλήσεις στενεύουν.

Αυτό που απομένει είναι η μία επιχείρηση να αποσπά πελατολόγιο από την άλλη. Πράγματι, τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί πολύ ο αριθμός των αιτημάτων για φορητότητα αριθμών, δηλαδή η δυνατότητα που παρέχεται στους καταναλωτές να διατηρούν τον αριθμό τους όταν αλλάζουν πάροχο. Το φαινόμενο αυτό, γνωστό και ως customer churn (απώλειες πελατών), δεν εμφανίζεται μόνο στην κινητή τηλεφωνία αλλά και στη σταθερή, όπως άλλωστε αναφέρθηκε παραπάνω στην αντίστοιχη ενότητα.

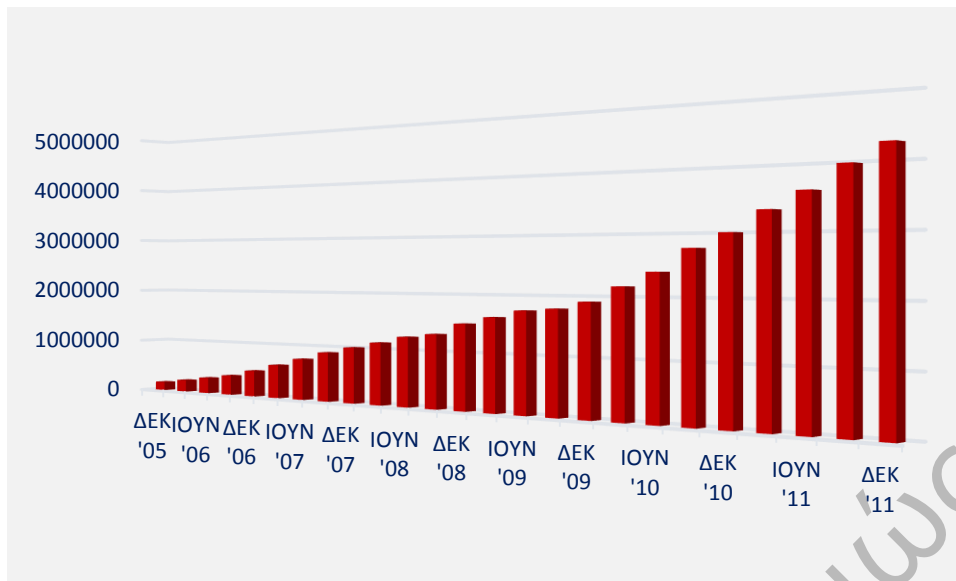
Τέλος, η διείσδυση του Διαδικτύου στην Ελλάδα δεν είναι ευρέως διαδεδομένη, συγκρινόμενη με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Παραταύτα, η αγορά του Διαδικτύου στην Ελλάδα, αν και υπολείπεται σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, συνέχισε να βελτιώνεται, τόσο σε επίπεδο εσόδων των παρόχων υπηρεσιών Διαδικτύου, όσο και σε επίπεδο αριθμού συνδρομητών.

Ο αριθμός των συνδρομητών του Διαδικτύου (Διάγραμμα 13) παρουσίασε άνοδο και το Δεκέμβριο του 2009 προσέγγισε τα 2 εκατομμύρια ενώ το 2011 τα 3 εκατομμύρια (dial-up και ευρυζωνική πρόσβαση). Οι dial-up συνδέσεις παρουσίασαν αναμενόμενα πτωτική τάση μετά το 2005 και το 2009 έπεσαν για πρώτη φορά κάτω από τις 100.000 που αντιστοιχεί περίπου σε 3,5% των συνολικών συνδρομητών. Η όλη εικόνα της αγοράς υποδηλώνει ότι η ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας δε βασίζεται αποκλειστικά σε μετάβαση συνδρομητών από dial-up σε ευρυζωνική πρόσβαση, αλλά και στην προσέλκυση νέων συνδρομητών. Τα διαγράμματα αυτά δε λαμβάνουν υπόψη περιστασιακούς χρήστες μέσω καρτών προπληρωμένης πρόσβασης.



Διάγραμμα 13. Συνδρομητές Διαδικτύου (σε χιλ.)

Η ανάπτυξη της ευρυζωνικής αγοράς συνεχίστηκε από το 2009 έως το 2011. Οι ευρυζωνικές συνδέσεις στις 31-12-2011 έφτασαν τις 2.934.678 έναντι 1.916.630 στις 31-12-2009 και 1.506.614 στις 31-12-2008, σημειώνοντας ετήσια αύξηση 27% (Διάγραμμα 14). Αντίστοιχα η ευρυζωνική διείσδυση, έφτασε το 20% του πληθυσμού στις 31-12-2011 έναντι στο 17% του πληθυσμού στις 31-12-2009 και στο 13,4% στις 31-12-2008. Η αύξηση αυτή της ευρυζωνικής διείσδυσης στην Ελλάδα κατά το 2009 (3,6%), ήταν η τρίτη υψηλότερη στην ΕΕ και σημαντικά υψηλότερη από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (2%). Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι συνεχίστηκε η πορεία σύγκλισης της Ελλάδας με τη λοιπή Ευρώπη, η οποία είχε ξεκινήσει από το 2007. Η πορεία ωστόσο αυτής της σύγκλισης δεν αντανάκλαται σε βελτίωση της κατάταξης της χώρας όσον αφορά την ευρυζωνική διείσδυση. Η Ελλάδα παραμένει στην 24η θέση της σχετικής κατάταξης με 17%, έναντι 18,6% της 23ης Πορτογαλίας και 24,8% του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Θα πρέπει, τέλος, να επισημανθεί η σταδιακή μείωση του ρυθμού αύξησης της ευρυζωνικής διείσδυσης (4,7% το 2007, 4,3% το 2008, 3,6% το 2009 και 3,2 το 2011), η οποία ενδέχεται να αποτελεί ένδειξη σταδιακού κορεσμού της αγοράς.



Διάγραμμα 14. Εξέλιξη Ευρυζωνικών Γραμμών

Παρά τη συνεχιζόμενη άνοδο της ευρυζωνικής διείσδυσης στη χώρα μας, η απόσταση που μας χωρίζει από την Ευρώπη εξακολουθεί να είναι μεγάλη, καθώς η μέση ευρωπαϊκή διείσδυση κυμαίνεται κοντά στο 25%, ενώ η σταδιακή μείωση του ρυθμού αύξησης της ευρυζωνικής διείσδυσης, όπως προείπαμε, ενδεχομένως να αποτελεί ένδειξη σταδιακού κορεσμού της αγοράς. Ιδιαίτερως σημαντική εξακολουθεί να είναι η συνεχιζόμενη άνοδος της ΑΠΤΒ (Αδεσμοποίητη Πρόσβαση στον Τοπικό Βρόχο), καθώς ο αριθμός των γραμμών σημείωσε το 2013 αύξηση 53% σε σχέση με το 2011 πλησιάζοντας τα 7 εκατομμύρια γραμμές. Παράλληλα, η Ελλάδα εξακολουθεί να είναι ανάμεσα στα φθηνότερα κράτη μέλη στην ΕΕ, τόσο στην πλήρη όσο και στη μεριζόμενη πρόσβαση, δεδομένου ότι τα τέλη συνεχίζουν να φθίνουν (μείωση 5% και 4% αντίστοιχα σε σχέση με το 2011). Επίσης, η ταχύτητα πρόσβασης των ευρυζωνικών γραμμών συνέχισε να αυξάνεται δεδομένου ότι το 16% των γραμμών αντιστοιχεί σε ταχύτητες πάνω από 2 και μέχρι 10 Mbps, ενώ το 36% των γραμμών αντιστοιχούν σε ταχύτητες άνω των 10 Mbps. Τέλος, σημαντική είναι και η εξέλιξη της μέσης ταχύτητας των γραμμών ΑΡΥΣ (ασύμμετρου ρυθμού σύνδεση) αντίστοιχα, η οποία παρουσιάζει συνεχή άνοδο, φτάνοντας στα τέλη του 2011 τα 8,6 Mbps και τα 4,385 Mbps στα τέλη του 2009 έναντι 2,4 Mbps στο τέλος του 2008. Τέλος, σύμφωνα με τη νέα έκδοση της Έκθεσης «Broadband Internet Access Cost» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία και αποτυπώνει το λιανικό κόστος

ευρυζωνικής πρόσβασης στα κράτη μέλη της ΕΕ, το λιανικό κόστος στην Ελλάδα είναι γενικά χαμηλότερο από το μέσο λιανικό κόστος στην ΕΕ, και με ελάχιστες εξαιρέσεις είναι χαμηλότερο και από το μέσο λιανικό κόστος στα 15 παλαιά κράτη μέλη της. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το συμπέρασμα ότι περισσότερο από το 77% των συνδρομητών χρησιμοποιεί πακέτα σε ζώνες, στις οποίες παρουσιάζεται μείωση του λιανικού κόστους πάνω από 25%.

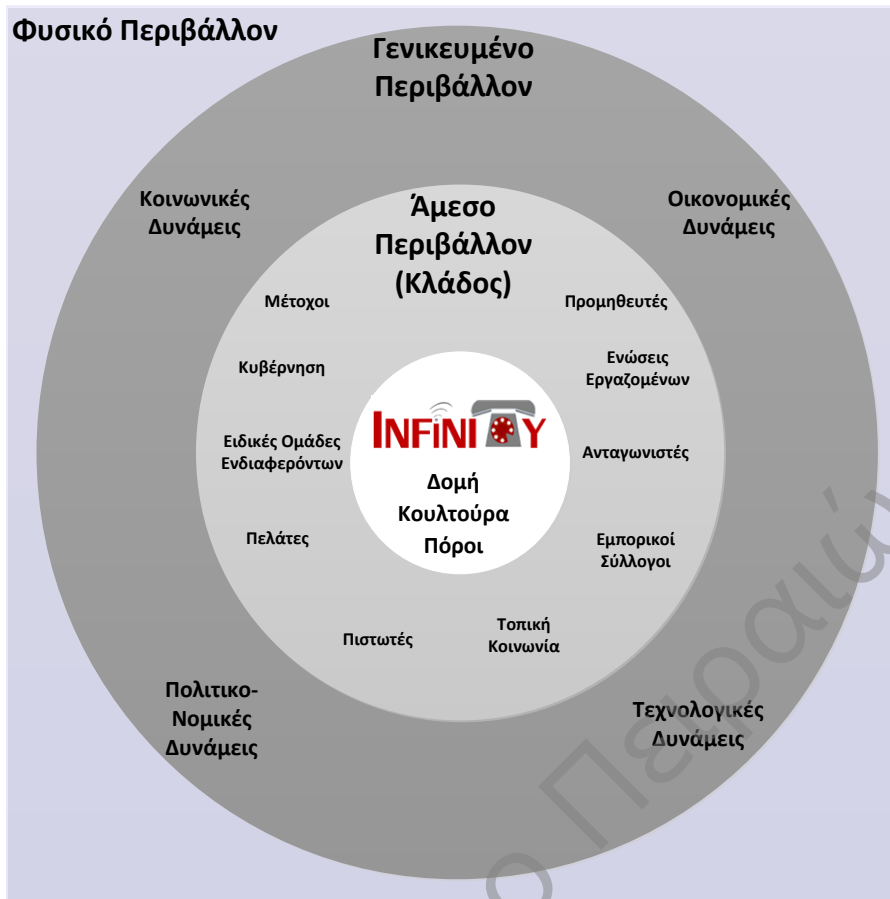
3.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.2.1. Μακροπεριβάλλον

Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο, εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Η ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρησή μας εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί και αναπτύσσεται. Έτσι, οι επιχειρήσεις όχι απλά προσαρμόζουν αλλά βασίζονται από την αρχή στην ανταγωνιστική τους στρατηγική στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και σύμφωνα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που προκύπτουν από το εσωτερικό τους περιβάλλον.

Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Αν από αυτό το σύνολο αφαιρεθεί ο οργανισμός, ό,τι απομένει είναι το περιβάλλον του.

Για τις επιχειρήσεις σήμερα, η ανάγκη για ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος καθίσταται περισσότερο επιτακτική από ποτέ. Αυτό γίνεται για να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που επικρατούν. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την στρατηγική της άμεσα ή έμμεσα.

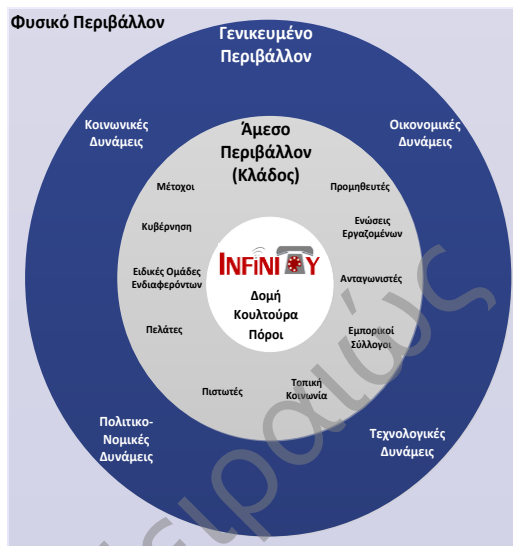


Διάγραμμα 15. Περιβαλλοντικές μεταβλητές

Υπάρχουν τρεις τύποι εξωτερικού περιβάλλοντος (Διάγραμμα 15): το φυσικό περιβάλλον, το μακροπεριβάλλον ή γενικευμένο (societal environment) και το μικροπεριβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό (task environment). Το άμεσο περιβάλλον επηρεάζει ένα συγκεκριμένο κλάδο και περιλαμβάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, την απειλή από νεοεισερχόμενες εταιρείες, την απειλή από υποκατάστατα, την τοπική κοινότητα, τις κυβερνητικές παρεμβάσεις, τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος κ.α. (Υπόδειγμα Porter). Από την άλλη, το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και αφορά την ανάλυση PEST, η οποία αναλύει το πολιτικονομικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτισμικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Τέλος, το φυσικό περιβάλλον έχει να κάνει με ότι έχει σχέση με τη φύση και μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση

όπως σεισμοί, ηφαίστεια, τυφώνες κ.α., αλλά αυτό χειρίζεται κυρίως από το risk management μιας επιχείρησης.

Με την ανάλυση λοιπόν του πολυδιάστατου και συνεχώς μεταβαλλόμενου μακροπεριβάλλοντος, η επιχείρηση σκοπεύει στην εύρεση και εκμετάλλευση πιθανών παρουσιαζόμενων ευκαιριών αλλά και στην αποφυγή των πιθανών παρουσιαζόμενων απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού είναι ο εντοπισμός των μεταβλητών-κλειδιών που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και



ταχύτητα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.

Η ανάλυση, λοιπόν, του μακροπεριβάλλοντος ή γενικευμένου περιβάλλοντος της εταιρείας μας γίνεται πάνω στους παρακάτω τέσσερις πυλώνες:

- ο Πολιτικό περιβάλλον

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων επειδή με το νομοθετικό έργο και την κατοχή εκτελεστικής εξουσίας, οι πολιτικοί είναι εκείνοι που συχνά καθορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας, τις υλοποιούμενες κρατικοποιήσεις κ.τ.λ. Επίσης, η πολιτική κατάσταση σε μία χώρα και η πιθανότητα δραστηκής αλλαγής της ή ανατροπής της, σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οι οποίες θα πρέπει να

είναι έτοιμες να την αντιμετωπίσουν. Έτσι, είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να μελετά τις πολιτικές σκέψεις όλων των πολιτικών κομμάτων, τις πολιτικές συμφωνίες στο εσωτερικό αλλά και στο διεθνές περιβάλλον, και τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις υπάρχουσες κυβερνήσεις.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα, καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά γεγονότα, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, φορολογικοί έλεγχοι και κρατικοποιήσεις αποκαλείται πολιτικός κίνδυνος. Στην Ελλάδα υπάρχει πρόσφατα εκλεγμένη δικομματική κυβέρνηση λόγω της εξαιρετικά κρίσιμης οικονομικής κατάστασης της χώρας και της προσφυγής της στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ).

Ειδικά για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που διερευνούμε, η Ελλάδα ως μέλος της ΕΕ, ακολουθεί συγκεκριμένες κοινοτικές οδηγίες και κανονιστικά πλαίσια που δεν της επιτρέπουν να μεταβάλλει με ευκολία τους νόμους περί τηλεπικοινωνιών. Οπότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών και πιο ειδικά της VoIP τηλεφωνίας και της υπό εξέταση επιχείρησης INFINITY, δεν έχει άμεσες επιδράσεις από τις πολιτικές αλλαγές ως προς το καθεστώς της και την εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης.

Όμως, το 2001 αποτέλεσε ορόσημο για τις τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα, καθώς εκείνη τη χρονιά πραγματοποιήθηκε με επιτυχία η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς. Ένα χρόνο μετά τη δημοσίευση του Ν.2867/2000 σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία του τομέα των τηλεπικοινωνιών, το τηλεπικοινωνιακό τοπίο άλλαξε δραστικά στη χώρα μας. Νέες εταιρείες εισήλθαν στην ανοικτή πλέον αγορά και προσέφεραν παραδοσιακές αλλά και καινοτόμες υπηρεσίες, ενώ οι καταναλωτές απέκτησαν το δικαίωμα επιλογής παρόχου. Με την απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών και την ταυτόχρονη μετάβαση από τα μονοπώλια στο καθεστώς ελεύθερης αγοράς, δημιουργήθηκε μια ανταγωνιστική αγορά όπου διασφαλίζονται τα δικαιώματα των νεοεισερχομένων σε αυτή. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της οδηγίας 2002/77/ΕΚ σχετικά με τον ανταγωνισμό στις αγορές δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, τα κράτη δεν χορηγούν ή διατηρούν σε ισχύ αποκλειστικά ή

ειδικά δικαιώματα για τη δημιουργία δικτύων ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή για την παροχή διαθέσιμων στο κοινό υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα ώστε να εξασφαλίσουν σε κάθε επιχείρηση το δικαίωμα παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή εγκατάστασης και λειτουργίας δικτύων ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Ο Ν.2867/2000 έδωσε στην ΕΕΤΤ τη δυνατότητα να ελέγχει τον ανταγωνισμό και να εισάγει νομοθετικά μέτρα που να συμβάλλουν καθοριστικά στην εγκαθίδρυση συνθηκών ανταγωνισμού και στην αποφυγή κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης. Η προστασία και η διασφάλιση του ανταγωνισμού είναι κυρίως σημαντική για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, ιδιαίτερα στο περιβάλλον της σύγκλισης των τεχνολογιών (Έκθεση Πεπραγμένων, ΕΕΤΤ 2004). Έτσι, σε σχέση με το πολιτικό περιβάλλον, υπήρξαν πολιτικές/νομικές συνθήκες που διαμόρφωσαν το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου των τηλεπικοινωνιών.

ο Οικονομικό περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία εξίσου σημαντική μεταβλητή καθώς επηρεάζει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μία κρίσιμη εξωτερική δύναμη που ασκείται σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, είναι όμως, δύσκολο να προβλεφθούν μακροπρόθεσμα. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακροπεριβάλλον που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε μία επιχείρηση.

Σε σχέση με το οικονομικό περιβάλλον γεγονότα όπως οι θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας κατά τα τελευταία χρόνια και η είσοδος στην οικονομική και νομισματική ένωση επηρέασαν αρκετά τις επιχειρήσεις γενικότερα, αλλά και ειδικότερα τις επιχειρήσεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών και δικτύων. Η χρηματοπιστωτική κρίση και τα πρόσφατα μέτρα στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) προς την Ελλάδα, αποτελούν παράγοντες που επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Το 2009 χαρακτηρίζεται από τις έντονες

επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, ιδιαίτερα στη συγκέντρωση της αγοράς (αποχωρήσεις παρόχων, συγχωνεύσεις κλπ.) αλλά και στα αποτελέσματα του τομέα (κύκλος εργασιών, μικτά κέρδη και σύνολο ενεργητικού) που παρουσιάζουν συρρίκνωση. Επίσης, παρουσιάζεται αύξηση της ανεργίας ενώ, οι επιχειρήσεις μη χρηματοπιστωτικού τομέα, προκειμένου να υπερασπιστούν την κερδοφορία τους, προσπαθούν να μειώσουν τις αμοιβές εργασίας. Ταυτόχρονα ο συντελεστής φορολογίας έχει αυξηθεί και, σε συνδυασμό με την έντονη γραφειοκρατία, αποτρέπουν τις επενδύσεις ξένων επιχειρήσεων προς τη χώρα μας.

Παράλληλα, αλλάζουν συνεχώς οι αγοραστικές συνήθειες αφού ο μέσος Έλληνας διοχετεύει τα χρήματά του στα προς το ζην και έπειτα, σε υπηρεσίες εστίασης και ψυχαγωγίας, ενώ, έχει βάλει σε δεύτερη μοίρα όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θεωρεί είδη πολυτελείας. Λόγω της δυσμενούς κατάστασης πολλών νοικοκυριών, οι πωλήσεις των φθηνών πακέτων ομιλίας μέσω Internet ανθούν, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις σταθερής και κινητής τηλεφωνίας να μειώνουν τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτό όμως μόνο εύκολο δε μπορεί να θεωρηθεί για τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να πλήττονται οι μικρές επιχειρήσεις οι οποίες δε μπορούν να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας. Τέλος, παρατηρείται παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού καθώς ζούμε στην εποχή των εξαγορών και των συγχωνεύσεων και οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων οδηγούνται σε μεγαλύτερα και πιο εύρωστα διαγράμματα τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να ανοίγεται μία νέα σελίδα στο πεδίο του ανταγωνισμού όπου δημιουργούνται πολύ πιο ισχυροί παίκτες στην αγορά και ο ανταγωνισμός οξύνεται σημαντικά.

Στην Ελλάδα, πάντως, για τον κλάδο της VoIP τηλεφωνίας, αξίζει να σημειωθεί ότι, παρά τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες, εμφανίζει υψηλό ποσοστό συμμετοχής στη διαμόρφωση του ΑΕΠ και συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό διεξόδου. Μάλιστα, μέσα στο 2009 έκαναν την εμφάνιση τους και οι πρώτες ελληνικές εταιρείες που παρέχουν ελληνικά νούμερα για χρήση με VoIP υπηρεσίες, που εκτός από εξερχόμενες κλήσεις δέχονται και εισερχόμενες από

όλους σχεδόν τους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους (Viva, Omnivoice, Inter Telecom κ.ά.)

ο Κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τα χαρακτηριστικά αυτά, γιατί μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτά, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Έτσι, θα πρέπει να ενημερώνονται για το πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων, η έξαρση της εγκληματικότητας, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων κ.ά.

Κατά την τελευταία δεκαετία, ο τρόπος ζωής και οι αγοραστικές συνήθειες έχουν διαφοροποιηθεί πολύ σε σχέση με τις παλαιότερες γενιές. Τα κινητά τηλέφωνα, τα laptop, γενικότερα τα gadget και το Διαδίκτυο είναι σήμερα απαραίτητα σχεδόν για κάθε άνθρωπο και χρησιμοποιούνται κατά κόρον τόσο για λόγους ανάγκης όσο και για λόγους εικόνας και social status. Επίσης, η αυξανόμενη ταχύτητα των ρυθμών της ζωής κυρίως για τους εργαζομένους επιβάλλει τη χρήση προϊόντων και υπηρεσιών τέτοιου τύπου σε επαγγελματικό επίπεδο καθώς διευκολύνουν την καθημερινότητα. Ταυτόχρονα, όλο και περισσότεροι Έλληνες έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο όλο και περισσότερες ώρες.

Σε σχέση με το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον, παράγοντες όπως τα πρότυπα ζωής, η αύξηση της ανάγκης για επικοινωνία και δημογραφικές αλλαγές όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής και το εθνικό μίγμα επηρέασαν σημαντικά το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των εταιρειών του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Ο πληθυσμός της Ελλάδας μετά από αρκετά γρήγορη άνοδο τις μεταπολεμικές δεκαετίες, σταθεροποιήθηκε την δεκαετία του '80 λόγω της μεγάλης πτώσης της γεννητικότητας. Κατά τη

δεκαετία του '90 ανέβηκε με την ταχεία είσοδο μεταναστών από τις πρώην ανατολικές χώρες. Σήμερα, ο φυσικός ρυθμός αύξησης πληθυσμού είναι αρκετά κάτω από τον απαιτούμενο για τη φυσική ανανέωση και μόνο οι μετανάστες κρατάνε τον πληθυσμό της Ελλάδας από την πτώση. Άρα, τα δημογραφικά στοιχεία της Ελλάδας αποτελούν μια απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Σήμερα, οι οικογένειες είναι μικρότερες σε σχέση με το παρελθόν εξαιτίας και του αυξημένου κόστους διαβίωσης, ενώ είναι πολλές μονογονεϊκές και υπάρχουν και πολλοί εργένηδες. Τα παιδιά που ενηλικιώνονται φεύγουν από το σπίτι σε μεγαλύτερη ηλικία από παλαιότερα. Σε αντιστάθμιση όμως αυτού του παράγοντα, αυξάνεται ο αριθμός των φοιτητών που σπουδάζουν σε άλλες πόλεις από αυτές που μένουν, με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερες αιτήσεις για νέες συνδέσεις.

Επίσης, σε παγκόσμια επίπεδα αυτή τη στιγμή οι ηλικιακές ομάδες των ανθρώπων που είναι πολυπληθέστερες είναι οι "Baby Boomers" (49-67), η "Generation Y" (19-35) και η "Generation X" (36-48) που αντίστοιχα αποτελούνται από 77, 70 και 45 εκατομμύρια ανθρώπους αντίστοιχα. Έτσι, όπως καταλαβαίνουμε, όλοι αυτοί, και κυρίως οι δύο τελευταίες ομάδες χρησιμοποιούν σε ευρεία κλίμακα κινητά, gadgets και Διαδίκτυο, που σημαίνει ότι υπάρχει πολύ μεγάλη αγορά για τις εταιρείες.

- ο Τεχνολογικό περιβάλλον

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης, αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Άλλες από αυτές παρουσιάζονται σαν μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, και άλλες σαν απειλές, αν δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες. Επειδή όμως ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον που αλλάζει πιο γρήγορα από όλα τα υπόλοιπα. Ενδεικτικό της ταχύτητας της αλλαγής του είναι ότι ορισμένες εταιρείες δεν προλαβαίνουν και να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η μελέτη του τεχνολογικού

περιβάλλοντος για μια επιχείρηση και πόσο σημαντική είναι η προσαρμογή τους σε αυτόν τον ρυθμό των συνεχόμενων αλλαγών.

Σε σχέση με το τεχνολογικό περιβάλλον, τεχνολογικές εξελίξεις, τόσο στον κλάδο των επικοινωνιών όσο και γενικότερα, όπως η ανάπτυξη ψηφιακής τεχνολογίας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας ISDN, DSL, VDSL, FTH (μετάβαση σε οπτική ίνα) καθώς και η δημιουργία τηλεφωνικών υπηρεσιών μέσω διαδικτύου και συναφών τεχνολογιών επηρέασαν το εξωτερικό περιβάλλον και τις λειτουργίες των εταιρειών του κλάδου τηλεπικοινωνιών. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν και να ελέγχουν την τεχνολογική πρόοδο, που είναι αλματώδης στον κλάδο αυτό και να καινοτομούν, να δημιουργούν «έξυπνα» προϊόντα και υπηρεσίες και να προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα.

Για τις εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου η τεχνολογία δεν είναι απλά μέσο αλλά το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες, και δεδομένου ότι το προϊόν που παρέχουν δεν έχει μεγάλη διαφοροποίηση, για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να βρίσκονται πάντα ένα βήμα μπροστά σε επίπεδο τεχνολογίας και να έχουν πάντα υπ' όψιν ότι η τεχνολογική καινοτομία με την ταχύτητα που εξελίσσεται, ακόμα πιο γρήγορα απαξιώνεται.

Μεγάλες τεχνολογικές προκλήσεις οι οποίες προκαλούν ευκαιρίες στην αγορά είναι η εισαγωγή της τεχνολογίας στα σχολεία και η πλήρης αντικατάσταση όλων των αναλογικών δεκτών καθώς, μετά από οδηγία της ΕΕ, μέχρι το 2015 θα έχει γίνει πλήρης ψηφιοποίηση των τηλεοπτικών προγραμμάτων.

3.2.2. Μικροπεριβάλλον

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε πως οι παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις και τη στρατηγική τους άμεσα ή έμμεσα. Επιπλέον, εκτός από την ανάλυση του πολυδιάστατου και συνεχώς μεταβαλλόμενου μακροπεριβάλλοντος, έγινε και μια μικρή αναφορά στο μικροπεριβάλλον ή άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε, το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και οι συνιστώσες που το

διαμορφώνουν, αποτελούν τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Σε αυτή την ενότητα θα εφαρμοσθεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter που διαμορφώνουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

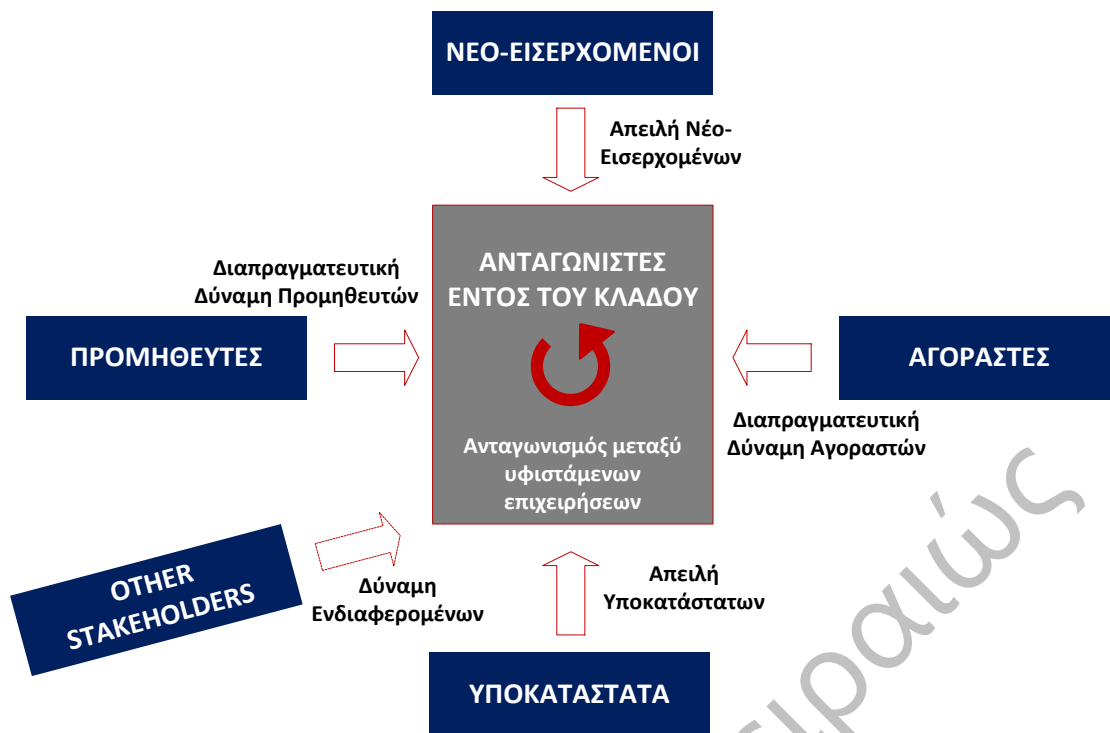
Προτού όμως ξεκινήσει η ανάλυση του υποδείγματος του Porter πρέπει πρώτα να οριοθετηθεί ο κλάδος που ανήκει η υπό εξέταση εταιρεία καθώς και οι αγοραστές με τους προμηθευτές. Κλάδος, λοιπόν, στη συγκεκριμένη περίπτωση θεωρείται ο κλάδος των εταιρειών τηλεφωνίας που λειτουργούν σαν πάροχοι και προσφέρουν υπηρεσίες VoIP καθώς και εταιρείες οι



οποίες παρέχουν δικτύωση υπολογιστών σε επαγγελματικούς κυρίως χώρους. Τους αγοραστές αποτελούν τα φυσικά και νομικά πρόσωπα που μπορούν να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες από τις εταιρείες του κλάδου ενώ τους προμηθευτές οι εταιρείες που προμηθεύουν τον κλάδο με δίκτυο, hardware και software, σταθερά και κινητά τηλέφωνα, τεχνολογικό και ηλεκτρονικό/ηλεκτρολογικό εξοπλισμό και ύλη γραφείου.

Σύμφωνα λοιπόν με τον καθηγητή του Harvard, M.Porter, όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ένταση του ανταγωνισμού που καθορίζεται από πέντε βασικούς παράγοντες:

- την απειλή από νεοεισερχόμενους,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και
- τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.



Διάγραμμα 16. Υπόδειγμα Porter

Εκτός από αυτές τις πέντε, υπάρχει και μία ακόμη δύναμη που λέγεται άλλοι ενδιαφερόμενοι (other stakeholders) και μπορεί να είναι κάποια σωματεία εργαζομένων, η κυβέρνηση ή άλλες ομάδες ενδιαφερομένων (Διάγραμμα 16). Οι παραπάνω παράγοντες κρίνουν την ελκυστικότητα του κλάδου και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις που εξετάζουν την είσοδό τους στον εν λόγω κλάδο:

- ο Απειλή εισόδου νεοεισερχομένων

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Επομένως αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο ότι κάθε

επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει φραγμούς-εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, και αναλύονται παρακάτω, είναι οι εξής: οικονομίες κλίμακας, κεφαλαιουχικές απαιτήσεις για την είσοδο στον κλάδο, το επίπεδο διαφοροποίησης του προϊόντος, το κόστος μετακίνησης, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος, η κυβερνητική πολιτική και η πιθανή αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Οι οικονομίες κλίμακας, που συνήθως αναπτύσσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους, δημιουργούν πλεονέκτημα κόστους για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου καθώς η ποσότητα παραγωγής είναι αντιστρόφως ανάλογη προς το κόστος. Στην περίπτωση των VoIP υπηρεσιών, νέες εταιρείες είναι αρκετά πιθανό να μπουν στην αγορά γιατί, ακριβώς, η αγορά δεν είναι ώριμη, τα μερίδια είναι σχετικά μοιρασμένα και οι μελέτες λένε ότι αυξάνεται όλο και περισσότερο η ζήτηση για τέτοιου είδους υπηρεσίες. Δεν υπάρχουν πολύ μεγάλες εταιρείες στο χώρο και όλες εξαρτώνται από τους μεγάλους παρόχους τηλεπικοινωνιών, όπως ο ΟΤΕ. Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου τηλεπικοινωνιών, που έχουν μεγάλο ιδιόκτητο δίκτυο με πανελλαδική κάλυψη, έχουν καταφέρει να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας και προσπαθούν να δημιουργήσουν υψηλούς φραγμούς μετακίνησης νεοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο των VoIP υπηρεσιών καθώς αποτελούν άμεσα υποκατάστατα των προϊόντων τους. Συμπερασματικά, οι φραγμοί εισόδου μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο των VoIP τηλεπικοινωνιών είναι μέτριοι και μπορούν να παρακαμφθούν με ένα σχετικό κεφάλαιο αλλά οι εταιρείες που είναι ήδη στον κλάδο των VoIP τηλεπικοινωνιών δεν μπορούν να θέσουν κανένα φραγμό σε πιθανούς νεοεισερχόμενους γιατί δεν έχουν ήδη δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας.

Όσο μεγάλη και αν είναι η ελκυστικότητα στον κλάδο, οι νεοεισερχόμενοι ίσως δεν μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο αν δε διαθέτουν τα απαιτούμενα κεφάλαια για την είσοδο. Άδειες από την ΕΕΤΤ και το κράτος,

μισθώματα στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες της Ελλάδας και του εξωτερικού για παροχή δικτύου, επενδύσεις πόρων και πάγιος εξοπλισμός, ενέργειες μάρκετινγκ κ.α. είναι μόνο μερικές από τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης και την είσοδό της στον κλάδο. Η αναγκαιότητα επένδυσης σημαντικών οικονομικών πόρων για τη δημιουργία και λειτουργία της εταιρείας σε ευρεία κλίμακα κάνει την είσοδό τους στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών πιο δύσκολη. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια που χρειάζεται να δαπανήσουν οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι για την είσοδό τους στον συγκεκριμένο κλάδο είναι σημαντικές. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να αυξάνονται σε ένα βαθμό οι φραγμοί εισόδου.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε πραγματικές ή σε αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης», στο οποίο θα αναφερθούμε αργότερα. Όλες οι εταιρείες του κλάδου δεν μπορούν να δημιουργήσουν υψηλά εμπόδια εισόδου καθώς η μοναδική διαφήμιση και προώθηση που κάνουν είναι μέσω του Διαδικτύου. Αντίθετα, οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών έχουν επενδύσει πολλά σε διαφήμιση και μάρκετινγκ για να θεωρήσουν οι πελάτες τους ότι το προϊόν τους είναι μοναδικό σε σχέση με των ανταγωνιστών αλλά και με υποκατάστατο των εταιρειών παροχής VoIP. Στην πράξη, το προϊόν δεν έχει καμία ουσιαστική διαφοροποίηση με αποτέλεσμα να είναι σχετικά δύσκολο για έναν νεοεισερχόμενο να αποφασίσει να εισέλθει στον κλάδο.

Το κόστος μετακίνησης (switching cost), είναι το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει την μετακίνηση ενός αγοραστή από έναν προμηθευτή σε άλλο. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών έχουν δημιουργήσει ένα κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές. Στην VoIP τηλεφωνία, όμως, η αλλαγή από τον έναν πάροχο στον άλλον είναι πολύ εύκολη και χωρίς ουσιαστικό κόστος αφού ο καταναλωτής μπορεί να κρατήσει πλέον τον

αριθμό του (μετά και από την παρέμβαση της ρυθμιστικής αρχής προς αυτήν την κατεύθυνση πριν από μερικά χρόνια με τη φορητότητα) είτε από VoIP σε VoIP, είτε από κινητή ή σταθερή τηλεφωνία σε VoIP. Οι εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες, με απώτερο στόχο την διατήρησή τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα της επιχείρησης (customer loyalty) να είναι ισχυρή. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να θεωρούνται χαμηλοί οι φραγμοί εισόδου για έναν νεοεισερχόμενο στον εξεταζόμενο κλάδο όσον αφορά το συγκεκριμένο κριτήριο.

Τα κανάλια διανομής είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία της επιχείρησης γιατί πολλές φορές, ακόμα κι αν το παραγόμενο προϊόν είναι καλής ποιότητας, μπορεί να μην έχει την ανάλογη επιτυχία επειδή η επιχείρηση δε διαθέτει πρόσβαση σε σωστά ή επαρκή κανάλια διανομής. Οι μεγάλες εταιρείες των τηλεπικοινωνιών έχουν στην κατοχή τους όχι μόνο το δίκτυο αλλά και ισχυρά κανάλια διανομής με καταστήματα ιδιόκτητα ή franchise σε όλη την Ελλάδα. Η COSMOTE, για παράδειγμα, διαθέτει σήμερα 435 καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ σε όλη την Ελλάδα και 23 καταστήματα COSMOTE συν εκατοντάδες COSMOTE shops και COSMOTE corners. Όλα μαζί συνιστούν το ισχυρότερο κανάλι διανομής στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στη χώρα. Επίσης, η Vodafone (437 καταστήματα) και η Wind (400 καταστήματα) έχουν και αυτές ισχυρά δίκτυα διανομής. Από την άλλη πλευρά, για τις εταιρείες VoIP, ουσιαστικά, το μοναδικό δίκτυο διανομής αποτελεί το Διαδίκτυο. Άρα, σε σχέση με τις εταιρείες του κλάδου των VoIP κάθε νεοεισερχόμενη εταιρεία έχει τις ίδιες δυνατότητες πρόσβασης στο δίκτυο διανομής, σε σχέση με τις υπάρχουσες στον κλάδο, που είναι το Διαδίκτυο.

Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιον κλάδο, έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από την μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το know-how της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας και την γνώση του κλάδου. Αυτά τα

μειονεκτήματα κόστους δημιουργούν φραγμούς εισόδου για έναν νεοεισερχόμενο στον κλάδο. Η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου είναι πλεονεκτήματα κόστους που οι νεοεισερχόμενοι δεν μπορούν εύκολα να τα αντιγράψουν. Σε κάθε περίπτωση όμως, αντιλαμβανόμενοι το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας του κλάδου αλλά και τα περιθώρια ανάπτυξής του, θεωρούμε ότι τα συγκεκριμένα εμπόδια δεν είναι υψηλά.

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Αυτό συνήθως γίνεται μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων. Η κυβέρνηση έχει θέσει αρμόδια για αυτήν και άλλες δουλειές την ΕΕΤΤ, όπως έχει προαναφερθεί. Στον εξεταζόμενο κλάδο, τόσο η κυβέρνηση όσο και η ΕΕΤΤ δυσκολεύουν τη δημιουργία και τη λειτουργία των εταιρειών του κλάδου με αδειοδοτήσεις, αχρείαστη γραφειοκρατία και σημαντικά κόστη που έχουν ήδη αναλυθεί εκτεταμένα.

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για την αντίδραση των ανταγωνιστών στην προσπάθεια εισόδου τους στην αγορά. Ακόμα, λοιπόν, και αν η ίδια η νέα επιχείρηση μπορέσει να κάμψει τους φραγμούς εισόδου, η είσοδός της στον κλάδο δεν είναι βέβαιη αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυναμική των ανταγωνιστών. Σε περίπτωση που οι μεγάλοι του κλάδου αναγνωρίσουν την απειλή ενός νεοεισερχόμενου μπορούν να μειώσουν τις τιμές και να τον εκμηδενίσουν. Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου πρέπει να μελετώνται εξίσου όταν μία επιχείρηση εξετάζει την είσοδό της σε έναν κλάδο γιατί συχνά παρατηρείται οι επιχειρήσεις να εισέρχονται σε έναν κλάδο όταν κρίνουν ότι τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά χωρίς όμως να υπολογίζουν τα εμπόδια εξόδου τα οποία μπορεί να είναι υψηλά. Είναι, λοιπόν, βέβαιο ότι σε έναν κερδοφόρο και σταθερά αναπτυσσόμενο κλάδο όπως οι τηλεπικοινωνίες, η αντίδραση στους νεοεισερχόμενους θα είναι μεγάλη. Η αντίδραση αυτή όμως δε θα προέρχεται από τις εταιρείες παροχής VoIP υπηρεσιών αλλά από τους τρεις μεγάλους των κινητών τηλεπικοινωνιών. Η αγορά των κινητών

τηλεπικοινωνιών έχει κορεστεί και η μάχη μεταξύ των τριών μεγάλων ανταγωνιστών καλά κρατεί χωρίς κανέναν από τους τρεις να διατίθεται να χάσει μερίδιο, πόσο μάλλον από ένα νέο παίκτη στην αγορά των VoIP υπηρεσιών. Σε μία περίπτωση, μάλιστα, θα μπορούσαν οι τρεις μεγάλοι πάροχοι μέχρι και να συνεργαστούν για να συνθλίψουν τον ανταγωνισμό, αν έκριναν ότι αποτελεί υπολογίσιμη απειλή.

Συνολικά, μπορούμε να πούμε ότι η απειλή από νεοεισερχόμενους είναι σημαντική καθώς ο κλάδος των VoIP τηλεπικοινωνιών βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, τα δίκτυα διανομής και διαφήμισης είναι εξίσου μοιρασμένα και σαν πιο σημαντική απειλή φαντάζει μόνο η αντίδραση από τις εταιρείες κινητών τηλεπικοινωνιών.

- ο Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Όπως οι διαφορετικές στρατηγικές ομάδες προστατεύονται από διαφορετικά εμπόδια κινητικότητας, έτσι επηρεάζονται και σε διαφορετικό βαθμό από την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών. Όταν λοιπόν τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος, οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Άρα, από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό πόσο σημαντική είναι για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Παρακάτω αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Ο αριθμός των προμηθευτών των πρώτων υλών δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρός. Οι εταιρείες του κλάδου των VoIP τηλεπικοινωνιών, που είναι ως επί το πλείστον εταιρείες παροχής υπηρεσιών, έχουν πολύ μικρές απαιτήσεις σε πρώτες ύλες. Οι προμηθευτές τους περιορίζονται σε προμηθευτές IT, software, τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και προμηθευτές ύλης γραφείου. Δεδομένου του όγκου των εταιρειών, η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή αφού, αφ' ενός υπάρχει πληθώρα τέτοιων προμηθευτών και αφ' ετέρου η συνεχόμενη αύξηση του μεγέθους των εταιρειών αυτών αυξάνει τη

διαπραγματευτική τους ικανότητα έναντι των προμηθευτών. Αυτό με τη σειρά του αυξάνει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης και ποιοτικότερα υλικά.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μία κατηγορία προμηθευτών που έχει πολύ μεγάλη διαπραγματευτική δυνατότητα απέναντι στις εταιρείες του κλάδου. Είναι οι μεγάλες εταιρείες τηλεπικοινωνιών, που θα ενοικιάσουν το δίκτυο τους, και τουλάχιστον στην Ελλάδα είναι μόνο τρεις και αποτελούν σαφώς μεγαλύτερα οικονομικά μεγέθη από τις εταιρείες VoIP. Για αυτές τις εταιρείες, οι πάροχοι VoIP είναι ταυτόχρονα ανταγωνιστές αλλά και πελάτες με αποτέλεσμα να προσπαθούν να ρυθμίσουν οι ίδιες το παιχνίδι.

Το προσφερόμενο προϊόν των προμηθευτών εξοπλισμού δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδικό αλλά των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών είναι ακριβώς το ίδιο. Συνεπώς οι εταιρείες VoIP, που είναι περισσότερες σε αριθμό, προσπαθούν να κλείσουν όσο το δυνατόν καλύτερες συμφωνίες με τις τρεις μεγάλες εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Το κοινό, λοιπόν, προϊόν των προμηθευτών και ο μικρός αριθμός τους αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Το κόστος μετακίνησης που δημιουργείται για τους αγοραστές εάν αλλάξουν προμηθευτές δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό. Σχεδόν πάντα όταν αλλάζει ένας βασικός τηλεπικοινωνιακός πάροχος δικτύου μιας επιχείρησης, έστω και με πρωτοβουλία της, υπάρχει ένας δύσκολος χρόνος προσαρμογής με το νέο πάροχο.

Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, και το συγκεκριμένο δεν είναι δύσκολο, καθώς για την είσοδο μιας εταιρείας τηλεπικοινωνιών στην παροχή VoIP υπηρεσιών απαιτείται μόνο μία καινούρια στρατηγική μονάδα ή ακόμα και απλή πρόσθεση υπηρεσιών και προϊόντων στα ήδη υπάρχοντα, καθώς το μέγεθος τους και οι πόροι που διαθέτουν δεν καθιστούν απαγορευτική μια τέτοια επέκταση. Για την ακρίβεια, κάποιες εταιρείες όπως η HOL και ο ΟΤΕ έχουν ήδη προχωρήσει σε

παροχή VoIP υπηρεσιών προσπαθώντας να εκμηδενίσουν τις πιθανότητες σε άλλες μικρότερες εταιρείες να αναπτυχθούν με το διπλό ρόλο του ανταγωνιστή-πελάτη.

Από την ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών για τον συγκεκριμένο κλάδο θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως αυτή είναι πολύ ισχυρή.

- ο Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι αγοραστές διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα. Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναλυτικά.

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο με τη δυνατότητα που έχουν για διαπραγμάτευση προς τα κάτω των τιμών, ή στρέφοντας τον ένα ανταγωνιστή εναντίον του άλλου. Παλαιότερα, ενώ οι αγοραστές ήταν πολλοί, εντούτοις η διαπραγματευτική τους δύναμη ήταν μικρή λόγω του μονοπωλιακού χαρακτήρα του ΟΤΕ. Πλέον, με την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, οι αγοραστές μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε αρκετές εταιρείες και ειδικότερα ανάμεσα σε είδη τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που θέλουν, και έτσι η διαπραγματευτική τους δύναμη ισχυροποιήθηκε. Τα προϊόντα των εταιρειών του κλάδου είναι τις περισσότερες φορές αδιαφοροποίητα αν και στην εποχή μας έχουν και επιλογή μεταξύ κλασσικών τηλεπικοινωνιών (σταθερή και κινητή) και VoIP. Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού τηλεπικοινωνιακών προϊόντων.

Με την αύξηση των εναλλακτικών πηγών το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό και ο δυνητικός πελάτης έχει την επιλογή να αγοράσει από άλλη επιχείρηση του κλάδου το προϊόν το οποίο αναζητά. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών έχουν πάρα πολλά σημεία πώλησης ανά γεωγραφικό διαμέρισμα και αφού τα προϊόντα είναι παρόμοια οι αγοραστές μπορούν να επιλέξουν άλλον πάροχο με αποτέλεσμα τη μετακίνηση του πελάτη. Αντίστοιχα, οι διαδικασίες για απόκτηση VoIP υπηρεσιών γίνονται μέσω Διαδικτύου και έτσι, πάλι ο πελάτης μπορεί να αλλάξει πολύ εύκολα εταιρεία.

Σε αυτό πρέπει να προσθέσουμε το γεγονός ότι οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση για το τι συμβαίνει στον κλάδο. Ο αγοραστής έχει πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες πώλησης και τις τρέχουσες τιμές της αγοράς. Ειδικά με την τάση που επικρατεί γενικά στον κλάδο για φθηνά συνδυαστικά πακέτα, ο αγοραστής είναι περισσότερο πληροφορημένος για τις τιμές της αγοράς και χρησιμοποιεί τη διαπραγματευτική του δύναμη για να συνδυάσει χαμηλές τιμές με ανώτερη ποιότητα, αλλά και για καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ευνοϊκότερους όρους συναλλαγών. Η πληροφόρηση λοιπόν που έχουν οι αγοραστές, κυρίως μέσω του Διαδικτύου, αλλά και τα αδιαφοροποίητα προϊόντα των επιχειρήσεων μεγαλώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Τέλος, δεν θεωρείται τόσο δύσκολο εγχείρημα η καθετοποίηση προς τα πίσω από τους αγοραστές, καθώς δεν απαιτείται τόσο μεγάλη οργανωτική δομή, κεφαλαιακές απαιτήσεις και πολυδάπανες εγκαταστάσεις όσο αν προσπαθούσαν να ανοίξουν μία εταιρεία παροχής κλασικών τηλεπικοινωνιών.

- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα τα οποία είναι ικανά να πραγματοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου και τα οποία θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, αλλά πρέπει να βρίσκονται εκτός κλάδου.

Είναι δηλαδή προϊόντα άλλου κλάδου που ανταγωνίζονται με τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου. Γενικά, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι υψηλότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι η ίδια ή υψηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου.

Στη συγκεκριμένη ανάλυση μοναδικό υποκατάστατο στα προϊόντα του κλάδου των κινητών και VoIP τηλεπικοινωνιών αποτελεί η φυσική επικοινωνία που στην πραγματικότητα δεν μπορεί να προκαλέσει κανένα εμπόδιο στις εταιρείες του υπό μελέτη κλάδου.

ο Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, είναι ακόμη μια δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά για να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κ.ά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα την αντίδραση των υπολοίπων και σε αντιστοιχία ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.

Στους περισσότερους κλάδους η μία επιχείρηση εξαρτάται από την άλλη καθώς μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση μπορεί να προκαλέσει αντίποινα ή αντίθετες κινήσεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.

Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, στον ελλαδικό χώρο, η ύπαρξη μεγάλου αριθμού τηλεπικοινωνιακών παρόχων σε συνδυασμό με την εισαγωγή και νέων εταιρειών παροχής VoIP υπηρεσιών καθώς και με το μικρό αγοραστικό

κοινό έχουν φέρει σε οριακό επίπεδο την τιμολόγηση των υπηρεσιών, η οποία συνεχώς και μειώνεται.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς στον τομέα των κλασικών τηλεπικοινωνιών είναι χαμηλός ενώ κινητικότητα παρατηρείται στην περιοχή των VoIP υπηρεσιών. Επομένως, οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις στις κλασικές τηλεπικοινωνίες, που είναι ένας κλάδος στη φάση της ωρίμανσης, φτάνουν μέχρι και σε πόλεμο τιμών για να επικρατήσουν ή και για να επιβιώσουν, ενώ στον κλάδο των VoIP υπηρεσιών οι εταιρείες εκτός από την τιμή συναγωνίζονται στην ποικιλία και την ποιότητα των υπηρεσιών, που ήταν άγνωστες μέχρι τώρα, και θέλουν να τις φέρουν στο ευρύ κοινό.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσπαθούν να παραδώσουν στην αγορά ολοκληρωμένα τηλεπικοινωνιακά και όχι μόνο, πακέτα τα οποία θα μπορούν να καλύψουν πέρα από τις ανάγκες επικοινωνίας των χρηστών και αυτές της ψυχαγωγίας (IP-TV). Επιπρόσθετα, το γεγονός πως ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι χαμηλός, εντείνει τον ανταγωνισμό.

Οι αποφάσεις των αγοραστών βασίζονται κυρίως στην τιμή και στην εξυπηρέτηση. Λόγω της μη διαφοροποίησης του προϊόντος σε μεγάλο βαθμό, οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν (χαμηλό κόστος μετακίνησης) ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που τους συμφέρει, εγείροντας έναν πόλεμο τιμών σε αυτές.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο ότι η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι αρκετά μεγάλη.

- Δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων (other stakeholders)

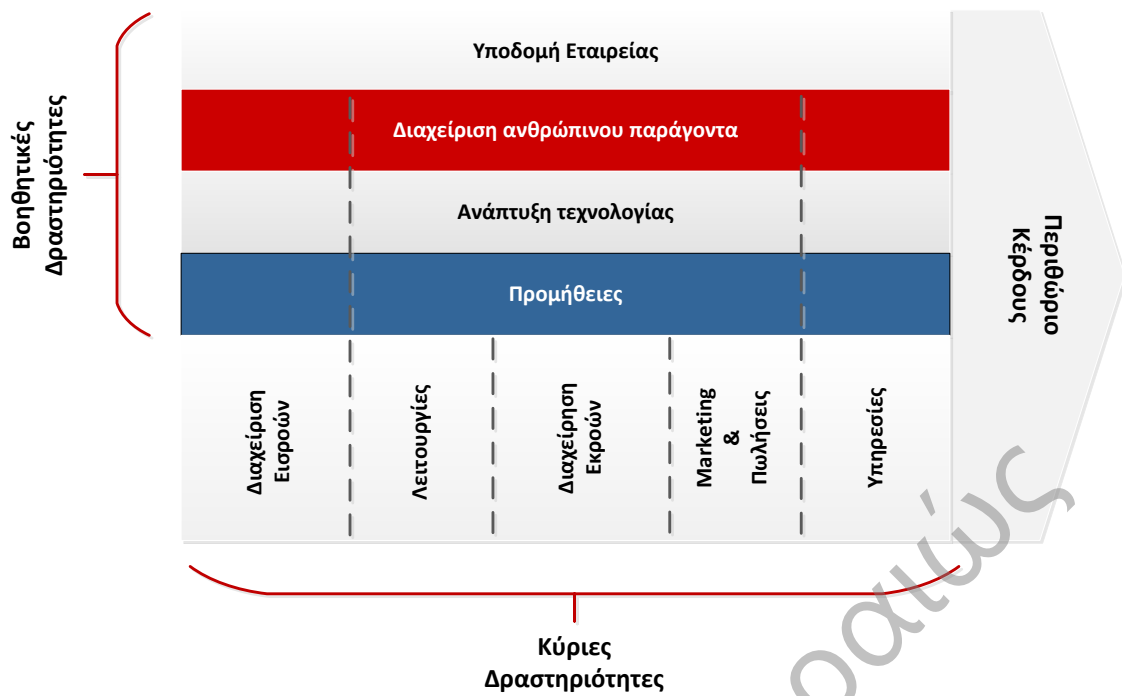
Υπάρχουν ισχυρά εργατικά συνδικάτα, αλλά και ιδιαίτερα την περίοδο της οικονομικής κρίσης πολλές αφορμές για απεργίες για την προαγωγή και προάσπιση των δικαιωμάτων των υπαλλήλων των εταιρειών, γεγονός που μπορεί να ενέχει κινδύνους δυσλειτουργικότητας.

Επίσης, η ΕΕΤΤ, η ανεξάρτητη αρχή ρύθμισης των τηλεπικοινωνιών επιβάλλει ρυθμιστικές υποχρεώσεις και τιμολογιακό έλεγχο με αποτέλεσμα να περιορίζει πολλές φορές τις δυνατότητες της εταιρείας ενώ εγείρει πολλές απαιτήσεις ακόμα και για την ίδρυσή της.

3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

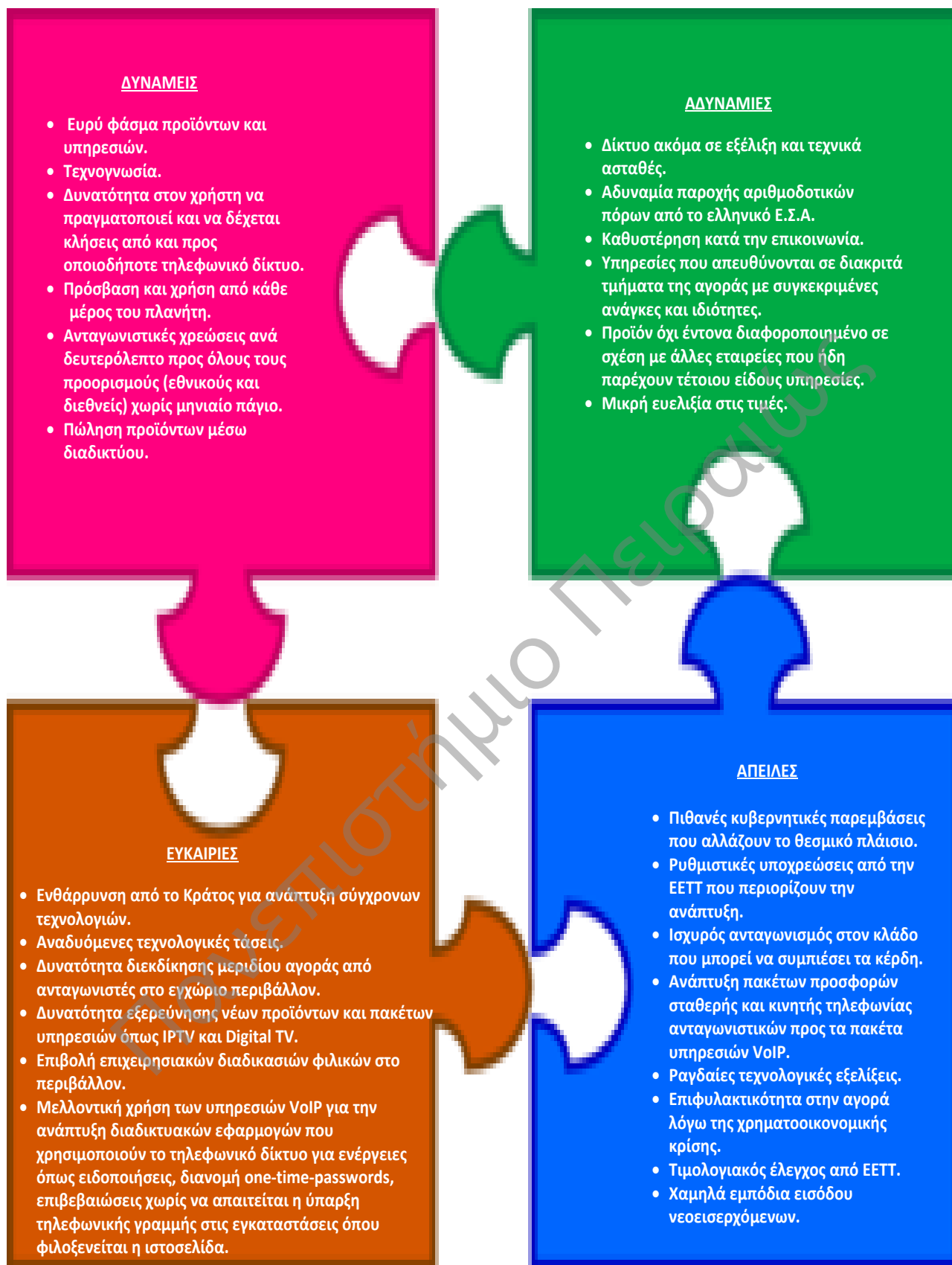
Η SWOT ανάλυση αποτελεί ουσιαστικά το strategic fit, καθώς μετά την αποτύπωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος βρίσκουμε την κατάσταση της εταιρείας σήμερα (situation analysis) καταγράφοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την αλυσίδα αξίας της εταιρείας που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 17, τους πόρους και τις ικανότητες. Σε γενικές γραμμές όλες, οι εταιρείες διαδικτυακών τηλεπικοινωνιών έχουν τους ίδιους πόρους. Αυτό που αλλάζει σε κάθε μία είναι οι ικανότητες, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο το top management τις ενοποιεί κάθε φορά με συνέπεια να πετυχαίνει καλύτερο αποτέλεσμα. Αντίστοιχα, η εταιρεία, στη σύγκριση που θα κάνει κάθε φορά της αλυσίδας αξίας της με αυτές των ανταγωνιστριών εταιρειών, θα πρέπει να βγαίνει καλύτερη για να παρουσιάζει περισσότερες δυνάμεις και λιγότερες αδυναμίες.



Διάγραμμα 17. Αλυσίδα αξίας

Έτσι, συμπερασματικά, καταλήγουμε στην SWOT ανάλυση (Διάγραμμα 18) που περιλαμβάνει όλες τις Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) για την INFINITY.



Διάγραμμα 18. SWOT Ανάλυση

3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ INFINITY

3.4.1. Στρατηγικές

Οι στρατηγικές μιας εταιρείας χωρίζονται σε τρία επίπεδα (επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό) και απορρέουν από τη SWOT ανάλυση που προηγήθηκε για να εκμεταλλευτούν δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος και ευκαιρίες του εξωτερικού και να προσπαθήσουν να καλύψουν τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και να αποφύγουν τις απειλές του εξωτερικού.

Το επιχειρησιακό επίπεδο στρατηγικής ορίζει το πεδίο δράσης σε όρους κλάδων και αγορών που ανταγωνίζεται ο Όμιλος και περιλαμβάνει αποφάσεις για διαποίκιση, καθετοποίηση, εξαγορές, νέα εγχειρήματα, αποεπένδυση, κατανομή περιορισμένων πόρων σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες κ.α. που λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση του Ομίλου. Το επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής ενδιαφέρεται για το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά και διαμορφώνεται από το top management (Διοικητικό Συμβούλιο, Πρόεδρος) της συγκεκριμένης εταιρείας του Ομίλου. Τέλος, το λειτουργικό επίπεδο ασχολείται με τη λεπτομερή ανάπτυξη των πόρων σε αυτό το επίπεδο και οι αποφάσεις λαμβάνονται από το executive management της εταιρείας (χρηματοοικονομικός διευθυντής, διευθυντής marketing κ.α.).

Το επίπεδο στρατηγικής που έχει κάθε επιχείρηση είναι το επιχειρηματικό. Στην περίπτωση της INFINITY υπάρχουν και τα τρία είδη στρατηγικής όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 19. Εκμεταλλευόμενη το χαμηλότερο δυνατό κόστος θα προσπαθήσει να φέρνει πρώτη νέα προϊόντα και υπηρεσίες δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και καλή φήμη στον πελάτη. Η εν λόγω στρατηγική εστιάζει στην ποιότητα, την επιπλέον απόδοση και την επωνυμία και επιτυγχάνεται μέσω της ηγεσίας κόστους και της εστίασης σε ένα πολύ συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Εσωτερική ανάπτυξη με κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω: Η INFINITY σκοπεύει, μετά από μια πρώτη επιτυχημένη πενταετία, να επεκταθεί και να εμπορεύεται προϊόντα και υπηρεσίες που αρχικά θα προμηθεύεται από άλλες εταιρείες.



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους: Ακολουθεί πελατοκεντρική στρατηγική παρέχοντας χαμηλότερες τιμές.



ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

- Ενεργή διαφήμιση
- Πολλές διαδικτυακές στρατηγικές μάρκετινγκ (δική της ιστοσελίδα, ιστοσελίδες με τις οποίες συνεργάζεται, blogs)
- Χρήση όλων των διαύλων επικοινωνίας για επικοινωνία και αύξηση της καλής φήμης
- Επιθετική πολιτική τιμών: στρατηγικές χαμηλού κόστους, προσφέρει πολλά λεπτά ομιλίας και χαμηλότερες τιμές, ενιαία τιμολογιακή πολιτική
- Προώθηση υπηρεσιών συμβολαίου
- Δέσμευση στα προγράμματα των πελατών
- Προγράμματα κοινωνικής ευθύνης
- Διεύρυνση υπηρεσιών και προϊόντων ώστε να συμβαδίζουν με την αύξηση του αριθμού των πελατών

Διάγραμμα 19. Επίπεδα στρατηγικής της INFINITY

3.4.2. Πολιτικές

Στο πλαίσιο της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης κανονιστικής συμμόρφωσης, με την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας INFINITY, θα τεθούν σε ισχύ οι κάτωθι πολιτικές και κώδικες: Πολιτική Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών, Κώδικας Δεοντολογίας & Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς, Κώδικας Δεοντολογίας για τα Ανώτερα Στελέχη Οικονομικών Υπηρεσιών, Κώδικας Δεοντολογίας για την Προστασία των Δικαιωμάτων του Ατόμου κατά την Επεξεργασία των Προσωπικών Δεδομένων του, Πολιτική περί Κατάχρησης Προνομακίων Πληροφοριών, Πολιτική περί Δωρεών και Χορηγιών, Πολιτική περί Αποδοχής και Προσφοράς Ωφελημάτων, Πολιτική Εξακρίβωσης Οικονομικής Απάτης.

3.4.3. Τακτικές

Οι τακτικές μπορούν να ταξινομηθούν σε τακτικές χρόνου και σε τακτικές τοποθέτησης στην αγορά. Οι τακτικές χρόνου έχουν να κάνουν με τη σειρά εισόδου της εταιρείας στην αγορά, αν είναι δηλαδή first mover, late mover ή follower. Αντίστοιχα, οι τακτικές τοποθέτησης στην αγορά μπορούν να ταξινομηθούν σε αμυντικές (ύψωση δομικών φραγμών) και επιθετικές, εκ των οποίων τις επιθετικές αποτελούν οι επίθεση κατά μέτωπο, πλευρική επίθεση, κυκλωτική επίθεση, παρακαμπτήρια επίθεση και ανταρτοπόλεμος.

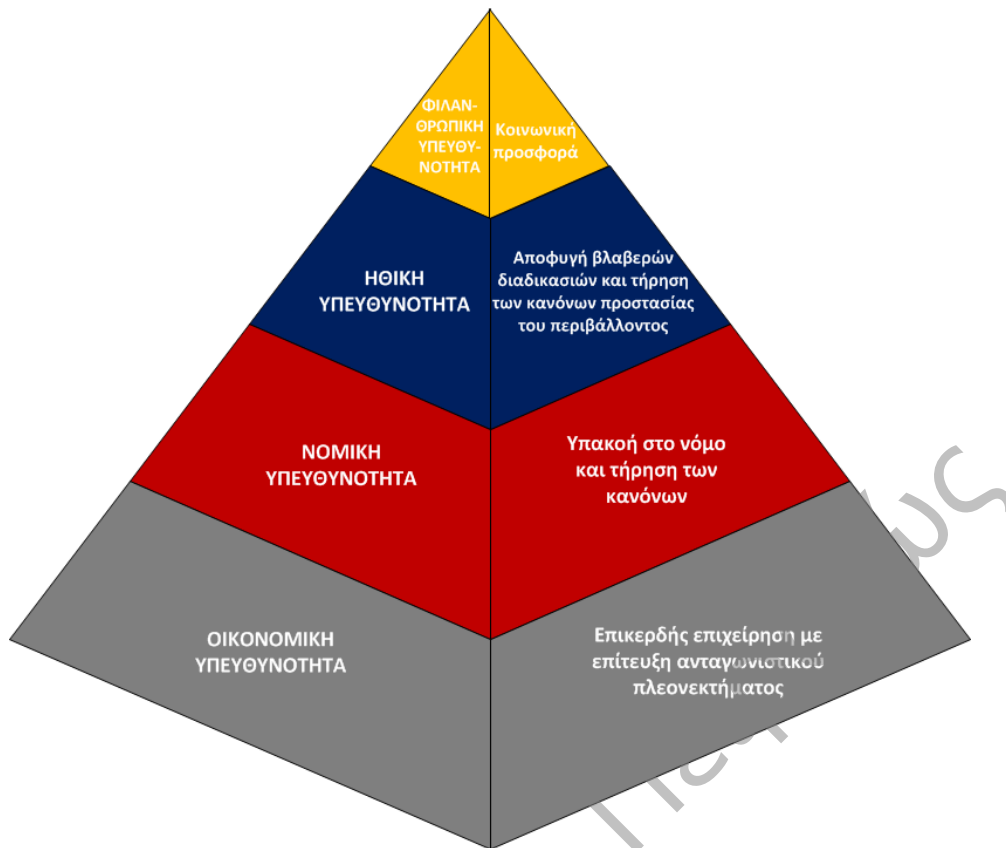
Η INFINITY, όσον αφορά τις τακτικές χρόνου, θεωρείται follower, καθώς οι πρώτες εταιρείες στον κλάδο λειτουργούν ήδη από το 2009 και σίγουρα θα ακολουθήσουν και άλλες, με συνεχή όμως προσπάθεια να αποκτήσει άμεσα πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες. Όσον αφορά τις τακτικές τοποθέτησης στην αγορά, είναι βέβαιο πως θα χρησιμοποιήσει τις επιθετικές τακτικές της πλευρικής επίθεσης αλλά και κατά μέτωπο (εκμεταλλευόμενη τα δικά της δυνατά σημεία αλλά και τα αντίστοιχα αδύνατα των αντιπάλων) επίθεση προς τους ανταγωνιστές στον κλάδο καθώς, εφαρμόζοντας στρατηγική ηγεσίας κόστους, θα προσπαθήσει να αυξήσει σταδιακά το μερίδιό της στην αγορά και να παγιώσει σταθερά τη θέση της σε αυτή.

3.4.4. Εταιρική Υπευθυνότητα

Η εταιρική υπευθυνότητα αποτελεί θεμελιώδη εταιρική αρχή που αγκαλιάζει το σύνολο της επιχειρηματικής λειτουργίας της εταιρείας και επηρεάζει τη συνολική στάση ως προς τα κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Στην INFINITY θα οριστεί με σαφήνεια ο όρος της Εταιρικής Υπευθυνότητας, προκειμένου να οριοθετηθούν οι δράσεις και να διευκολυνθεί η ομοιογενής κατανόηση από τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να επιδιωχθούν οφέλη για όλους τους κοινωνικούς εταίρους.

Εταιρική Υπευθυνότητα είναι η δέσμευση της εταιρείας να συνεισφέρει στην παγκόσμια αειφόρο ανάπτυξη, συνεργαζόμενη με τους κοινωνικούς εταίρους και να λαμβάνει υπόψη οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων προκειμένου να αναλάβει τις ευθύνες της για τις όποιες επιπτώσεις έχει η λειτουργία της, ενώ, παράλληλα επιδιώκει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Οι βασικοί πυλώνες του προγράμματος εταιρικής υπευθυνότητας της INFINITY είναι τρεις και καθορίστηκαν μέσα από διαδικασία εσωτερικής έρευνας, σε μια προσπάθεια να συνάδει η πορεία της εταιρείας με το τρισδιάστατο εννοιολογικό μοντέλο του Carroll, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 20.



Διάγραμμα 20. Μοντέλο Carroll

3.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ

Σύμφωνα με πρόσφατη ανάλυση της αγοράς, οι υπηρεσίες VoIP παρέχουν τη δυνατότητα επέκτασης της αγοράς στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Οι υπηρεσίες VoIP εμφανίζονται ως η κύρια εναλλακτική λύση για επικοινωνία με ταχεία ανάπτυξη στην αγορά σε σχέση με τα υπάρχοντα δίκτυα τηλεφωνίας. Στο σημείο αυτό ορίζουμε τη δομή της αγοράς στην οποία πρόκειται να απευθυνθούν τα προϊόντα της υπό εξέταση εταιρείας.

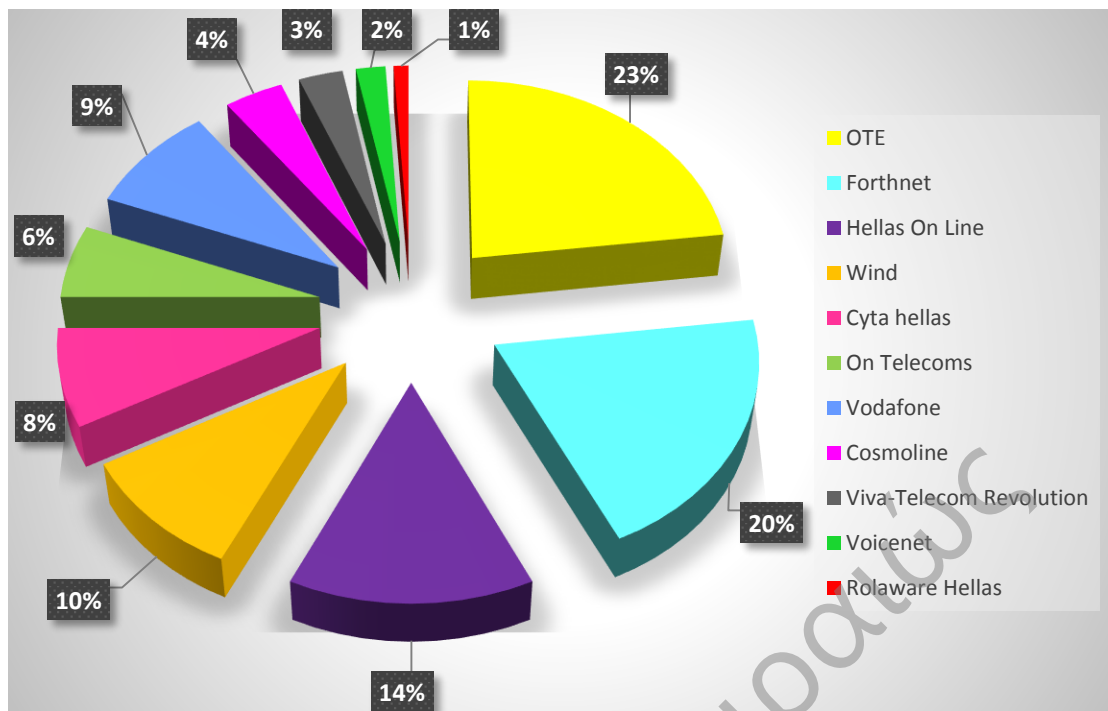
3.5.1. Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Αρχικά, κρίνεται απαραίτητη η συγκέντρωση κάποιων πληροφοριών αναφορικά με τους κύριους ανταγωνιστές. Οι κύριες ομάδες ανταγωνισμού της περιγραφόμενης υπηρεσίας μπορούν να αναλυθούν στις εξής δύο:

- Αντίστοιχες υπηρεσίες του εξωτερικού (μερικώς ανταγωνιστικές): σαν πλεονέκτημα των υπηρεσιών αυτών θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα πολύ ανταγωνιστικά τιμολόγια, ιδιαίτερα προς χώρες του εξωτερικού, ενώ η αδυναμία παροχής αριθμοδοτικών πόρων από το ελληνικό Ε.Σ.Α., η έλλειψη τεχνικής υποστήριξης και η μεγάλη καθυστέρηση κατά την επικοινωνία (latency) θα μπορούσαν να θεωρηθούν σημαντικά μειονεκτήματα.
- Αντίστοιχες υπηρεσίες που υλοποιούνται αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα (πλήρως ανταγωνιστικές): Αρκετοί μικρότεροι ανταγωνιστές έχουν αναπτύξει ανάλογες υπηρεσίες με πολλά μειονεκτήματα έναντι του κύριου ανταγωνιστή όπως: χαμηλή ποιότητα υπηρεσίας, χαμηλή αξιοπιστία, έλλειψη τεχνικής υποστήριξης, δύσχρηστο περιβάλλον διαχείρισης, περιορισμένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, έλλειψη παροχής αριθμών από το Ε.Σ.Α., ελάχιστη ή μηδενική διαφήμιση.

Σύμφωνα με την ΕΕΤΤ, οι κύριοι πάροχοι, που δραστηριοποιούνταν μέχρι πρόσφατα στην ελληνική αγορά προσφέροντας υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, (υπάρχουν και άλλες εταιρείες που προσφέρουν άλλου είδους δικτυακές υπηρεσίες όπως μίσθωση του δικτύου τους σε παρόχους) είναι οι εξής (Διάγραμμα 21):

- CYTA
- Forthnet
- Hellas On Line
- On Telecoms
- ΟΤΕ/Cosmote
- Wind
- Vodafone



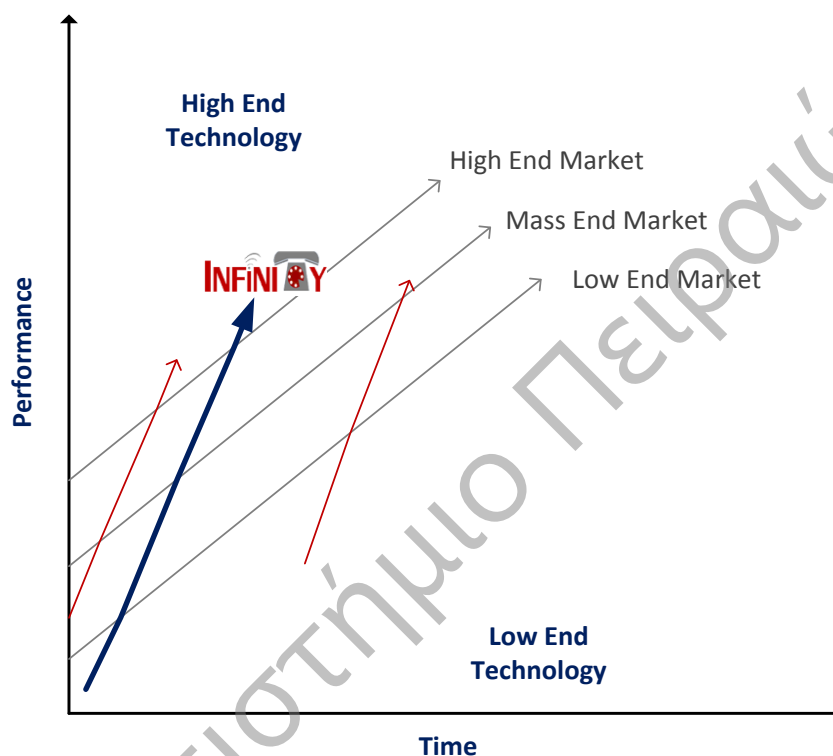
Διάγραμμα 21. Κύριοι πάροχοι

Πιο συγκεκριμένα όμως, ως άμεσους ανταγωνιστές της INFINITY στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τις εξής εταιρείες, οι οποίες παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες παραπλήσιες με τις αντίστοιχες της INFINITY:

- Hellas On Line
- Modulus
- Viva
- Omnivoice
- Inter Telecom
- Voice Net
- Voiceland

Στο Διάγραμμα 22, παρατίθεται η γραφική απεικόνιση του μεριδίου της εγχώριας αγοράς. Με κόκκινα βέλη απεικονίζονται οι εταιρείες που παρέχουν υψηλή τεχνολογία, τους οποίους ενδιαφέρει και το κομμάτι της αγοράς που περιλαμβάνει τους innovators, early adapters και early majority adapters. Αντιθέτως, οι lower

technology εταιρείες στοχεύουν στους late majority και τους laggards. Η INFINITY στοχεύει στη mass market προσπαθώντας να ικανοποιήσει ακόμα και το “zero segment”, παραμετροποιώντας τα προϊόντα της, παρόλο που, ως εταιρεία, παρέχει υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας, με σκοπό την αύξηση των πελατών της και την σταθεροποίησή της σε μία ισχυρή θέση στην αγορά.



Διάγραμμα 22. Το φάσμα της αγοράς που καλύπτει η INFINITY

3.5.2. Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών διακινούν προϊόντα τα οποία έχουν πολλαπλές εφαρμογές για κάθε είδους χρήστη αυτών. Κατά συνέπεια, η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αυτές προέρχεται από πολλούς και διαφορετικούς τύπους χρηστών, γεγονός θετικό καθώς εάν κάποιος τομέας παρουσιάσει κόπωση, η ζήτηση μπορεί να αντικατασταθεί από την ζήτηση άλλων τομέων. Τη σημαντικότερη πηγή πελατών αποτελούν λόγω της πληθώρας τους οι επιχειρήσεις (μικρές αλλά και μεγαλύτερες), οι οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις

ανάγκες τους για καλύτερη οργάνωση, επικοινωνία και διαχείριση που προσφέρουν τα διαδικτυακά τηλεπικοινωνιακά συστήματα, χωρίς να επιβαρυνθούν με σημαντικές επενδύσεις.

Οι μεταβολές στη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν οι εταιρείες του κλάδου σχετίζονται με τις δαπάνες που πραγματοποιούν οι εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και οι ιδιώτες. Η τάση τους για δαπάνες σε υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών και, κατά συνέπεια, η ζήτηση επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων όπως:

- Οικονομικοί παράγοντες (οικονομικό περιβάλλον, επιδοτούμενα προγράμματα, φορολογικές / νομοθετικές μεταβολές)
- Στρατηγικοί παράγοντες (υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, υιοθέτηση εξειδικευμένων εφαρμογών λόγω της πολυπλοκότητας της δομής των νέων επιχειρήσεων, ανάπτυξη των επιχειρήσεων)
- Τεχνολογικοί παράγοντες (εισαγωγή νέων συστημάτων στην αγορά, προσαρμογή συστημάτων σε νέα δεδομένα, ανάπτυξη τεχνολογίας)
- Κοινωνικοί παράγοντες (είσοδος του Διαδικτύου στην καθημερινότητα των ανθρώπων)
- Λοιποί παράγοντες

3.5.3. Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία της έως τώρα ανάλυσης, κρίνεται σκόπιμο να επιχειρηθεί μια όσο το δυνατόν ασφαλέστερη εκτίμηση της ζήτησης των εν λόγω υπηρεσιών, όπως αυτή προβλέπεται να διαμορφωθεί στο μέλλον. Όπως είναι κατανοητό, ο προσδιορισμός της μελλοντικής ζήτησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον προσδιορισμό της έκτασης του επενδυτικού σχεδίου. Ωστόσο, μία πλήρης και ουσιαστική πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης απαιτεί, πρωτίστως, την προσεκτική εκτίμηση μιας σειράς παραμέτρων, οι οποίες είναι σε θέση να επηρεάσουν την τρέχουσα και μελλοντική της εξέλιξη. Για λόγους πρακτικής δυσκολίας που δεν επιτρέπουν τον άμεσο προσδιορισμό της εγχώριας ζήτησης για την εξεταζόμενη περίοδο, θα

χρησιμοποιήσουμε την μέθοδο της προβολής της τάσεως. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται σε χρονοσειρά 5 ετών (2010-2014), προκειμένου να εξουδετερωθούν βραχυπρόθεσμες μεταβολές στη γενική οικονομική κατάσταση. Έτσι, η ζήτηση για υπηρεσίες VoIP μπορεί να βρεθεί με συνδυαστικό υπολογισμό των δυνητικών πελατών και των λεπτών ομιλίας τους. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του 2011, ο πληθυσμός της Ελλάδας ήταν 10.815.197 άτομα. Χωρίς βλάβη της γενικότητας, αφαιρώντας από αυτούς το ποσοστό που αντιστοιχεί σε ηλικίες άνω των 65 ετών, το ποσοστό που είναι παιδιά ηλικίας 0-14 ετών και το ποσοστό του πληθυσμού που δεν έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο, μένουν 7.354.334 δυνητικοί πελάτες.

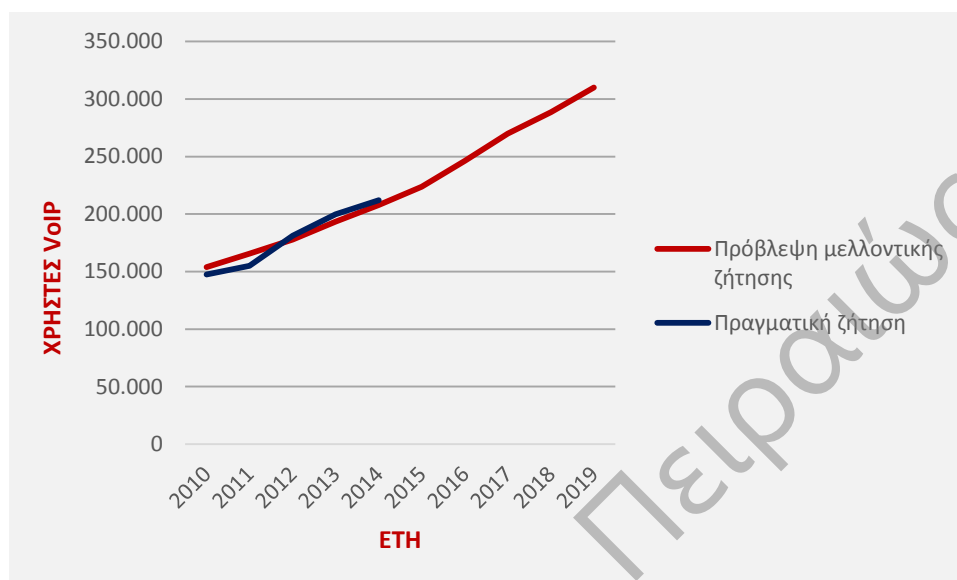
Επομένως, η αναλογούσα ζήτηση για την πενταετία 2015-2019 διαμορφώνεται στα ακόλουθα επίπεδα:

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΧΡΗΣΤΩΝ VoIP	ΧΡΗΣΤΕΣ VoIP
2010	7.427.856	2,07%	153.985
2011	7.354.334	2,25%	165.534
2012	7.297.084	2,44%	177.982
2013	7.476.896	2,59%	193.451
2014	7.237.886	2,87%	207.885
2015	7.297.965	3,07%	223.840
2016	7.361.476	3,35%	246.336
2017	7.545.911	3,58%	269.966
2018	7.564.821	3,81%	288.548
2019	7.687.006	4,03%	310.000

Πίνακας 3. Ζήτηση Υπηρεσιών VoIP

Σύμφωνα λοιπόν με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, παρατηρείται ότι για την περίοδο 2010-2014 η ζήτηση για υπηρεσίες VoIP εμφανίζει μια ανοδική τάση της τάξης του 0,8%. Όσον αφορά στις προοπτικές της συνολικής εγχώριας ζήτησης για την επόμενη πενταετία, αυτές διαγράφονται εξίσου θετικές. Οι προβλεπόμενοι ρυθμοί αύξησης της ζήτησης είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικοί καθώς, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς αναμένεται η μέση ετήσια αύξηση του ποσοστού των δυνητικών χρηστών να είναι της τάξης του 0,3%.

Στο Διάγραμμα 23 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η γραφική απεικόνιση της ζήτησης VoIP υπηρεσιών, όπως αυτή προβλέπεται να διαμορφωθεί μελλοντικά μέσα στην επόμενη πενταετία 2015-2019:



Διάγραμμα 23. Ζήτηση υπηρεσιών VoIP για την επόμενη 5ετία

3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το Σχέδιο Μάρκετινγκ αποτελεί σημαντικότατο τμήμα της μελέτης σκοπιμότητας και είναι σε θέση να προδιαγράψει την επιτυχή ή μη πορεία ενός επενδυτικού σχεδίου. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τις ειδικές στρατηγικές του Μάρκετινγκ, καθώς και τα μέτρα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επένδυσης. Ως εκ τούτου, το σχέδιο Μάρκετινγκ αναπτύσσεται μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής του επενδυτικού σχεδίου και περιλαμβάνει τις ακόλουθες δύο βασικές διαστάσεις:

- Στρατηγική Διάσταση που καλύπτει τη μακροπρόθεσμη διαχείριση του Μάρκετινγκ.
- Λειτουργική Διάσταση που ελέγχει τη βραχυπρόθεσμη χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων, των μέτρων και του προϋπολογισμού του Μάρκετινγκ.

3.6.1. Καθορισμός της αγοράς – στόχου

Προκειμένου η INFINITY να είναι σε θέση να διεκδικήσει μια ανταγωνιστική θέση μεταξύ των ήδη υπαρχόντων εταιρειών, είναι απαραίτητο πρώτα να καθορίσει τη σχετική αγορά στην οποία σκοπεύει να απευθυνθεί. Η επιλογή της αγοράς-στόχου αφορά την γεωγραφική οριοθέτηση της περιοχής, μέσα στην οποία απλώνονται οι λειτουργίες της εν λόγω αγοράς. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται ο προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της και επιτρέπεται στη νεοεισερχόμενη εταιρεία να εστιάσει με μεγαλύτερη ακρίβεια στις ανάγκες της δεδομένης αγοράς. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη το εύρος της εγχώριας αγοράς και εκτιμώντας τους περιορισμούς και τις προοπτικές που προσφέρονται σε μια νεοσύστατη εταιρεία τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών VoIP, ως αγορά-στόχος στην οποία σκοπεύει να εισέλθει η INFINITY ορίζεται ολόκληρη η Ελλάδα, έχοντας ως μελλοντική προοπτική και χώρες του εξωτερικού. Όσον αφορά την επιμέρους αγορά της Ελλάδας, κρίνεται ότι αυτή αποτελεί μια πολύ καλή βάση για την εκκίνηση της λειτουργίας της υπό εξέταση εταιρείας, καθώς λόγω της φύσης της παρεχόμενης υπηρεσίας (Internet) δεν υπάρχει περιορισμός τοπικότητας. Παράλληλα με τη δυναμική της είσοδο στην τοπική αυτή αγορά, οι ιδρυτές της υπό εξέταση εταιρείας θα επιχειρήσουν, μετά από μία πενταετία λειτουργίας, την επέκταση της εμπορικής της δραστηριότητας και σε χώρες του εξωτερικού. Ξεκινώντας από τα Βαλκάνια, προσβλέπουν σε συνεργασίες για την παροχή των υπηρεσιών VoIP με άλλες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, καθώς αυτή η ενέργεια θα τους προσφέρει τη δυνατότητα κάλυψης ενός μεγαλύτερου εύρους πελατείας. Η προσπάθεια αυτή διεύρυνσης της απευθυνόμενης αγοράς θα κατευθυνθεί κυρίως προς τα μεγάλα αστικά κέντρα, όπου εντοπίζονται μεγαλύτερες δυνατότητες εισχώρησης.

Πιο συγκεκριμένα, η υπηρεσία απευθύνεται σε διακριτά τμήματα της αγοράς με συγκεκριμένες ανάγκες και ιδιότητες ενώ δεν φιλοδοξεί να αντικαταστήσει τους παρόχους συμβατικής τηλεφωνίας ή τους παρόχους ενοποιημένων υπηρεσιών φωνής-δεδομένων-περιεχομένου.

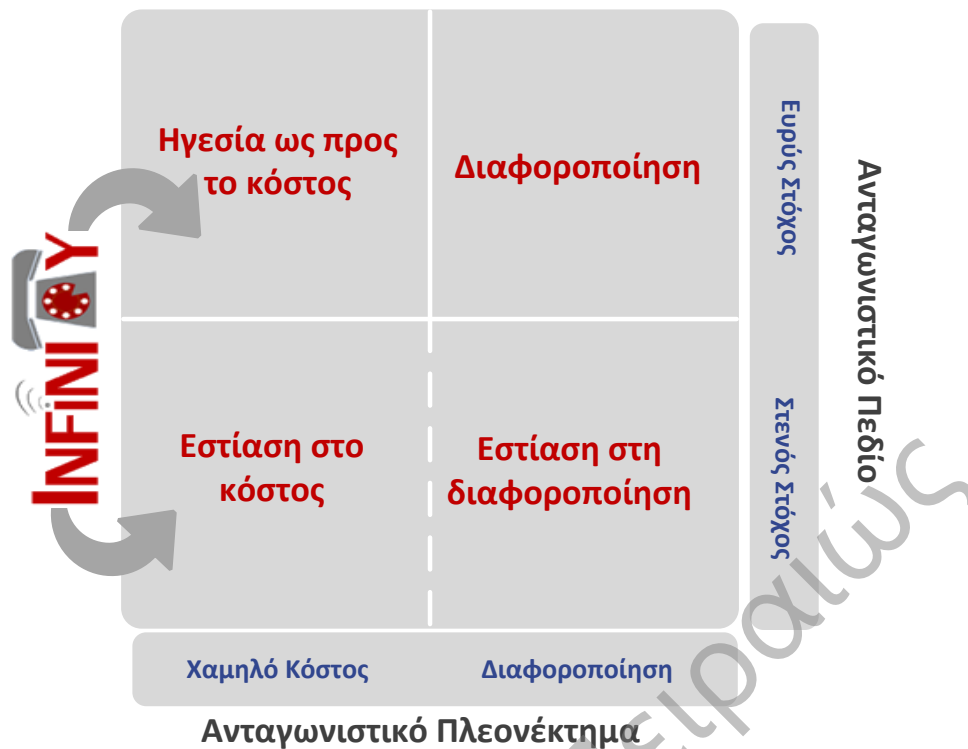
Η πρώτη αγορά-στόχος είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που επιθυμούν να πραγματοποιούν και να δέχονται κλήσεις διαχειριζόμενες από VoIP τηλεφωνία. Η υπηρεσία απευθύνεται σε επιχειρήσεις με αυξημένες απαιτήσεις στις τηλεπικοινωνιακές τους υποδομές, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα περιαγωγής των τηλεφωνικών τους συνδέσεων και εκτός των εγκαταστάσεών τους ή και σε πολλαπλά σημεία παρουσίας και εποπτεία σε πραγματικό χρόνο των εξόδων.

Όσον αφορά τους ιδιώτες, διακρίνουμε δύο κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει καταναλωτές που επιθυμούν να αξιοποιήσουν την δυνατότητα περιαγωγής ενός γεωγραφικού αριθμού κλήσης σταθερής τηλεφωνίας σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη. Η δεύτερη περιλαμβάνει λάτρεις της τεχνολογίας που υιοθετούν από νωρίς τις νέες τάσεις για τις δυνατότητες που προσφέρουν για πειραματισμό, ειδικά αυτούς που ασχολούνται με το ανοικτό λογισμικό και τα δίκτυα, αφού η συγκεκριμένη τεχνολογία επιτρέπει την ανάπτυξη ενός οικιακού τηλεφωνικού κέντρου χαμηλού κόστους και την συνεργασία με τα τελευταία gadgets της αγοράς (iPhone, android κλπ).

3.6.2. Καθορισμός της Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Η εταιρεία με την πραγματοποίηση της προτεινόμενης επένδυσης, σκοπεύει να κάνει μια δυναμική είσοδο στο χώρο των υπηρεσιών VoIP και όχι μόνο. Συνεπώς, η στρατηγική του Μάρκετινγκ που πρόκειται να ακολουθήσει η υπό εξέταση εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να της προσδώσει ουσιαστικά εφόδια, ώστε να την κατατάξει στον κατάλογο των σύγχρονων και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων τηλεπικοινωνιών.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τις εναλλακτικές στρατηγικές που προσφέρονται, η INFINITY έχει επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική ανταγωνισμού και πιο συγκεκριμένα, τη στρατηγική της δημιουργίας καλής φήμης. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω της ηγεσίας κόστους και της εστίασης σε ένα πολύ συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Ο αρχικός στόχος για την εταιρεία είναι να διεισδύσει στην αγορά, μέσω της ηγεσίας κόστους, να κερδίσει ένα ποσοστό της, να το σταθεροποιήσει και, δημιουργώντας ένα δυνατό brand name, να αναπτυχθεί περαιτέρω στο χώρο (Διάγραμμα 24).



Διάγραμμα 24. Στρατηγική της INFINITY

3.6.3. Καθορισμός των στόχων του Μάρκετινγκ

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητος ο καθορισμός των βασικών στόχων του Μάρκετινγκ, οι οποίοι θα αποτελέσουν και τις κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της εταιρείας.

Σε πρώτη φάση, στόχο της εξεταζόμενης εταιρείας αποτελεί η πώληση 450 συνδρομών VoIP υπηρεσιών σε πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου και δευτερευόντως η δικτύωση υπολογιστών 25 πελατών καθώς και η ανάπτυξη 80 ιστοσελίδων. Ένα τέτοιο μέγεθος πωλήσεων θα είναι σε θέση να της εξασφαλίσει μια δυναμική ένταξη στην επιλεγμένη αγορά και την απόσπαση ενός ικανοποιητικού μεριδίου, της τάξης του 2% (λαμβάνοντας υπόψη τα σημερινά μεγέθη της εγχώριας αγοράς). Όπως έχει άλλωστε αναφερθεί, η αγορά υπηρεσιών VoIP αποτελεί μια σχετικά καινούργια και κατακερματισμένη αγορά, η οποία βρίσκεται ακόμη στη φάση της ανάπτυξης και προσφέρεται για τη δημιουργία νέων εταιρειών. Ως εκ τούτου, τα σχετικά μερίδια που προβλέπεται να προκύψουν θα είναι μικρότερα (λόγω της επικείμενης διεύρυνσης της εγχώριας αγοράς), ενώ

παράλληλα κρίνονται αρκετά ώστε να μπορέσει η εν λόγω επιχείρηση να σημειώσει τις πωλήσεις εκείνες που θα της αποφέρουν βιωσιμότητα αλλά και προοπτικές για μελλοντικά κέρδη.

Εν συνεχεία, και εφόσον η INFINITY θα έχει ήδη πετύχει την είσοδο της στην εν λόγω αγορά, σκοπεύει να εδραιώσει την παρουσία της σε αυτή, μέσω της αύξησης του επιπέδου των πωλήσεών της που προβλέπεται να σημειώσει έναν μηνιαίο ρυθμό της τάξης του 10% (για παράδειγμα τη δεύτερη χρονιά θα πουληθούν 400 σχεδόν συνδρομές VoIP, θα γίνουν 28 δικτυώσεις υπολογιστών και θα χτιστούν 96 ιστοσελίδες), ενώ παράλληλα θεωρούμε ότι αποχωρεί από την εταιρεία το 1% των πελατών οι οποίοι δελεάστηκαν από κάποια άλλη προσφορά από άλλη τηλεπικοινωνιακή εταιρεία (για παράδειγμα θεωρούμε ότι αποχωρούν 5 πελάτες τον πρώτο χρόνο). Ένας τέτοιος ρυθμός μεταβολής αντιστοιχεί σε αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας κατά 100% στη διάρκεια της πρώτης πενταετίας και κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική. Πρέπει να σημειωθεί ότι η εκτίμηση αυτή της ετήσιας αύξησης των πωλήσεων δε θεωρείται υπερβολική, καθώς εντάσσεται στα πλαίσια της προβλεπόμενης ζήτησης στον τομέα αυτό εξαιτίας της εξέλιξης της τεχνολογίας και της χρήσης των VoIP υπηρεσιών όλο και περισσότερο.

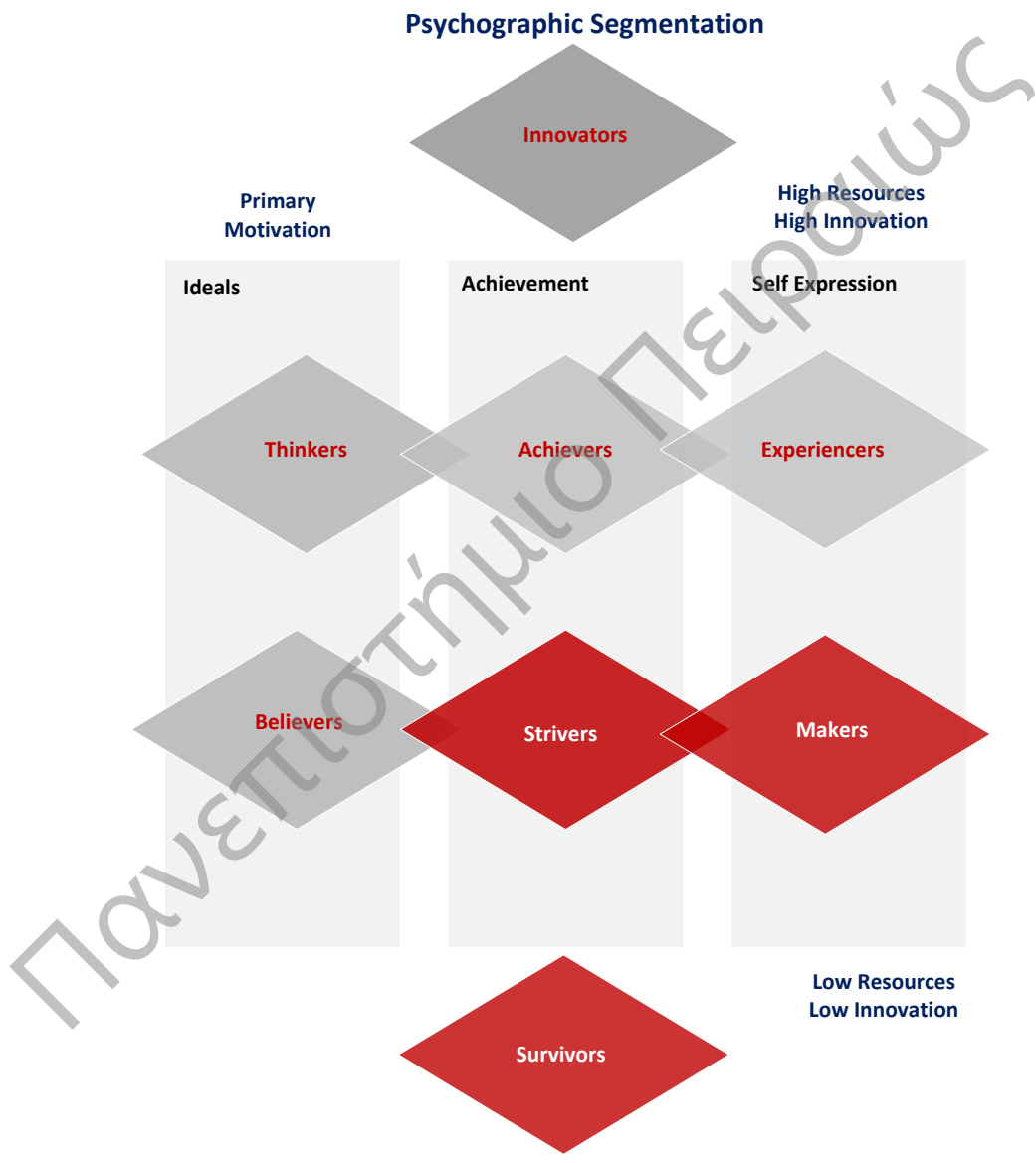
3.6.4. Καθορισμός του σχεδίου Μάρκετινγκ

- Market Segmentation

Η εταιρεία INFINITY υλοποιεί και εμπορεύεται προϊόντα τηλεπικοινωνιών και ιδιαίτερα υπηρεσίες VoIP. Δευτερευόντως, ασχολείται με δικτυώσεις υπολογιστών και ανάπτυξη ιστοσελίδων. Έτσι, απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς το οποίο αποτελείται από επιχειρήσεις αλλά και ιδιώτες που θέλουν να μειώσουν το κόστος επικοινωνίας (niche marketing).

Κάνοντας μία ψυχογραφική τμηματοποίηση της αγοράς (Διάγραμμα 25), δεδομένου ότι το κοινό που απευθυνόμαστε αποτελείται από φοιτητές, επιστημονικό προσωπικό, επιχειρηματίες, υπαλλήλους κ.α. καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες της εταιρείας μπορεί να ανήκουν στους

innovators, thinkers, believers, experiencers ή achievers. Οι άνθρωποι αυτοί είτε γνωρίζουν την τεχνολογία αιχμής λόγω του μορφωτικού τους επιπέδου, είτε την αναζητούν για να διευκολύνουν την καθημερινότητά τους, είτε θέλουν να εξοικονομήσουν χρήματα από τη συμβατική τηλεφωνική επικοινωνία, είτε συνδυάζουν κάποια από τα παραπάνω.



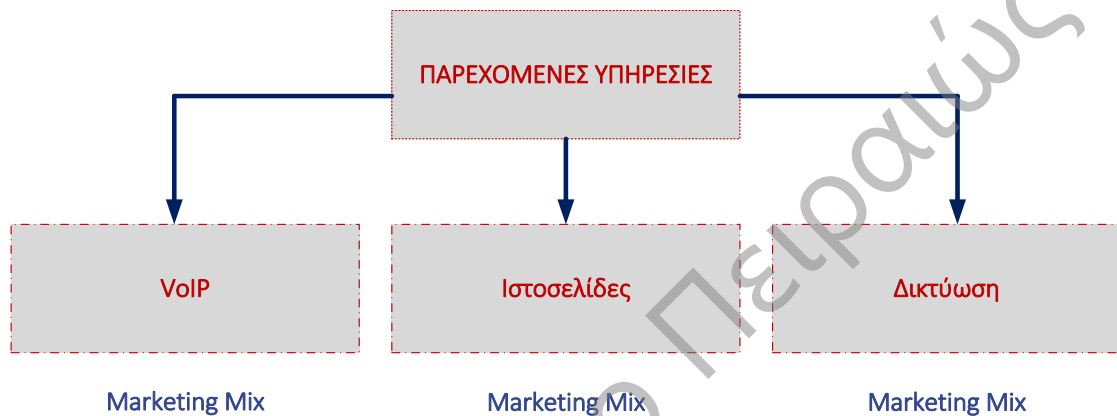
Διάγραμμα 25. Το psychographic Segmentation για την INFINITY

Σε μία συμπεριφορική, αυτή τη φορά, τμηματοποίηση, η εταιρεία απευθύνεται τόσο σε νέες εταιρείες που ξεκινούν τώρα τη λειτουργία τους,

όσο και σε εκείνες που αναζητούν ένα νέο και φθηνότερο τρόπο επικοινωνίας ή με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Το ίδιο ισχύει και για τους ιδιώτες που ζητούν να μειώσουν τα υψηλά κόστη της συμβατικής επικοινωνίας.

- Targeting

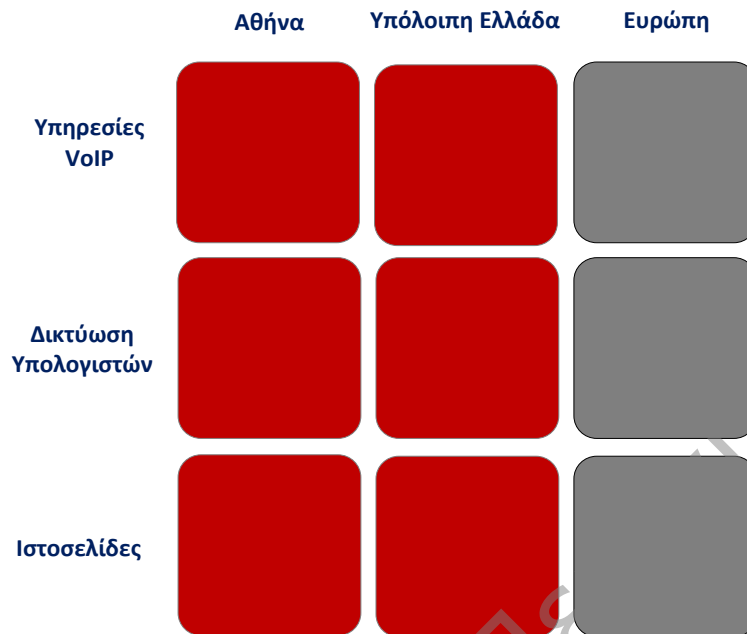
Η εταιρεία αποφασίζει να επιλέξει multi-segment στρατηγική, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 26:



Διάγραμμα 26. Η multi-segment στρατηγική της INFINITY

Στη συνέχεια, στο Διάγραμμα 27 φαίνεται πως αν συνδυάσουμε τη γεωγραφική περιοχή κάλυψης με τα προϊόντα τα οποία προσφέρουμε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πουλάμε τρεις γενικές κατηγορίες προϊόντων στα όρια της Ελλάδας. Τουλάχιστον για την πρώτη πενταετία τα προϊόντα της INFINITY απευθύνονται σε δυνητικούς πελάτες σε ολόκληρη την Ελλάδα, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Market Specialization



Διάγραμμα 27. Market Specialization της INFINITY

- Positioning

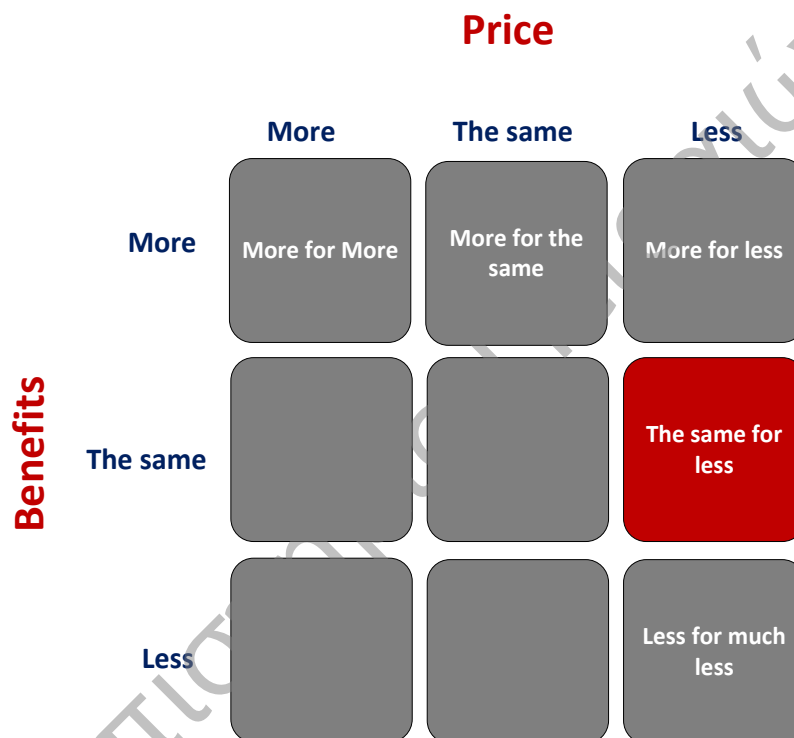
Η εταιρεία στοχεύει σε δύο στρατηγικές για το positioning των προϊόντων της:

- Price and Quality strategy: Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας είναι εξίσου ποιοτικά ή και βελτιωμένα συγκριτικά με των ανταγωνιστών, προσφερόμενα σε χαμηλότερες τιμές.
- Application strategy: Θέλουμε να προβάλλουμε ότι η προτίμηση των προϊόντων και υπηρεσιών μας, οδηγεί στην βελτίωση της επικοινωνίας και της εργασίας των χρηστών, προσφέροντας οργάνωση, ταχύτητα, λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα σε όλες τις διαδικασίες τους.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας μας αποτελεί η στελέχωσή της από εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό ώστε να μπορεί να παρέχει πάντα τεχνολογία αιχμής στον πελάτη σε ανταγωνιστικές τιμές, δεδομένου ότι η τεχνολογία θα χτίζεται in house και δε θα αγοράζεται. Επίσης, όσον αφορά τις υπηρεσίες VoIP, θα παρέχονται 3 ειδών συμβόλαια τα οποία θα καλύπτουν όλες τις πιθανές ανάγκες των εκάστοτε χρηστών διαφοροποιώντας την ποιότητα της

επικοινωνίας σε συνδυασμό με την τιμολόγησή της. Βέβαια, καθώς η εταιρεία είναι καινούρια στο χώρο, ετοιμάζεται να μπει με χαμηλότερες τιμές και ειδικά πακέτα προσφορών για τις υπηρεσίες της. Η ακριβής τοποθέτηση της εταιρείας μας στην αγορά, φαίνεται στο Διάγραμμα 28:

Generic Product Positions & Value Positions



Διάγραμμα 28. Τοποθέτηση της INFINITY στην αγορά

3.6.5. Καθορισμός του μίγματος Μάρκετινγκ


Εφόσον έχουν ήδη καθοριστεί οι ειδικές στρατηγικές του Μάρκετινγκ, έπεται ο σχεδιασμός ενός προγράμματος δράσης που να αντιστοιχεί στη βραχυπρόθεσμη χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων του μάρκετινγκ. Ο σωστός συνδυασμός των εργαλείων που αποτελούν το μίγμα του Μάρκετινγκ (marketing mix) είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των προδιαγεγραμμένων στόχων κάθε επενδυτικού σχεδίου. Σύμφωνα με τον Philip Kotler, οι βασικές στρατηγικές και οι

αντίστοιχες δράσεις που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να τοποθετηθεί αποτελεσματικά σε μια δεδομένη αγορά-στόχο, μπορούν να αναλυθούν με ακρίβεια μέσω του πλαισίου των 7 P:

- Product (Προϊόν και Πολιτική Προϊόντος)

Η εταιρεία μας εμπορεύεται τηλεπικοινωνιακά προϊόντα και υπηρεσίες και ειδικότερα επικοινωνία μέσω VoIP, δικτύωση υπολογιστών καθώς και δημιουργία και διαχείριση ιστοσελίδων. Οι υπηρεσίες μας απευθύνονται τόσο σε οικιακούς καταναλωτές όσο και σε ελεύθερους επαγγελματίες, σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και σε μεγαλύτερες εταιρείες και οργανισμούς. Στόχος μας είναι να συντελούμε στη βελτίωση της καθημερινότητας των πελατών μας, στο σπίτι και στη δουλειά, προσφέροντάς τους πρωτοποριακές υπηρεσίες, ειδικά σχεδιασμένες για τις ανάγκες τους, στη μέγιστη σχέση τιμής/ποιότητας. Οι υπηρεσίες αυτές υποστηρίζονται από εφαρμογές για τον Η/Υ ή για τα κινητά τηλέφωνα, ενώ είναι πλήρως παραμετροποιήσιμες αναλόγως με τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη. Μέσω του ειδικού συστήματος χρέωσης της INFINITY δίνεται στο χρήστη η δυνατότητα να έχει πλήρη έλεγχο των κλήσεων του, να ενημερώνεται άμεσα για όλες τις τιμές που προσφέρει η εταιρεία μας, να διαχειρίζεται τις συσκευές που χρησιμοποιεί, να ελέγχει τη φορητότητα αριθμών κινητών τηλεφώνων, να αγοράζει και να διαχειρίζεται τους γεωγραφικούς αριθμούς του, να ζητάει αλλαγές στην ιστοσελίδα του, και παράλληλα, να ζητάει τη συντήρηση ή την επισκευή του δικτύου υπολογιστών του, σε περίπτωση ανάγκης.

Η πολιτική της παρεχόμενης υπηρεσίας VoIP της εταιρείας δίνει έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της (QoS), γιατί σε αυτό το σημείο θέλει να επικεντρωθεί, και επιθυμεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της να είναι η ποιότητα της υπηρεσίας η οποία εξαρτάται άμεσα από την τεχνολογία αιχμής που παράγεται στην εταιρεία. Επίσης, προσπαθεί να ικανοποιήσει όλη την αγορά με διαφορετικά συμβόλαια ανάλογα με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Διάγραμμα 29).



		ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ							
		ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ	ΔΙΕΠΑΦΗ ΧΡΗΣΤΗ	ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ	ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	20				7	9		
	ΧΑΜΗΛΗ ΤΙΜΗ	20	9	8	7	7	7	7	7
	ΕΥΧΡΗΣΤΙΑ	20		9			6		8
	ΦΟΡΗΤΟΤΗΤΑ ΑΡΙΘΜΟΥ	5	8						
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ	10	9	9				9	
	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ	5	8	9	9	9			9
	ΚΑΛΟ QoS	20			9				
	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟΥ	100	350	475	365	325	440	230	345

Διάγραμμα 29. Εργαλείο για την ανάπτυξη των προϊόντων της INFINITY

Η εταιρεία μας παρέχει, επίσης, υπηρεσίες πριν και μετά την πώληση των προϊόντων. Οι βασικές είναι: μελέτη δικτύωσης, συντήρηση, επιδιορθώσεις και αναβαθμίσεις των εφαρμογών. Παράλληλα, υπάρχει καθημερινά (εκτός Σαββάτου και Κυριακής) τηλεφωνικό κέντρο για εξυπηρέτηση των πελατών και αποκατάσταση βλαβών που λειτουργεί με ωράριο 09:00 – 17:00, ενώ υπάρχει και επιλογή για αποκατάσταση βλάβης στο χώρο του εκάστοτε πελάτη, με επιπλέον χρέωση. Επιπλέον, παρέχεται τηλεφωνική υποστήριξη και τις υπόλοιπες ώρες και ημέρες από υπάλληλό μας και αποκατάσταση βλαβών στο χώρο των πελατών με μεγαλύτερες χρεώσεις.

- Price (Τιμολογιακή Πολιτική)

Η τιμολογιακή πολιτική αποτελεί ένα βασικό στρατηγικό εργαλείο για τους οργανισμούς τηλεπικοινωνιών, με άμεσο αντίκτυπο στην απόκτηση πελατών, τη διατήρηση, τα έσοδα και τη διαμόρφωση των περιθωρίων κέρδους. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι φορές που κρίνεται απαραίτητη η παρέμβαση των Ε.Ρ.Α. (ΕΕΤΤ) προκειμένου αυτή η πολιτική να καταστεί ανταγωνιστική.

Σε μία τελείως ανταγωνιστική αγορά, δεν υφίσταται σχεδόν κανένας λόγος για ρυθμιστική παρέμβαση, αφού ένας ικανός αριθμός εταιρειών «μάχεται» για την προώθηση των υπηρεσιών τους και την απόκτηση ενός μεριδίου αγοράς που θα τις καταστήσει βιώσιμες. Κατά συνέπεια, ο ανταγωνισμός εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον προτρέποντας τις εταιρείες να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές, προσφέροντας μία ευρεία επιλογή υπηρεσιών σε χαμηλές τιμές.

Η τιμολογιακή πολιτική της INFINITY στηρίζεται στη μέθοδο τιμολόγησης βάσει του ανταγωνισμού (Competition Based Pricing). Η τιμολόγηση βάσει ανταγωνισμού εστιάζει στο πώς δρουν οι «ηγέτες» και οι λοιποί ανταγωνιστές στον κλάδο, καθώς και στις τιμές που ορίζονται από τον ρυθμιστή. Η κατανόηση, ωστόσο, του ανταγωνισμού, απαιτεί από πλευράς επιχείρησης έρευνα και μελέτη. Χρειάζεται να κατανοήσει τι υπηρεσίες παρέχει, τι είδους επιχειρήσεις ανταγωνίζεται και πώς λειτουργούν οι ανταγωνιστές της στον κλάδο.

Η πολιτική αυτή επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της μεθόδου «Follow the Leader» και της τιμολόγησης που βασίζεται στις αντιδράσεις των ανταγωνιστών. Η συγκεκριμένη μέθοδος υιοθετείται κυρίως από επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να αντιγράψουν τις τιμές του «ηγέτη» της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται. Με αυτό τον τρόπο, μια επιχείρηση στοχεύει στο να δημιουργήσει υπηρεσίες συγκρίσιμες με εκείνες των ανταγωνιστών της.

Όσον αφορά τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών μας, ακολουθούμε την τεχνική της διείσδυσης στην αγορά (penetration pricing), θέτοντας χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές μας ώστε να πάρουμε ένα ικανοποιητικό μερίδιο της αγοράς και με την πάροδο των χρόνων αυξάνουμε τις τιμές για να αποσβέσουμε. Έτσι, οι τιμές που κοστολογούμε όσα παρέχουμε φαίνονται παρακάτω.

Τα νούμερα που έχουν τα τηλέφωνα στην Ελλάδα (σταθερά ή κινητά) αλλά και όσα είναι διαθέσιμα για κλήση χωρίς απαραίτητα να ανήκουν σε κάποιο σταθερό ή κινητό, προκύπτουν από το Εθνικό Σχέδιο Αριθμοδότησης (Ε.Σ.Α.) που εκδίδει η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.). Οι γενικές κατηγορίες των νούμερων αυτών ονομάζονται αριθμοδοτικές σειρές και το ΕΣΑ καθορίζει το κόστος κλήσης τους, τους περιορισμούς στην χρήση τους, και γενικότερα όλους τους κανόνες που τους διέπουν. Η INFINITY διαθέτει τα παρακάτω τηλεφωνικά νούμερα για ιδιώτες και επαγγελματίες από πολλές διαφορετικές αριθμοδοτικές σειρές, έτσι ώστε να καλύπτεται κάθε ανάγκη επιχειρηματικής ή άλλης δραστηριότητας.

ΑΡΙΘΜΟΣΕΙΡΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΤΥΠΟΣ ΧΡΕΩΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΡΙΘΜΟΥΣ ΑΥΤΟΥΣ
311	Γεωγραφικοί αριθμοί Αθήνας	Αστική χρέωση από Αθήνα, υπεραστική από υπόλοιπη Ελλάδα.
331	Γεωγραφικοί αριθμοί Θεσσαλονίκης	Αστική χρέωση από Θεσσαλονίκη, υπεραστική από υπόλοιπη Ελλάδα.
3XX	Γεωγραφικοί αριθμοί άλλων περιοχών	Αστική χρέωση από την ίδια περιοχή, υπεραστική από υπόλοιπη Ελλάδα
700	Μη Γεωγραφικοί Αριθμοί	Αστική χρέωση από όλη την Ελλάδα. Σχεδιάστηκαν για χρήση από επιχειρήσεις, για να τους καλούν οι πελάτες τους χωρίς χρέωση από όλη την Ελλάδα.
706	Ειδικής Χρέωσης	Νούμερα για παροχή υπηρεσιών πολυμεσικής πληροφόρησης και μόνο από εταιρίες που διαθέτουν Γενική Άδεια από την ΕΕΤΤ για την παροχή των εν λόγω υπηρεσιών.
371XX-373XX	Εξυπηρέτησης Πελατών	Αστική χρέωση από όλη την Ελλάδα από σταθερό, αλλά και από κινητό (με απλή χρέωση). 5ψήφιοι αριθμοί για χρήση από εταιρείες ως νούμερο εξυπηρέτησης πελατών.
34XXX	Παροχής Υπηρεσιών Πολυμεσικής Πληροφόρησης	Μεταβλητή χρέωση ανάλογα με την υπηρεσία. 5ψήφιοι αριθμοί για παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας όπως π.χ. αποτελέσματα αγώνων, αστρολογία κλπ. Οι κάτοχοι των αριθμών θα πρέπει να διαθέτουν Γενική Άδεια από την ΕΕΤΤ για την παροχή υπηρεσιών πολυμεσικής πληροφόρησης.

Πίνακας 4. Τηλεφωνικά νούμερα της INFINITY

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ο τιμοκατάλογος για κάθε αριθμοσειρά που διαθέτουμε. Αναλόγως με το συμβόλαιο που υπογράφει ο εκάστοτε χρήστης, επωφελείται και ανάλογη ποιότητα υπηρεσιών.

ΑΡΙΘΜΟΣΕΙΡΕΣ	ΕΙΔΟΣ ΑΡΙΘΜΟΥ	ΠΑΚΕΤΟ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΚΟΣΤΟΣ/ΜΗΝΑ (€)
Για Ιδιώτες 311, 331, 3xx	Bronze	12 Μήνες	23,40	1,30
	Silver	12 Μήνες	32,40	2,70
	Gold	12 Μήνες	66,00	5,50
Για Επιχειρήσεις 7xxx (700, 706, 37xxx, 34xxx)	Bronze	12 Μήνες	156,00	13,00
	Silver	12 Μήνες	336,00	28,00
	Gold	12 Μήνες	708,00	59,00

Πίνακας 5. Τιμοκατάλογος αριθμοσειρών της INFINITY

Κάθε αίτημα φορητότητας που υποβάλλεται στην INFINITY χρεώνεται για κάθε αριθμό που περιλαμβάνει η αίτηση με 10,00 € ανά αριθμό. Σε περίπτωση ακύρωσης ή απόρριψης του αιτήματος για οποιοδήποτε λόγο,

επιστρέφονται στον πελάτη 6,00 € ανά αριθμό που περιλαμβάνει το αίτημα. Οι ίδιες χρεώσεις ισχύουν για οποιαδήποτε αλλαγή στα στοιχεία κατόχου. Δεχόμαστε ότι 70% από τους νέους πελάτες υποβάλλουν αίτημα φορητότητας.

Όσον αφορά τα υπόλοιπα προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας, η τιμολόγηση φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:



ΤΙΜΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (€)

Δικτύωση υπολογιστών	ΜΙΚΡΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (<5 ΑΤΟΜΑ)	ΜΕΣΑΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (<15 ΑΤΟΜΑ)	ΜΕΓΑΛΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (>15 ΑΤΟΜΑ)
		500-700	2100-2600
WEB ιστοσελίδες	Στατική	Δυναμική	Δυναμική με σύνδεση με βάση δεδομένων
	300	550	800

Πίνακας 6. Τιμές Προϊόντων INFINITY



ΤΙΜΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (€)

ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	Μελέτη δικτύωσης	Συντήρηση/Επιδιόρθωση Βλαβών	Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση/ Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	Επιδιόρθωση Βλαβών στο χώρο του πελάτη σε ώρες εκτός εργασίας
Υπηρεσία VoIP	-	-	Δωρεάν	-
Δικτύωση υπολογιστών	30% του προϊόντος	10% του προϊόντος/μήνα	Δωρεάν	60 €/ώρα
WEB ιστοσελίδες	-	1% του προϊόντος/μήνα	Δωρεάν	-

Πίνακας 7. Τιμές Υπηρεσιών INFINITY

Τέλος, η εταιρεία θέλοντας να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της παρέχει την συντήρηση και την επιδιόρθωση βλαβών στις δικτυώσεις δωρεάν.

ο Promotion (Προώθηση και Προωθητικές Ενέργειες)

Προκειμένου να καταφέρει η INFINITY να εισέλθει δυναμικά στην επιλεγμένη αγορά-στόχο, επιτυγχάνοντας παράλληλα τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς της στόχους, απαιτείται οργανωμένη και εντατική προσπάθεια προώθησης της επωνυμίας της εταιρείας. Η επώνυμη ζήτηση είναι απαραίτητη για τη διαφοροποίηση του προϊόντος και αυτή, με τη σειρά της, επιτρέπει τη δημιουργία ενός σταθερού αγοραστικού κοινού. Όσο μάλιστα ενισχύεται η φήμη των προϊόντων της, τόσο περισσότερο θα μπορεί η επιχείρηση να στρέφεται στη διαμόρφωση μιας σαφούς «πολιτικής μάρκας» που αποτελεί και το επίκεντρο της Στρατηγικής του Μάρκετινγκ που πρόκειται να ακολουθήσει. Όσον αφορά στα προωθητικά εργαλεία που πρόκειται να εξυπηρετήσουν τους στόχους της υπό εξέταση εταιρείας, αυτά συνίστανται στα ακόλουθα:

- i. Διαφήμιση: Όσον αφορά την αξιοποίηση των νέων τεχνολογικών εργαλείων, η διαφήμιση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας θα γίνεται είτε μέσω του ιστοχώρου της (www.infinity.gr), είτε μέσω διαφημίσεων σε άλλες ιστοσελίδες (banners). Επίσης, διαφήμιση θα γίνεται και μέσω παραδοσιακών πρακτικών προώθησης, όπως καταχωρήσεις σε έντυπο τύπο και διαφημιστικά φυλλάδια.
- ii. Δημόσιες Σχέσεις: Το σύστημα των δημοσίων σχέσεων που σκοπεύει να εφαρμόσει η υπό εξέταση εταιρεία αποσκοπεί στην ανάπτυξη επαφών με πρόσωπα που κατέχουν κάποιες σημαντικές θέσεις, όπως για παράδειγμα υψηλά ιστάμενα πρόσωπα σε μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες (Cosmote, Vodafone, Wind), και μπορούν να επηρεάσουν την πορεία των προϊόντων της στην αγορά με τη σύναψη ευνοϊκών συμφωνιών για τη χρήση του δικτύου τους.

Εν ολίγοις, μέσω αυτής της τακτικής επιδιώκεται η δυναμική ένταξη της εταιρείας στην αγορά και η ανάπτυξη ενός ισχυρού προφίλ για την εταιρεία, στο οποίο θα μπορεί να στηριχθεί ώστε να προωθήσει τα προϊόντα της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

- iii. Συμμετοχή σε εκθέσεις: Η ενεργή παρουσία σε εκθέσεις τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών πρόκειται να αποτελέσει ένα αρκετά σημαντικό μέσο προώθησης των προϊόντων της εταιρείας, καθώς στόχος της INFINITY είναι η κατάκτηση ενός μεγάλου τμήματος της τοπικής αγοράς. Σύμφωνα λοιπόν με την αντίστοιχη πολιτική της εταιρείας, μέσω των εκθέσεων αυτών ο εκπρόσωπος της εταιρείας μας θα έρχεται σε επαφή με τους εκάστοτε πελάτες, προβάλλοντας την εταιρεία και τα προϊόντα της, εντοπίζοντας δυνητικούς πελάτες και προσφέροντάς τους κίνητρα αναπτύσσοντας σταθερές σχέσεις εμπιστοσύνης με αυτούς.
- iv. Προώθηση των Πωλήσεων: Στα πλαίσια της προώθησης των πωλήσεων εντάσσεται και η ενδυνάμωση των σχέσεων με τους καταναλωτές, από τους οποίους εξαρτάται άμεσα η πορεία των προϊόντων της εταιρείας στην αγορά. Για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού παρέχεται τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρείας η προσφορά που προαναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα.

Ο συνδυασμός των μεθόδων αυτών αναμένεται να αποφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στην εταιρεία, καθιστώντας το προϊόν άμεσα αναγνωρίσιμο.

○ Place (Δίκτυο Διανομής)

Το έργο της διανομής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου το προϊόν να φτάσει από την εταιρεία στον τελικό αγοραστή.

Ως δίκτυο διανομής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παρέχονται, θεωρούνται τα γραφεία της εταιρείας στην Αθήνα που θα χρησιμεύουν για

συναντήσεις με προμηθευτές αλλά και πελάτες καθώς και η σελίδα της εταιρείας στο Διαδίκτυο από την οποία θα μπορούν να προμηθευθούν οι πελάτες τα προϊόντα χωρίς τη φυσική τους παρουσία, καθώς η διαδικασία της παραγγελίας και της παράδοσης είναι πλήρως ηλεκτρονικές. Η συντήρηση των δικτύων και των ιστοσελίδων, εν γένει θα παρέχεται από το προσωπικό, από τα γραφεία της εταιρείας ενώ σε συγκεκριμένες περιπτώσεις βλάβης, τεχνικός θα μεταβαίνει στο χώρο του πελάτη για να την επιδιορθώσει. Ο πελάτης θα ενημερώνεται για αναβαθμίσεις σε τυχόν υπηρεσίες που χρησιμοποιεί, τις οποίες θα εγκαθιστά μέσω Διαδικτύου ή κάποιος τεχνικός της εταιρείας στο χώρο του. Τέλος, θα λειτουργεί τηλεφωνικό κέντρο, για συμβουλές και υποστήριξη στους πελάτες, ενώ το γραφείο του κ. Μαλτέζου θα είναι ανοιχτό για συζητήσεις και συμφωνίες με πελάτες.

ο People (Ανθρώπινο Δυναμικό)

Ένα βασικό συστατικό στοιχείο για κάθε παροχή υπηρεσιών είναι η χρήση του κατάλληλου προσωπικού και των ατόμων. Η πρόσληψη προσωπικού και η εκπαίδευσή του είναι απαραίτητες, εάν η επιχείρηση θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι καταναλωτές κρίνουν την παροχή υπηρεσιών και με βάση την αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους. Το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις για την παροχή της υπηρεσίας, την οποία οι καταναλωτές-πελάτες της επιχείρησης πληρώνουν.

Οι άνθρωποι της εταιρείας που έρχονται σε επαφή με το αγοραστικό κοινό είναι: ο Διευθύνων Σύμβουλος Δημήτρης Μαλτέζος που είναι υπεύθυνος για σημαντικές διαπραγματεύσεις για τυχόν πακέτα και προσφορές και κλείνει συμφωνίες με άλλες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες-προμηθευτές, ο πωλητής που πηγαίνει business-to-business ή τηλεφωνεί σε πελάτες και προσπαθεί να πείσει για την αξία των προϊόντων και οι τεχνικοί που είτε από το τηλεφωνικό κέντρο είτε στο χώρο του πελάτη είναι υπεύθυνοι για τη συντήρηση και την επιδιόρθωση των δικτύων και των ιστοσελίδων.

- Process (Εργασίες)

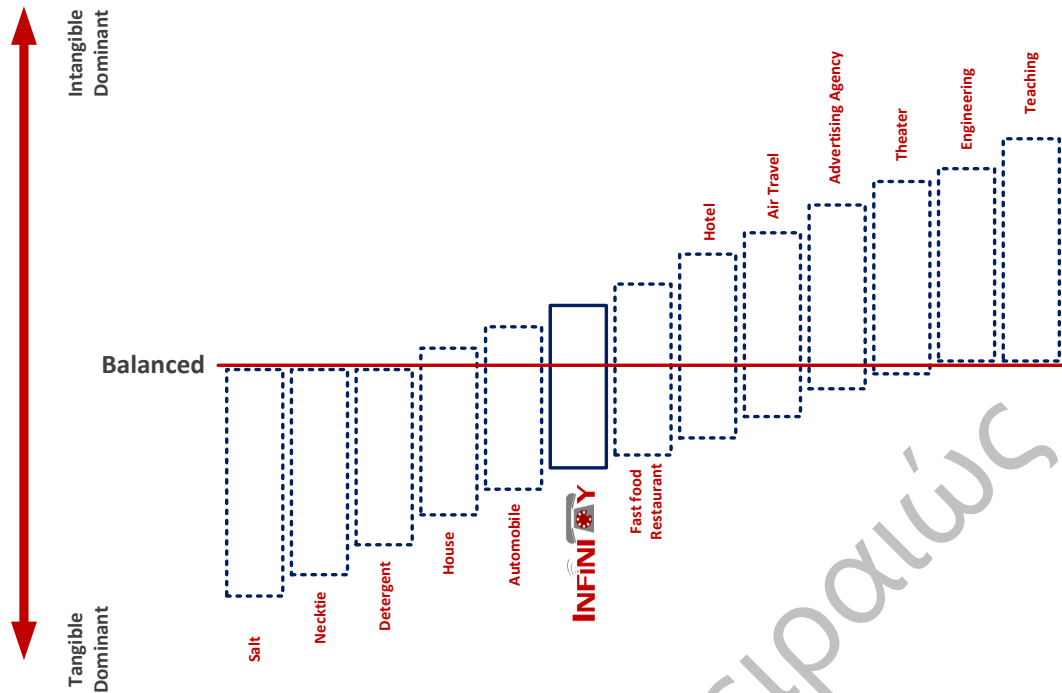
Αφορά τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν την οργάνωση παροχής της υπηρεσίας. Η διαδικασία που εφαρμόζεται για την παροχή της VoIP υπηρεσίας είναι αρκετά πολύπλοκη και για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να την τυποποιήσει. Η επιχείρηση θα πιστοποιηθεί κατά ISO 9001 και κατά ISO 27001, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Όπως προαναφέραμε, οι εργασίες που έχουν να κάνουν με τους αγοραστές είναι η διαπραγμάτευση, το κλείσιμο του συμβολαίου, η εγκατάσταση του λογισμικού, η εκπαίδευση του προσωπικού, η τηλεφωνική εξυπηρέτηση, η αναβάθμιση του λογισμικού, η συντήρηση και η επιδιόρθωσή του. Παράλληλα υπάρχει η μελέτη δικτύωσης, η δημιουργία του δικτύου, η συντήρησή του, καθώς και η δημιουργία και συντήρηση των ιστοσελίδων. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι ο πελάτης αντιλαμβάνεται το επίπεδο των εργασιών της εταιρείας, όχι από το επίπεδο των εργασιών για την παραγωγή των προϊόντων-υπηρεσιών αλλά καθαρά από το επίπεδο της ποιότητάς τους.

- Physical evidence (Φυσικό Περιβάλλον)

Υλική απόδειξη είναι το στοιχείο της υπηρεσίας το οποίο επιτρέπει στον καταναλωτή να αξιολογήσει εκ νέου την επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη υπηρεσία, τα στοιχεία τα οποία επιτρέπουν στον καταναλωτή να αξιολογήσει εκ νέου την επιχείρηση είναι η ποιότητα των κλήσεων, η εξυπηρέτηση/τεχνική υποστήριξη που παρέχεται μέσα στο πακέτο που αγόρασε και φυσικά η τιμή της παρεχόμενης υπηρεσίας, καθώς δεν υπάρχει κάποιος χώρος στον οποίο να μπορούν να έρθουν σε επαφή και να αντιληφθούν την ποιότητα των προϊόντων κατά την παραγωγή τους. Η εταιρεία διαθέτει γραφεία για τους εργαζομένους αλλά το μόνο ανοικτό γραφείο για το κοινό είναι εκείνο του νομικού εκπροσώπου της εταιρείας.

Έχοντας αναλύσει όλα τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η θέση της εταιρείας μας βρίσκεται περίπου ανάμεσα στις κατηγορίες Προϊόντα και Υπηρεσίες, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 30:



Διάγραμμα 30. Η θέση της INFINITY

3.6.6. Προϋπολογισμός του κόστους Μάρκετινγκ

Πηγές εσόδων της INFINITY είναι τα έσοδα από τους χρήστες των υπηρεσιών VoIP, του αριθμού των δικτυώσεων αλλά και των ιστοσελίδων που θα υλοποιηθούν, καθώς και των υπηρεσιών που έπονται αυτών. Η εκτίμηση του συνολικού ύψους των εσόδων γίνεται σε ετήσια βάση, υπολογίζοντας το ύψος των πωλήσεων τόσο για το 2015, όπου αποτελεί το έτος έναρξης της λειτουργίας της εταιρείας, όσο και για κάθε εξεταζόμενο έτος του σχεδίου.

Στον παρακάτω πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η μελλοντική εξέλιξη του όγκου των πωλήσεων, λαμβάνοντας υπόψη την ετήσια αύξηση του επιπέδου των πωλήσεων σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί από την εν λόγω εταιρεία:

ΕΤΟΣ	ΠΡΟΪΟΝ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (€)
2015	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ VoIP	450	170.404
	ΔΙΚΤΥΩΣΕΙΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	25	42.000
	ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ WEB	80	44.000
	ΣΥΝΟΛΟ		256.404
2016	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ VoIP	882	340.808
	ΔΙΚΤΥΩΣΕΙΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	28	47.040
	ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ WEB	96	60.000
	ΣΥΝΟΛΟ		447.848
2017	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ VoIP	1729	681.616
	ΔΙΚΤΥΩΣΕΙΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	32	53.760
	ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ WEB	116	72.500
	ΣΥΝΟΛΟ		807.876
2018	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ VoIP	3390	1.363.232
	ΔΙΚΤΥΩΣΕΙΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	38	63.840
	ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ WEB	140	87.500
	ΣΥΝΟΛΟ		1.514.572
2019	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ VoIP	6645	2.726.464
	ΔΙΚΤΥΩΣΕΙΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	45	75.600
	ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ WEB	168	105.000
	ΣΥΝΟΛΟ		2.907.064

Πίνακας 8. Πρόβλεψη πωλήσεων προϊόντων της INFINITY

Για να φτιάξουμε τον Πίνακα 8 για τον υπολογισμό των εσόδων πωλήσεων, υιοθετήθηκε το εξής στατιστικό μοντέλο: Αρχικά, οι δυνητικοί πελάτες των υπηρεσιών VoIP αυξάνονται μηνιαίως κατά 10%, οι δικτυώσεις υπολογιστών κατά 10% κάθε χρόνο ενώ η ζήτηση για δημιουργία ιστοσελίδων παρουσιάζει ετήσια αύξηση της τάξης του 20%. Οι χρήστες των υπηρεσιών VoIP - 60% των οποίων είναι ιδιώτες και το υπόλοιπο 40% επιχειρήσεις - επιλέγουν ένα από τα τρία διαθέσιμα είδη συμβολαίου (gold, silver, bronze) με πιθανότητες 30%, 40% και 30% αντίστοιχα, ενώ, βάσει ερευνών, θεωρούμε ότι κάθε χρήστης μιλάει κατά μέσο όρο

300 λεπτά/μήνα. Από αυτά, το 70% είναι κλήσεις προς κινητά, το 29% κλήσεις προς σταθερά και μόλις το 1% κλήσεις προς ειδικούς πενταψήφιους αριθμούς. Όσον αφορά τις δικτυώσεις υπολογιστών, μελετώντας το πελατολόγιο ανταγωνιστικών εταιρειών, αναλαμβάνουμε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις με ποσοστά 60%, 30% και 10% αντίστοιχα. Τέλος, θεωρούμε ότι η επιλογή της ιστοσελίδας από τους δυνητικούς πελάτες ακολουθεί κανονική κατανομή, παρουσιάζοντας 40% πιθανότητα να είναι μία δυναμική ιστοσελίδα και 30% να είναι μία από τις άλλες δύο.

Από την πλευρά των υπηρεσιών, οποιαδήποτε τηλεφωνική υποστήριξη παρέχεται δωρεάν. Η μελέτη της δικτύωσης είναι απαραίτητη πριν από την υλοποίηση του έργου ενώ η συντήρηση αυτών αλλά και των ιστοσελίδων χρεώνεται μηνιαία με ένα ποσοστό επί του προϊόντος. Τέλος, αποδεχόμαστε ότι το 15% των πελατών των οποίων τη δικτύωση έχει εγκαταστήσει η εταιρεία Infinity, είναι πιθανόν να ζητήσουν από τεχνικό της εταιρείας να βρεθεί στο χώρο τους, κατά μέσο όρο 2 φορές το χρόνο, για να επισκευάσει τυχόν προβλήματα σε ώρες εκτός εργασίας. Για αυτήν την υπηρεσία ο πελάτης χρεώνεται 60 ευρώ την ώρα με ελάχιστη χρέωση τη μία ώρα (θεωρούμε ότι οι επιδιορθώσεις χρειάζονται κατά μέσο όρο για μία ώρα την παρουσία του τεχνικού για να επιλυθούν).

ΕΤΟΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΕΣΟΔΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ(€)
2015	Μελέτη δικτύωσης	12.600
	Συντήρηση/ Επιδιόρθωση Βλαβών	56.400
	Επιδιόρθωση Βλαβών στο χώρο του πελάτη σε ώρες εκτός εργασίας	450
	ΣΥΝΟΛΟ	69.450
2016	Μελέτη δικτύωσης	14.112
	Συντήρηση/ Επιδιόρθωση Βλαβών	120.048
	Επιδιόρθωση Βλαβών στο χώρο του πελάτη σε ώρες εκτός εργασίας	954
	ΣΥΝΟΛΟ	135.114
2017	Μελέτη δικτύωσης	16.128
	Συντήρηση/ Επιδιόρθωση Βλαβών	193.260
	Επιδιόρθωση Βλαβών στο χώρο του πελάτη σε ώρες εκτός εργασίας	1.530
	ΣΥΝΟΛΟ	210.918
2018	Μελέτη δικτύωσης	19.152
	Συντήρηση/ Επιδιόρθωση Βλαβών	276.480
	Επιδιόρθωση Βλαβών στο χώρο του πελάτη σε ώρες εκτός εργασίας	2.214
	ΣΥΝΟΛΟ	297.846
2019	Μελέτη δικτύωσης	22.680
	Συντήρηση/ Επιδιόρθωση Βλαβών	378.288
	Επιδιόρθωση Βλαβών στο χώρο του πελάτη σε ώρες εκτός εργασίας	3.024
	ΣΥΝΟΛΟ	403.992

Πίνακας 9. Πρόβλεψη πωλήσεων υπηρεσιών της INFINITY

Εν τέλει, τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις της εταιρείας INFINITY φαίνονται στον

Πίνακα 10:

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (€)
2015	325.854
2016	582.962
2017	1.018.794
2018	1.812.418
2019	3.311.056

Πίνακας 10. Συνολικά Έσοδα Πωλήσεων της INFINITY

Ο υπολογισμός του κόστους του Μάρκετινγκ απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς αποτελεί σημαντικό τμήμα του συνολικού κόστους της εταιρείας, μειώνοντας κατά πολύ τα έσοδα της. Πιο συγκεκριμένα, το εν λόγω κόστος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που πρόκειται να καταβάλει η υπό εξέταση εταιρεία για την προώθηση και διανομή των προϊόντων της στους πελάτες. Δεδομένου ότι η INFINITY επιθυμεί να κερδίσει περίπου το 4% των δυνητικών χρηστών VoIP, το ποσό που θα διαθέσει το πρώτο έτος λειτουργίας της για μάρκετινγκ θα είναι σχεδόν πενταπλάσιο του ποσοστού αυτού.

Συνδυάζοντας λοιπόν όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο, υπολογίζεται ότι το κόστος Μάρκετινγκ (Πρωθητικές Ενέργειες και Διανεμητικό Κόστος) πρόκειται να ανέλθει στο 19% των πωλήσεων της εταιρείας για το πρώτο έτος και στο 5% των πωλήσεων της εταιρείας για κάθε επόμενο έτος. Πιο αναλυτικά, υπολογίζεται ότι το κόστος για τη διανομή των προϊόντων θα ανέρχεται στο 3% των συνολικών εσόδων από τις πωλήσεις. Στο κόστος αυτό θα πρέπει να συμπεριληφθούν και κάποιες δαπάνες που σχετίζονται με την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών και οι οποίες για το 2014 υπολογίζεται να ανέλθουν στις 52.137 ευρώ. Όσον αφορά στον υπολογισμό του κόστους των πρωθητικών αυτών ενεργειών για όλα τα υπό εξέταση έτη, έχει ληφθεί υπόψη ο προβλεπόμενος μέσος πληθωρισμός για τη χώρα μας την περίοδο αυτή.

Η ανωτέρω εκτίμηση του κόστους που απαιτείται για την εκτέλεση όλων των ενεργειών του μάρκετινγκ της εταιρείας, παρουσιάζεται αναλυτικά στους πίνακες που ακολουθούν:

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ (€)	
ΠΡΟΩΘΗΣΗ	17%	325.854	55.395
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΙΟΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ (€)	
ΔΙΑΝΕΜΗΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	3%	270.459	8.114
	ΣΥΝΟΛΟ		63.509

Πίνακας 11. Κόστος Μάρκετινγκ της INFINITY το 2014

Πιο αναλυτικά, στην προώθηση υπολογίζουμε τα χρήματα που θα δοθούν για διαφήμιση σε άλλες ιστοσελίδες, τα έξοδα συντήρησης της ιστοσελίδας της εταιρείας μας και τα έξοδα σε εταιρεία που θα προσφέρει SEO υπηρεσίες στην ιστοσελίδα μας για να την προωθήσει στην κατάταξη των μηχανών αναζήτησης, ενώ στο διανεμητικό κόστος ανήκουν τα μεταφορικά έξοδα του υπαλλήλου που θα μεταβαίνει στους χώρους εργασίας των πελατών μας, για να κάνει τις μελέτες δικτυώσεων ή να συντηρήσει τα παρεχόμενα προϊόντα της εταιρείας.

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (€)
2015	63.509
2016	29.148
2017	50.940
2018	90.621
2019	165.553

Πίνακας 12. Συνολικό Κόστος Μάρκετινγκ της INFINITY

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.1. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ

Για να υπολογίσουμε τις ανάγκες της INFINITY σε πρώτες ύλες, θα πρέπει πρώτα να καθορίσουμε τη δυναμικότητα παροχής των υπηρεσιών της. Χάρη στην αρχική επένδυση του πρώτου έτους, ο εξοπλισμός που έχει προβλεφθεί έχει τη δυνατότητα να υποστηρίξει έως 500 ταυτόχρονους χρήστες για την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, καθώς, βάσει στατιστικής ανάλυσης της χρονικής κατανομής των χρηστών, σε περιόδους αιχμής χρήσης της υπηρεσίας αναμένεται η χρήση της υπηρεσίας από περίπου τόσους ταυτόχρονους χρήστες.



Οι πρώτες ύλες που χρειάζεται η εταιρεία για την ανάπτυξη και την παροχή των υπηρεσιών VoIP είναι:

- οι αριθμοδοτικοί πόροι,
- η εκκίνηση κλήσεων από έτερο πάροχο,
- ο τερματισμός κλήσεων από έτερο πάροχο,
- λοιπές απαραίτητες υποδομές και υπηρεσίες

οι οποίες και αναγράφονται στον Πίνακα 13 με το αντίστοιχο κόστος τους:

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΕΦΑΠΑΞ (€)	ΚΟΣΤΟΣ/ΜΟΝΑΔΑ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Αριθμοδοτικοί πόροι	6.000	7.500 / έτος	13.500
Co location Services	-	15.000 / έτος	15.000
TTS Services	-	3.500 / έτος	3.500
Τηλεφωνικές κλήσεις προς κινητά Ελλάδος	-	0,08 / λεπτό	51.840
Τηλεφωνικές κλήσεις προς σταθερά Ελλάδος	-	€ 0,016 / λεπτό	3.888
Τηλεφωνικές κλήσεις προς 5ψήφιους	-	0,0630 / λεπτό	5.102
Κόστος εισερχόμενης κίνησης	-	0,024 / λεπτό	9.720
ΣΥΝΟΛΟ			102.550

Πίνακας 13. Κόστος πόρων για VoIP υπηρεσίες

Ως πρώτες ύλες της εταιρείας για δημιουργία σελίδων WEB αποτελούν τα προγράμματα software που χρησιμοποιούνται. Μάλιστα, θεωρείται σκόπιμη η αγορά των νέων εκδόσεων των λογισμικών αυτών μόλις βγουν στην αγορά, ώστε να συμβαδίζει η εταιρεία με τις εξελίξεις της τεχνολογίας. Τέλος, οποιοδήποτε άλλο, μικρότερης χρηστικότητας λογισμικό χρειαστεί η εταιρεία, αναπτύσσεται από τους προγραμματιστές της. Πιο αναλυτικά, στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται οι πρώτες ύλες και το κόστος τους:

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ΜΟΝΑΔΑ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Microsoft Visual Studio 2013	1	990	990
Microsoft Office 2013	1	380	380
Adobe Photoshop CS6	1	630	630
ΣΥΝΟΛΟ			2.000

Πίνακας 14. Κόστος Πρώτων Υλών

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί (στο Κεφάλαιο 2 της παρούσας μελέτης), η INFINITY υλοποιεί και παρέχει και δικτυώσεις υπολογιστών για μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις. Και σε αυτή την περίπτωση είναι απαραίτητες κάποιες πρώτες ύλες που για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας φαίνονται στον Πίνακα 15:

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Ηλεκτρολογικός Εξοπλισμός	10.853
Εξοπλισμός Δικτύων	15.397
ΣΥΝΟΛΟ	26.250

Πίνακας 15. Κόστος Εξοπλισμού

4.2. ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ

Προκειμένου η υπό μελέτη εταιρεία να είναι σε θέση να λειτουργήσει, είναι απαραίτητα και κάποια επιπλέον βοηθητικά υλικά και εφόδια. Απαιτείται συνεπώς, λεπτομερής εκτίμηση των αναγκών εισροών ηλεκτρισμού και τηλεφώνου/διαδικτύου, καθώς και των λοιπών αναλωσίμων. Η διαθεσιμότητα ηλεκτρικής ενέργειας κρίνεται απαραίτητη για την διεκπεραίωση των καθημερινών αναγκών της υπό εξέταση εταιρείας, ενώ παράλληλα δεν προβλέπεται να ανακύψουν προβλήματα ως προς το φορτίο αιχμής ή τις τυχόν εφεδρικές ανάγκες, πολύ περισσότερο δε ως προς την καθημερινή και ετήσια κατανάλωση. Η τηλεφωνική σύνδεση και το Διαδίκτυο αποτελούν πολύ βασικούς παράγοντες διότι χρησιμοποιούνται τόσο στην παραγωγική διαδικασία, όσο και για βοηθητικές χρήσεις και ως στοιχεία αποτελούν βασικά κριτήρια του καθορισμού του κόστους.

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΚΟΣΤΟΣ/ΜΟΝΑΔΑ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Ηλεκτρικό Ρεύμα	1.000 € / μήνα	12.000
Παροχή Νερού	50 € / μήνα	600
Σύνδεση Internet	35 € / μήνα	400
ΣΥΝΟΛΟ		13.000

Πίνακας 16. Κόστος απαραίτητων εφοδίων

Πέραν της επιλογής των πρώτων υλών, η επιλογή των πηγών προμήθειας όλων των υπολοίπων εισροών οι οποίες είναι απαραίτητες για την απρόσκοπτη λειτουργία της υπό εξέταση εταιρείας, θα στηριχθεί σε μια σειρά κριτηρίων, τα οποία συνοψίζονται στα ακόλουθα για κάθε αντίστοιχη κατηγορία εισροών:

- Ηλεκτρική ενέργεια: Δεν τίθεται κριτήριο επιλογής, διότι ενώ υπάρχουν εναλλακτικές πηγές παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας (ιδιωτικά εργοστάσια, βολταϊκά τόξα, ανεμόμυλοι, καθώς και εισαγωγείς), που αποτελούν δυνητικούς προμηθευτές, αυτοί ωστόσο διαθέτουν την παραγωγή τους εξ' ολοκλήρου στη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.), καθώς η Δ.Ε.Η. είναι υποχρεωμένη να αγοράζει το σύνολο των παραγόμενων ποσοτήτων και μάλιστα σε τιμή υψηλότερη από αυτή που διαμορφώνεται στην ελεύθερη αγορά. Ως εκ τούτου, η ηλεκτρική ενέργεια θα παρέχεται με τις αντίστοιχες προδιαγραφές της Δ.Ε.Η.
- Διαδίκτυο: Επιλέχθηκε ένα πακέτο προσφοράς διαδικτύου του Ο.Τ.Ε., καθώς είναι από τους μοναδικούς παρόχους (μαζί με τη Cyta αλλά έχει πολλά περισσότερα χρόνια εμπειρία στον ελληνικό χώρο) που έχει τη δυνατότητα να επέμβει στο δίκτυό του σε περίπτωση βλάβης. Ταυτόχρονα, το πακέτο του ήταν το πιο ανταγωνιστικό της αγοράς.

Η επιχείρηση προβλέπει ότι ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός ενδέχεται να χρειαστεί αντικατάσταση μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό, κρίνει σκόπιμη τη διάθεση κάποιων ανταλλακτικών ή αναλώσιμων, βασικών για την παραγωγική διαδικασία, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει σε κάθε ενδεχόμενη δυσλειτουργία του εξοπλισμού. Τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων ανταλλακτικών και αναλωσίμων, όπως και τη συντήρηση αυτών προβλέπεται να αναλάβει η εταιρεία.



ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)

Ανταλλακτικά Εξοπλισμού 300

Αναλώσιμα 200

ΣΥΝΟΛΟ 500

Πίνακας 17. Κόστος Ανταλλακτικών/Αναλωσίμων

Τα προγράμματα software που χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη από την εταιρεία INFINITY αγοράζονται από την MICROSOFT, οπότε οι σχέσεις πελάτη-προμηθευτή χαρακτηρίζονται από ευθύνη και τυπικότητα. Η εταιρεία πρόκειται να δώσει ιδιαίτερη βάση και στην ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές, προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι τόσο οι τιμές, όσο και οι όροι του προγράμματος προμηθειών θα βρίσκονται πάντοτε σε συμφωνία με τις ανάγκες της. Βάσει αυτού, κατά τη διαδικασία επιλογής των προμηθευτών, θα λαμβάνονται υπόψη μια σειρά κριτηρίων τα οποία ομαδοποιούνται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- Αξιοπιστία: Οι παραγγελίες πρέπει να εκτελούνται στον προκαθορισμένο χρόνο, στην ποιότητα και στην ποσότητα που συμφωνήθηκε.
- Σωστή τιμολόγηση: Οι τιμές πρέπει να κυμαίνονται σε όσο το δυνατόν χαμηλότερα επίπεδα για τον κλάδο και να περικλείουν το κόστος μεταφοράς χωρίς αυτό να συνεπάγεται εκπτώσεις στην ποιότητα.
- Ικανότητα Αντίδρασης του Προμηθευτή σε Απρόβλεπτες Αλλαγές: Η ικανότητα του προμηθευτή να ανταπεξέλθει σε μια ενδεχόμενη επιπλοκή στην τήρηση του χρονοπρογράμματος των παραδόσεων, η οποία είναι πιθανόν να προκύψει κατά τη μεταφορά του προϊόντος, αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του προμηθευτή. Κρίσιμη κρίνεται, επίσης, η έγκαιρη ανταπόκριση του σε έκτακτες παραγγελίες που ίσως κριθούν αναγκαίες σε περίπτωση αιφνίδιας φθοράς ή αλλοίωσης του αποθέματος.

Επιπλέον, μέσω της καλλιέργειας μακροχρόνιων ομαλών και παραγωγικών σχέσεων με τους προμηθευτές, η επιχείρηση θα καταφέρει να διαμορφώσει πλεονεκτική διαπραγματευτική θέση, ώστε να επιτυγχάνει τους βέλτιστους όρους συμφωνίας.

4.3. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΆΛΛΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ

Στη συνέχεια παρατίθενται οι πίνακες υπολογισμού του κόστους των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων, όπως αυτό αναμένεται να διαμορφωθεί κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας.

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Σύνολο κόστους πρώτων υλών υπηρεσιών VoIP	102.550
Σύνολο κόστους λογισμικών	2.000
Σύνολο κόστους εξοπλισμού	26.250
Σύνολο κόστους υπηρεσιών κοινής ωφέλειας	13.000
Σύνολο κόστους ανταλλακτικών/αναλωσίμων	500
ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	144.300

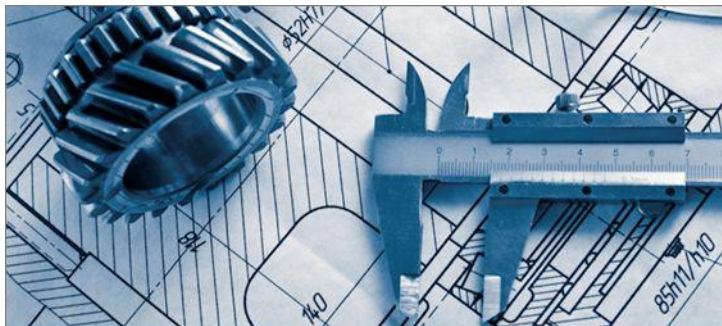
Πίνακας 18. Κόστος εισροών της INFINITY

Για την εκτίμηση του κόστους όλων των εισροών για κάθε υπό εξέταση έτος πρέπει να ληφθεί υπόψη η προγραμματισμένη αύξηση των πωλήσεων, όπως αυτή προκύπτει από την πρόβλεψη ζήτησης που έχει γίνει στο κεφάλαιο 3 της παρούσας μελέτης. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο προβλεπόμενος μέσος πληθωρισμός για τη χώρα μας. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω στοιχεία, προκύπτει η εκτίμηση του συνολικού κόστους των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων, η οποία παρατίθεται στον ακόλουθο πίνακα:

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΓΙΑ VoIP (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΩΝ (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (€)	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ (€)	ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ/ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2015	102.551	2.000	26.250	13.000	500	144.301
2016	258.314	0	32.340	14.300	550	305.504
2017	556.494	0	36.960	15.730	605	609.789
2018	1.141.127	2.060	43.890	17.303	666	1.204.985
2019	2.287.110	0	51.975	19.033	732	2.358.850

Πίνακας 19. Συνολικό Κόστος Πρώτων Υλών και Εφοδίων

5.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ



Θα πρέπει, στο σημείο αυτό, να σημειωθεί πως το πρόγραμμα πωλήσεων έχει σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη, τόσο τις συνθήκες της αγοράς αναφορικά με

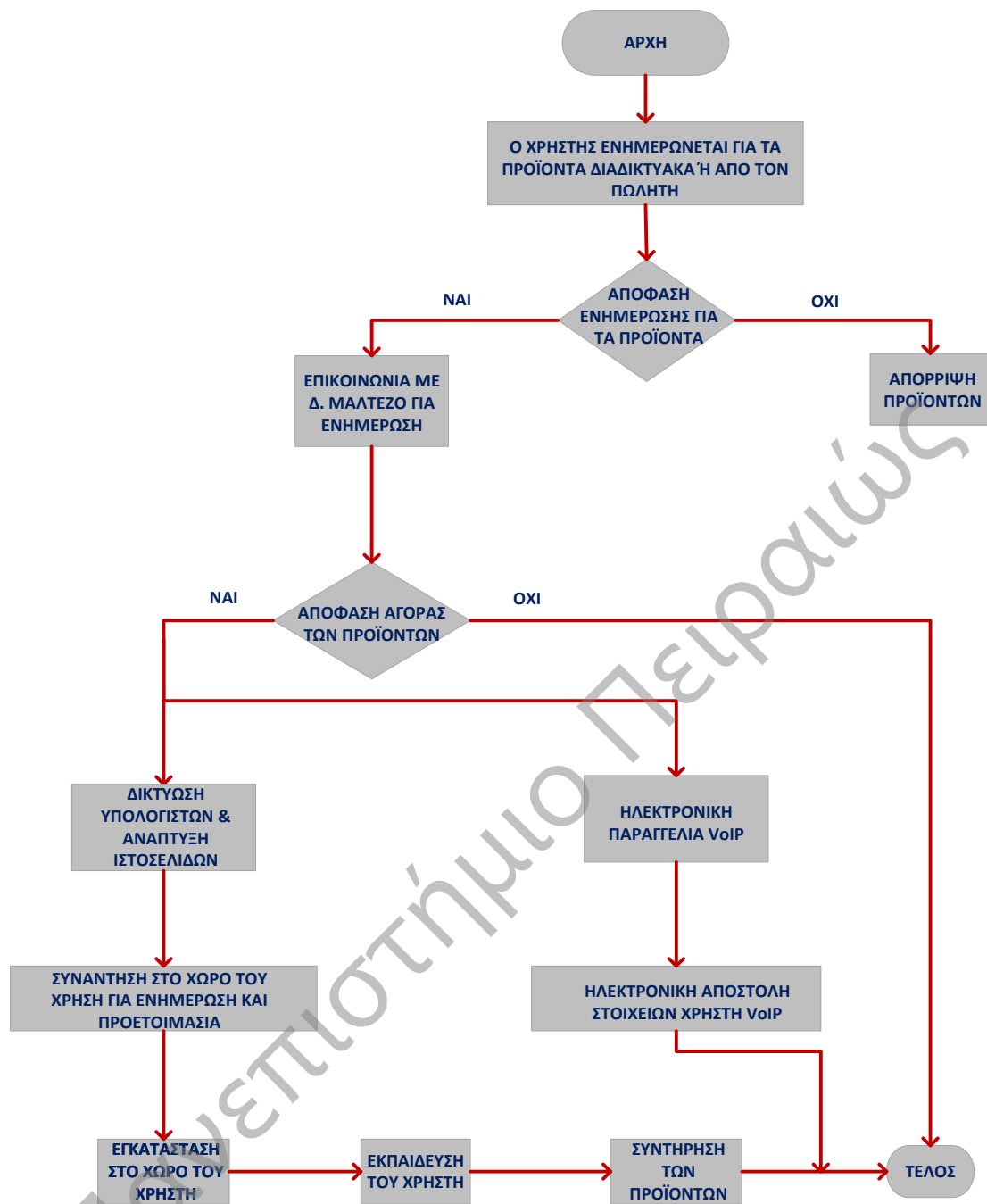
τη ζήτηση και τις ανάγκες των πελατών, όσο και τις συνθήκες της τεχνολογίας. Συνεπώς, η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας θα πρέπει να συνδυάζεται με τη μηχανολογική δραστηριότητα και το μηχανολογικό εξοπλισμό, ώστε να γίνεται εφικτή η υλοποίηση, οι παραμετροποιήσεις και οι δοκιμές των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Σύμφωνα λοιπόν με την ανάλυση του κλάδου, τη ζήτηση της αγοράς και τη στρατηγική του μάρκετινγκ, ο επιθυμητός αριθμός πελατών VoIP που θα πρέπει να εξυπηρετείται από το πρόγραμμα πωλήσεων είναι της τάξης των 450 χρηστών, 25 θα είναι οι δικτυώσεις υπολογιστών καθώς και 80 οι ιστοσελίδες που θα υλοποιηθούν, όπως καθορίστηκε για το πρώτο έτος λειτουργίας της INFINITY. Η εταιρεία διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για παραμετροποιήσεις και παροχή υπηρεσιών ενώ προγραμματίζει τη λειτουργία της κατά τη διάρκεια του έτους σε μία βάρδια ανά ημέρα για πέντε ημέρες την εβδομάδα.

Η εταιρεία αποτελείται από άριστα εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο χειρίζεται άπταιστα τη σύγχρονη τεχνολογία που έχει αγοραστεί. Σε περίπτωση βλάβης, υπάρχουν εφεδρικά μηχανήματα αλλά και γεννήτρια σε περίπτωση διακοπής ρεύματος, ώστε τέτοια γεγονότα να μην επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Απαιτητική για την εταιρεία είναι η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της μέσω της παροχής υπηρεσιών (υλοποίηση, παραμετροποίηση, εγκατάσταση, εκπαίδευση, αναβάθμιση, συντήρηση). Συνεπώς, με την πάροδο του

χρόνου, οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα αποδίδουν τα μέγιστα ως προς την ταχύτητα και την απόδοση, λόγω της βελτίωσης της καμπύλης μάθησης των εργαζομένων.

Η εταιρεία INFINITY ακολουθεί συγκεκριμένη διαδικασία για την παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Όσον αφορά τα συμβόλαια VoIP, οι συναλλαγές με τους πελάτες γίνονται αποκλειστικά διαδικτυακά με χρήση των κατάλληλων ηλεκτρονικών διαύλων που έχουν δημιουργηθεί γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να υπάρξει και τηλεφωνική και ηλεκτρονική επικοινωνία. Από την άλλη πλευρά, για τη δικτύωση υπολογιστών εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρείας πηγαίνει στο χώρο του πελάτη όσες φορές χρειαστεί, αρχικά για μελέτη του χώρου και διαμόρφωση του πλάνου και στη συνέχεια για την υλοποίησή του. Επίσης, τεχνικοί της εταιρείας θα επισκέπτονται τον πελάτη ανά τακτά χρονικά διαστήματα για τη συντήρηση και την αναβάθμιση της δικτύωσης καθώς και οποιαδήποτε στιγμή χρειαστεί για την επιδιόρθωση βλαβών. Όλα τα παραπάνω έχουν αναλυθεί με κάθε λεπτομέρεια στο συμφωνητικό παρεχόμενων υπηρεσιών (SLA) που έχει υπογραφεί μεταξύ του πελάτη και της εταιρείας. Τέλος, οι ιστοσελίδες αναπτύσσονται από προγραμματιστή στην εταιρεία και η επικοινωνία με τον πελάτη γίνεται είτε σε φυσικό επίπεδο, είτε ηλεκτρονικά, είτε τηλεφωνικά. Όπως και πριν, αφού παραδοθεί η ιστοσελίδα, η συντήρηση και η αναβάθμισή της ακολουθούν τους όρους του συμφωνητικού. Όλες οι διαδικασίες που αναφέρθηκαν φαίνονται γραφικά στο Διάγραμμα 31:



Διάγραμμα 31. Διάγραμμα ροής απόκτησης προϊόντων της INFINITY από τους πελάτες

5.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η τεχνολογία και η τεχνογνωσία που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση και την παραμετροποίηση των παρεχόμενων προϊόντων συμπεριλαμβάνονται στο πακέτο αγοράς του μηχανολογικού εξοπλισμού και το κόστος τους θα ενσωματωθεί στο κόστος αυτού. Συγκεκριμένα, η επιλογή της τεχνολογίας που πρόκειται να

χρησιμοποιηθεί βασίζεται στην αξιολόγηση διαφόρων εναλλακτικών προτάσεων και την εξεύρεση της πιο ενδεδειγμένης από αυτές, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου. Προκειμένου λοιπόν να προβεί η εταιρεία, με ορθότητα, στην επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας, έχει θέσει τα ακόλουθα κριτήρια:

- Να επιτρέπει την επίτευξη της αναμενόμενης ετήσιας δυναμικότητας.
- Να είναι τελευταίας γενιάς και δοκιμασμένη.
- Να παρέχει την δυνατότητα για μελλοντική βελτίωση και επέκταση.
- Να παρέχεται η δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού.

Βάσει αυτών των κριτηρίων, η INFINITY έχει καταλήξει στην επιλογή μιας εταιρείας η οποία παρέχει ολοκληρωμένες προτάσεις για ηλεκτρονικό εξοπλισμό.

Σε γενικές γραμμές, ο απαιτούμενος εξοπλισμός ο οποίος θα εξυπηρετεί το σύνολο των αναγκών της υπό μελέτη εταιρείας μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες δύο βασικές κατηγορίες:

- Κύριος Ηλεκτρονικός Εξοπλισμός
- Βοηθητικός Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Η επιλογή του ηλεκτρονικού εξοπλισμού που θα χρησιμοποιηθεί στην εταιρεία είναι κρίσιμη και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέχθηκε, είναι τα ακόλουθα δύο:

- Η παροχή εγγυήσεων καλής λειτουργίας και η εξασφάλιση παροχής υπηρεσιών κατά τη διάρκεια ζωής του εξοπλισμού.
- Η παροχή της κατάλληλης τεχνολογίας η οποία είναι απαραίτητη για την αξιοποίηση του εξοπλισμού.

Αναλυτικότερα, ο κύριος ηλεκτρονικός εξοπλισμός που προτείνεται θα έχει ως εξής:

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΤΙΜΗ (€)
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ	1	5.500	5.500
RB/1200 ΜΙΚΡΟ ROUTERBOARD 1U RACK MOUNT	5	240	1.200
SANGOMA 4 x T1/E1 WITH ECHO CANC	2	1.995	3.990
SANGOMA D500 TRANSCORDING-800 SESSIONS	2	1.810	3.620
DELL OPTILEX 990 SSF	6	795	4.770
IP KVM LEVEL 1 KVM-0813	1	400	400
DELL U2412M LED 24'	4	227	908
SAMSUNG UE46D5500	1	850	850 €
DELL LATITUDE 6230	2	1.356	2.712
DELL POWERCONNECT 6248P	1	756	756
DELL POWERCONNECT 6224	1	468	468
DELL POWER EDGE R710	1	2.394	2.394
DELL POWER EDGE R410	1	1.814	1.814
EATON EX 3000 RT 2U	1	1.408	1.408
DELL 2.5" HOT PLUG HDDs	6	150	900
VOIP SNOM M-9 PHONE	2	290	580
VOIP SNOM 870	1	380	380
VOIP POLYCOM SOUND STATION IP 7000	1	1.100	1.100
SIEMENS GIGASET S685 IP	2	180	360
CISCO WIP310 WIRELESS G IP PHONE	1	220	220

GRAND STREAM GXV3175 TOUCH SCREEN	1	390	390
2N VOICEBLUE LITE 4 CHANNELS (4 SIM)	1	1.740	1.740
2H HELIOS IP 3 BUTTON & KEYPAD & CAM	1	1.400	1.400
ASTRIBANK 4BRI/8FXS	1	1.000	1.000
XORCOM XR2000 SMB IP-PBX	1	1.750	1.750
VOIP PHONE CISCO-D SPA504g	6	110	660
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT SYSTEMS	1	8.700	8.700
IP PHONE CISCO-D SPA525g2	2	265	530
WEBSITE PORTAL & CMS ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	1	8.000	8.000
SEARCH ENGINE OPTIMIZATION	1	3.500	3.500
ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ PBX	80	350	28.000
ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	1	4.000	4.000
ΣΥΝΟΛΟ			94.000 €

Πίνακας 20. Απαιτούμενος Ηλεκτρονικός Εξοπλισμός

Τα βοηθητικά μηχανήματα επιλέγονται με βάση το κόστος, την ποιότητα κατασκευής, την αξιοπιστία τους, καθώς επίσης και το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, ο βοηθητικός εξοπλισμός της υπό μελέτη εταιρείας θα περιλαμβάνει τα παρακάτω:

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΤΙΜΗ (€)
Γεννήτρια Ρεύματος	1	500	500
Κλιματιστικά Χώρου	3	500	1.500
Κλιματιστικό Server	1	2.000	2.000
Έπιπλα γραφείων	-	2.000	2.000
Εξοπλισμός Γραφείων	-	1.500	1.500
ΣΥΝΟΛΟ			7.500

Πίνακας 21. Απαιτούμενος Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Η διεργασία της ανάπτυξης, διάθεσης και συντήρησης του λογισμικού είναι ξεχωριστή από τους άλλους τύπους βιομηχανικών προϊόντων, διότι δεν υπάρχει ξεχωριστή φάση παραγωγής. Το λογισμικό δεν είναι «αναλώσιμο» και, κατά συνέπεια, οι δραστηριότητες για την ποιότητα κατά την φάση του σχεδιασμού είναι υψίστης σπουδαιότητας για την τελική ποιότητα του προϊόντος. Για το λόγο αυτό, οι παρακάτω πιστοποιήσεις ISO είναι απαραίτητες για την εταιρεία INFINITY.

- Το ISO 9000-3 πραγματεύεται αποκλειστικά το λογισμικό Η/Υ. Η εταιρεία σκοπεύει να θέσει σε εφαρμογή ένα σύστημα για την ποιότητα σύμφωνα με το ISO 9001 για προϊόντα λογισμικού ή για προϊόντα που περιέχουν ένα στοιχείο λογισμικού. Έτσι, θα κάνει αναφορά στο ISO 9000-3. Το ISO 9000-3 διατυπώνει κατευθυντήριες οδηγίες για να διευκολύνεται η εφαρμογή του ISO 9001 στην εταιρεία που αναπτύσσει, διαθέτει και συντηρεί λογισμικό, προτείνοντας για το σκοπό αυτό κατάλληλους ελέγχους και μεθόδους. Σαν ένδειξη κόστους όμως, μπορούμε να πούμε ότι για εταιρείες παροχής υπηρεσιών που απασχολούν μέχρι 5-9 εργαζομένους, το ετήσιο κόστος αξιολόγησης και πιστοποίησης ξεκινά από 750 ευρώ.
- Το ISO 3166 είναι ένα πρότυπο του οργανισμού ISO που ορίζει γεωκώδικες. Είναι υποσύνολο του ISO 3166-2 που αφορά την Ελλάδα. Το ISO 3166-2 είναι το δεύτερο μέρος των προτύπων ISO 3166 που δημοσιεύονται από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης. Είναι ένα σύστημα γεωκωδικών που δημιουργήθηκε για την κωδικοποίηση των ονομάτων των υποδιαίρέσεων χωρών και των εξαρτώμενων περιοχών. Ο σκοπός των προτύπων είναι να

καθιερωθεί μια παγκόσμια σειρά συντμήσεων για τους τόπους, για χρήση σε ετικέτες δεμάτων, εμπορευματοκιβώτια, και οπουδήποτε αλλού ένας σύντομος αλφαριθμητικός κώδικας μπορεί να χρησιμεύσει για να δηλώσει ένα τόπο σε μια καταλληλότερη και λιγότερο διφορούμενη μορφή από το πλήρες όνομα του τόπου. Κάθε κωδικός αποτελείται από δύο μέρη: τον κωδικό ISO 3166 για την Ελλάδα (GR) και ένα διψήφιο αλφαριθμητικό υποκωδικό ενωμένα με παύλα.

- Το ISO 8601 περιγράφει έναν διεθνώς αποδεκτό τρόπο για να αναπαριστώνται ημερομηνίες και ώρες με τη χρήση αριθμών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όποιον χρειάζεται έναν τυποποιημένο τρόπο παρουσίασης ημερομηνιών και ωρών και βοηθά στην αποφυγή αβεβαιότητας και σύγχυσης σε περίπτωση επικοινωνίας σε διεθνές επίπεδο.

5.3. ΚΟΣΤΟΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η απόκτηση της τεχνολογίας, καθώς και των μηχανημάτων που απαιτούνται, προβλέπεται να γίνει με ολική αγορά και εφάπαξ πληρωμή για να εξασφαλιστούν εφάπαξ τα τεχνολογικά δικαιώματα. Επιπλέον, το κόστος μεταφοράς και εγκατάστασης θα περιλαμβάνεται στο συνολικό κόστος απόκτησης των μηχανολογικών και της τεχνολογίας, το οποίο με τη σειρά του συνιστά μέρος του συνολικού κόστους επένδυσης που θα παρουσιαστεί στο Κεφάλαιο 10 της παρούσας μελέτης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι εκτιμήσεις του κόστους για την απόκτηση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού καθώς και του βοηθητικού εξοπλισμού που θα πρέπει να αποκτηθούν από την εν λόγω εταιρεία.

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Ηλεκτρονικός Εξοπλισμός	94.000
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	7.500
Πιστοποιήσεις ISO	2.000
Σύνολο	103.500

Πίνακας 22. Συνολικό Κόστος Επένδυσης για τον εξοπλισμό

6.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Ως οργάνωση νοείται ο τρόπος με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες μιας εταιρείας. Οι οργανωσιακές μονάδες αντιπροσωπεύονται από το επιτελικό και το εποπτικό προσωπικό και ως στόχο έχουν τον συντονισμό και τον έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός του τρόπου με τον οποίο πρόκειται να οργανωθεί μια επιχείρηση έχει τεράστια σημασία, καθώς επιτρέπει το λεπτομερή της έλεγχο, και κατ' επέκταση, διευκολύνει τη διαχείριση της εταιρείας στο σύνολό της.

Οι οργανωσιακές λειτουργίες αποτελούν τους δομικούς λίθους μιας εταιρείας και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να καθορίζονται ευκρινώς, προκειμένου να διευκολύνεται η περαιτέρω τμηματοποίηση και διάρθρωσή τους. Ωστόσο, στην περίπτωση της INFINITY, οι απαιτήσεις σε οργανωσιακές μονάδες είναι σαφώς περιορισμένες, εξαιτίας του μικρού μεγέθους της επιχείρησης και μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:



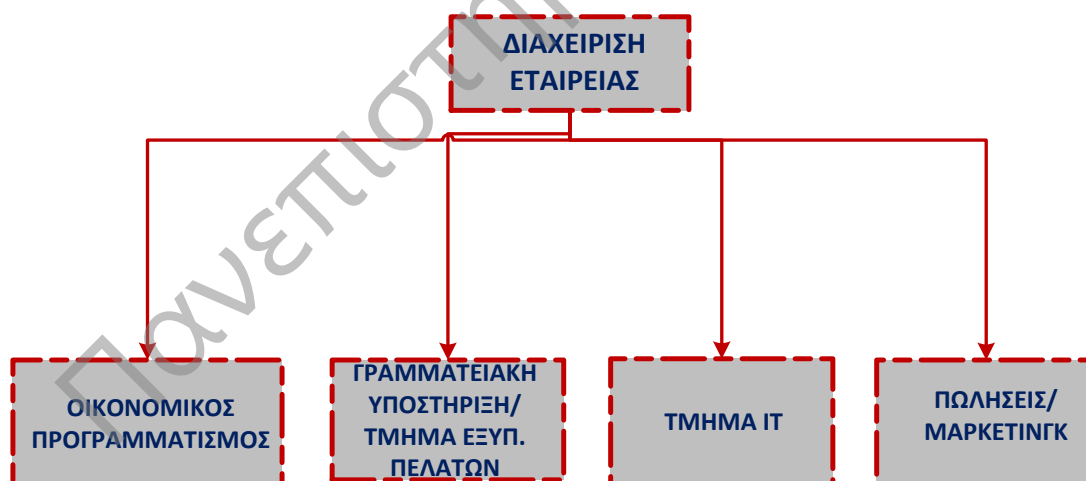
- Διαχείριση Εταιρείας
- Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού
- Γραμματειακή Υποστήριξη
- Τμήμα IT – Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης
- Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων
- Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών

Οι λειτουργίες αυτές τοποθετούνται στην κορυφή της πυραμίδας της εταιρείας και κάθε μία έχει το λειτουργικό της σκοπό, καθώς και τις ευθύνες της σε κάθε ξεχωριστό τομέα της εταιρείας.

Η οργανωσιακή δομή μιας εταιρείας απεικονίζει τη μεταβίβαση υπευθυνότητας (εξουσιοδότηση) στις διάφορες λειτουργικές μονάδες της και αναφέρεται συχνά ως οργανόγραμμα. Εν ολίγοις, αποτελεί το σκελετό της διοίκησης της εταιρείας και θεωρείται ως ένα από τα πλέον ευαίσθητα σημεία κατά τον καθορισμό του διοικητικού διαγράμματος. Όπως είναι λογικό, η οργανωσιακή δομή της υπό εξέταση εταιρείας δεν προβλέπεται να είναι πολυσύνθετη. Συγκεκριμένα, πρόκειται να έχει πυραμιδοειδή μορφή και θα αποτελείται από τα εξής δύο οργανωσιακά επίπεδα:

- Το κορυφαίο μάνατζμεντ, το οποίο θα ασχολείται με το μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, τον συντονισμό και τον έλεγχο των επιμέρους οργανωσιακών λειτουργιών.
- Το εποπτικό μάνατζμεντ, που προγραμματίζει και ελέγχει τις καθημερινές λειτουργίες και δραστηριότητες στις οργανωσιακές μονάδες που βρίσκονται υπό την εποπτεία του.

Πιο αναλυτικά, η οργανωσιακή δομή της παρούσας επιχείρησης αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 32:



Διάγραμμα 32. Οργανωσιακή δομή της εταιρείας

Το οργανωτικό Διάγραμμα που επιλέχθηκε εναρμονίζεται πλήρως με το μέγεθος της υπό εξέταση εταιρείας καθιστώντας τη λειτουργία της εταιρείας αποτελεσματική, χωρίς ωστόσο να αυξάνει το κόστος λειτουργίας της. Παράλληλα, επιτρέπει τον

καλύτερο συντονισμό και τη μείωση της γραφειοκρατίας και παρέχει στο Διευθύνοντα Σύμβουλο τη δυνατότητα άμεσου ελέγχου όλων των επιμέρους τμημάτων.

Εφόσον έχει ήδη παρατεθεί το οργανόγραμμα της INFINITY, στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια λεπτομερής ανάλυση των βασικών λειτουργιών και των τμημάτων που αποτυπώνονται σε αυτό, ώστε να παρέχεται μια σαφέστερη εικόνα της οργάνωσης της εν λόγω εταιρείας. Επιπλέον, ο προσδιορισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων που αντιστοιχούν σε κάθε οργανωσιακή λειτουργία πρόκειται παράλληλα, να συμβάλλει στον ακριβέστερο εντοπισμό των κέντρων κόστους και κατ' επέκταση, στο σαφή προσδιορισμό των γενικών εξόδων της εταιρείας που θα μας απασχολήσουν στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η τμηματοποίηση της διοικητικής δομής της εταιρείας γίνεται σε σχέση με την επιχειρησιακή λειτουργία, σύμφωνα με την οποία αρμοδιότητες που αφορούν σε μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή λειτουργία υπάγονται στο ίδιο τμήμα. Συγχρόνως, είναι σημαντικό τα τμήματα που θα προκύψουν να είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ξεκάθαρη τόσο η κύρια αποστολή τους, όσο και οι απαιτήσεις τους σε εργασία και ειδικότητες. Βάσει λοιπόν του ανωτέρω οργανογράμματος, προκύπτει ότι η υπό εξέταση εταιρεία θα είναι δομημένη σε πέντε ανεξάρτητα μεταξύ τους τμήματα, τα οποία θα εκτελούν τις λειτουργίες που προαναφέρθηκαν. Η επίβλεψη και ο συντονισμός των τμημάτων αυτών θα διενεργείται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο, στον οποίο θα ανήκει ο πλήρης λειτουργικός έλεγχος της εταιρείας.

- Διαχείριση Εταιρείας: Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το βάρος της συνολικής ευθύνης της εταιρείας ανήκει στο Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος θα είναι αρμόδιος για το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του στρατηγικού προγραμματισμού, καθώς και για το συντονισμό και τον έλεγχο των επιδόσεων των επιμέρους τμημάτων. Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια των καθηκόντων του, εντάσσεται η πλήρης εποπτεία του Τμήματος IT, Έρευνας και Ανάπτυξης, Πωλήσεων, Μάρκετινγκ, Εξυπηρέτησης Πελατών, Οικονομικού Προγραμματισμού, καθώς και της Γραμματειακής Υποστήριξης της εταιρείας. Όλα τα ανωτέρω τμήματα θα αναφέρονται στο Διευθύνοντα

Σύμβουλο, προκειμένου αυτός να είναι σε θέση να επιλύει τυχόν ανακύπτοντα προβλήματα και να κατευθύνει όλες τις ενέργειες, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.

- ο Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ: Η λειτουργία που καλύπτεται από το συγκεκριμένο τμήμα είναι πολύ σημαντική, διότι μέσω αυτής η επιχείρηση έρχεται σε άμεση επαφή με την αγορά και τις ανάγκες της, ώστε να είναι στη συνέχεια σε θέση να εξασφαλίσει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. Παρέχει υποστήριξη προς την επιχείρηση για την διαμόρφωση της επικοινωνιακής της πολιτικής, μεριμνά για την διαμόρφωση και εφαρμογή προγραμμάτων γενικής προβολής της επιχείρησης και επιμελείται των κάθε φύσης εκδόσεών της. Προωθεί τις υπηρεσίες της επιχείρησης στο ευρύ κοινό και προτείνει νέες υπηρεσίες στη Διοίκηση. Ο υπεύθυνος του Τμήματος Μάρκετινγκ έχει τη συνολική ευθύνη για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας. Για το λόγο αυτό, πρέπει να είναι συνεχώς ενήμερος για το τι συμβαίνει στην αγορά, να ελέγχει τα επίπεδα ανταγωνισμού, να αφουγκράζεται τις ανάγκες του καταναλωτή και τέλος, να εντοπίζει τις ευκαιρίες εκείνες που εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να διευκολύνεται το έργο του υπεύθυνου, οι αρμοδιότητες που εντάσσονται στο συγκεκριμένο τμήμα ομαδοποιούνται σε δύο ευρύτερες κατηγορίες ενεργειών που αφορούν: (α) στην Προώθηση και (β) στις Πωλήσεις/Διανομή, αντίστοιχα. Πιο αναλυτικά, η Προώθηση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αρμοδιότητες που σχετίζονται με το συντονισμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών, προκειμένου να επιτυγχάνεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο η προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας στην επιλεγμένη αγορά-στόχο. Συγκεκριμένα, εδώ διαμορφώνεται η στρατηγική του Μάρκετινγκ της επιχείρησης και καθορίζονται οι ετήσιοι στόχοι πωλήσεων, ενώ παράλληλα, λαμβάνονται και οι σχετικές αποφάσεις για τον τρόπο κατανομής του προϋπολογισμού των δαπανών που αφορούν στην προώθηση των προϊόντων. Όσον αφορά τις Πωλήσεις και τη Διανομή, αναφέρονται στο σύνολο των ενεργειών που σχετίζονται με τη διαμόρφωση

της πολιτικής των πωλήσεων και τον καθορισμό του τρόπου επίτευξης των ετήσιων στόχων που έχουν τεθεί.

- ο Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού: Η βασική λειτουργία που καλείται να καλύψει το Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής της υπό εξέταση εταιρείας, καθώς και η εξασφάλιση της έγκαιρης και αξιόπιστης απεικόνισης όλων των οικονομικών της συναλλαγών. Έχει σαν αντικείμενο την κατάρτιση προϋπολογισμών, ταμιακών ροών, προγραμμάτων επενδύσεων, την κατάρτιση τιμοκαταλόγων σε συνεργασία με το τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης ως οικονομική μονάδα και τη διεξαγωγή όλων των γενικής φύσεως, διοικητικών και οικονομικών λειτουργιών, που επιτρέπουν την απρόσκοπτη λειτουργία των υπολοίπων τμημάτων και της επιχείρησης γενικότερα. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων του συγκεκριμένου τμήματος, οι κύριες αρμοδιότητες που το αφορούν συγκεντρώνονται σε δύο βασικές κατηγορίες ενεργειών: (α) στις Λογιστικές Υπηρεσίες και (β) στη Διαχείριση των Χρηματοοικονομικών. Πιο αναλυτικά, οι Λογιστικές Υπηρεσίες πρόκειται να καλύπτουν όλα εκείνα τα θέματα που άπτονται της Γενικής και Αναλυτικής Λογιστικής. Συγκεκριμένα, εδώ περιέχονται όλες οι ενέργειες που αφορούν τον έλεγχο των τιμολογίων, την είσπραξη της αξίας τους, την έγκαιρη καταβολή των πληρωμών και την τήρηση των βιβλίων. Επιπλέον, στις αρμοδιότητες αυτής της κατηγορίας προστίθεται και η κοστολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας. Όσον αφορά στη Διαχείριση των Χρηματοοικονομικών, εδώ εντάσσεται η διεύθυνση όλων των χρηματοοικονομικών θεμάτων της εταιρείας. Μια από τις κυριότερες αρμοδιότητες της διαχείρισης των εν λόγω θεμάτων είναι η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, όπως είναι ο προϋπολογισμός και οι καταστάσεις χρηματοροών. Επιπλέον, στην κατηγορία αυτή περιέχονται και οι ενέργειες εκείνες που σχετίζονται με την εξέταση και αξιολόγηση των επενδυτικών ευκαιριών που θα παρουσιάζονται κατά περιόδους.

- Γραμματειακή Υποστήριξη: Παρέχει γραμματειακή υποστήριξη προς τα τμήματα της επιχείρησης. Αποτελεί το κεντρικό σημείο για την υποδοχή των κάθε είδους πληροφοριών ή εντύπων που περιέρχονται στην επιχείρηση και την διακίνησή τους προς τις διοικητικές ενότητες και τα αρχεία εγγράφων και εντύπων που τηρούνται στην επιχείρηση. Επίσης είναι αρμόδια για την υποστήριξη των οργάνων διοίκησης και των υπηρεσιών της επιχείρησης κατά τις διαδικασίες σύνταξης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των υπηρεσιών κατά την επίτευξη των στόχων τους και της διασφάλισης του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η γραμματεία της επιχείρησης πρόκειται να υποστηρίζει τις καθημερινές ανάγκες της εταιρείας όσο αφορά την τήρηση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας, να συνομιλεί με τους προμηθευτές και να διευθετεί οποιαδήποτε, μη τεχνικής ή διοικητικής φύσεως, λεπτομέρεια της εταιρείας.
- Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών: Αποτελεί το 1ο και 2ο επίπεδο υποστήριξης και εξυπηρέτησης προς τους πελάτες-συνδρομητές της επιχείρησης. Εξυπηρετεί τους υφιστάμενους αλλά και δυνητικούς πελάτες-συνδρομητές της επιχείρησης αλλά και προωθεί προϊόντα-υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Τμήμα IT – Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης: Το τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών (IT) αποτελεί την ναυαρχίδα της εταιρείας μας, καθώς το προσωπικό του απαρτίζεται από τα άτομα που υλοποιούν, παραμετροποιούν, συντηρούν και αναβαθμίζουν συνεχώς τα υπολογιστικά συστήματα που αποτελούν τους πυλώνες λειτουργίας της εταιρείας καθώς και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Οι λειτουργίες για τις οποίες είναι υπεύθυνο το τμήμα αυτό, χωρίζονται στις εξής πέντε κατηγορίες: (a) Υλοποίηση, συντήρηση και υποστήριξη των προϊόντων και υπηρεσιών στα γραφεία της εταιρείας, (b) Εγκατάσταση, υλοποίηση και επιδιόρθωση βλαβών στο χώρο εργασίας των πελατών, (c) Τηλεφωνική εξυπηρέτηση και επίλυση προβλημάτων, (d) Εκπαίδευση Προσωπικού και (d) Έρευνα και ανάπτυξη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας και την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά. Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

εισηγείται στην Διοίκηση την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και προϊόντων, μεριμνά για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία όλων των συστημάτων της επιχείρησης και αποτελεί το 3ο επίπεδο υποστήριξης προς τους πελάτες-συνδρομητές της Επιχείρησης.

6.2. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ως κέντρο κόστους ορίζουμε τη μικρότερη μονάδα δραστηριότητας ή περιοχή ευθύνης για την οποία πραγματοποιείται λογιστική συγκέντρωση του κόστους της, με σκοπό τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της. Τα κέντρα κόστους της εταιρείας εντοπίζονται με βάση το οργανόγραμμα της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη, πέρα από το επιλεχθέν οργανωτικό Διάγραμμα, τη γενική αρχή μη παραλείψεως στοιχείων του κόστους κάθε δραστηριότητας, καθώς και την αξιολόγηση κάθε εισροής τόσο με ιδιωτικά, όσο και με κοινωνικά κριτήρια. Συμφώνα λοιπόν με όλες αυτές τις εκτιμήσεις, τα κύρια κέντρα κόστους του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου διαχωρίζονται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- Ως κέντρα κόστους Υλοποίησης προϊόντων και παροχής Υπηρεσιών νοούνται εκείνες οι περιοχές δραστηριότητας όπου εκτελούνται όλες οι βασικές λειτουργίες από το προσωπικό της εταιρείας για την παροχή των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, τα συγκεκριμένα κέντρα για την εταιρεία, όπως αυτά προκύπτουν από το διάγραμμα ροής, είναι τα ακόλουθα:
 - a) Υποστήριξη και αναβάθμιση υπολογιστικών συστημάτων
 - b) Συμβόλαια VoIP σε πελάτες
 - c) Συμβόλαια με τηλεπικοινωνιακές εταιρείες για αριθμοδοτικούς πόρους κ.α.
 - d) Μελέτη χώρου δικτύωσης
 - e) Υλοποίηση, συντήρηση και αναβάθμιση δικτύωσης
 - f) Υλοποίηση συντήρηση και αναβάθμιση ιστοσελίδας
 - g) Επιδιόρθωση βλαβών στο χώρο του πελάτη (εκτός συντήρησης)
 - h) Εκπαίδευση προσωπικού

Τα κέντρα κόστους Υλοποίησης προϊόντων και παροχής Υπηρεσιών θα επιμερίζονται λοιπόν, σε κάθε ένα από τα προαναφερθέντα στάδια.

- Τα κέντρα κόστους υποστήριξης-εξυπηρέτησης αναφέρονται σε εκείνες τις περιοχές δραστηριότητας που παρέχουν τις συμπληρωματικές υπηρεσίες για την άμεση λειτουργία της εταιρείας. Στην περίπτωση της υπό εξέταση εταιρείας, αυτά ομαδοποιούνται στις ακόλουθες υποστηρικτικές δραστηριότητες:
 - a) Μεταφορικά προσωπικό για λόγους της εταιρείας
 - b) Σεμινάρια (με ή χωρίς μεταφορικά) επιμορφωτικού χαρακτήρα για το προσωπικό της εταιρείας
 - c) Προμήθειες ηλεκτρονικού, ηλεκτρολογικού και δικτυακού εξοπλισμού
 - d) Υπηρεσίες επιδιόρθωσης και συντήρησης του ηλεκτρονικού και δικτυακού εξοπλισμού
 - e) Προμήθειες διαφόρων εφοδίων για τα γραφεία της εταιρείας
 - f) Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και διαδικτύου
 - g) Υπηρεσίες καθαρισμού

Όλες οι προαναφερθείσες συμπληρωματικές υπηρεσίες ελέγχονται από τα αντίστοιχα τμήματα της εταιρείας, όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί.

- Τα κέντρα κόστους διοίκησης και χρηματοοικονομικών περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το διοικητικό προγραμματισμό, τα λογιστικά και την χρηματοοικονομική ανάλυση. Στην περίπτωση της INFINITY, λόγω του μικρού μεγέθους της εταιρείας δεν υφίσταται διαχωρισμός κέντρων κόστους αυτού του είδους.

6.3. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Ως γνωστόν, το άμεσο ή βασικό κόστος δεν αποτελεί το μοναδικό κόστος ενός προϊόντος, αλλά επιβάλλεται και ο υπολογισμός του έμμεσου κόστους που η παραγωγή αυτού συνεπάγεται. Πιο αναλυτικά, το άμεσο-βασικό κόστος ενός προϊόντος περιλαμβάνει το άμεσο κόστος υλικών, το άμεσο κόστος εργασίας και τις λεγόμενες άμεσες άλλες δαπάνες. Όσον αφορά στο έμμεσο κόστος-γενικά έξοδα,

αυτό δεν μπορεί να καταταχθεί σε καμία κατηγορία άμεσου κόστους. Συγκεκριμένα, ως γενικά έξοδα θεωρούνται εκείνα των οποίων η προσφορά δε μπορεί να ανιχνευθεί απευθείας στην ειδική εργασία ή προϊόν. Για εκείνα που είναι σχετικά μικρά και παρόλο που είναι αυστηρώς άμεσα έξοδα, το πρόβλημα του εντοπισμού τους στο συγκεκριμένο προϊόν δεν είναι άξιο λόγου. Εξαιτίας ωστόσο, της γενικής φύσης των εξόδων αυτών, ο εντοπισμός τους δε θεωρείται ιδιαίτερα απλός. Παρά ταύτα, η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στις δύο προηγούμενες ενότητες πρόκειται να διευκολύνει τον ακριβή εντοπισμό των γενικών εξόδων της υπό ίδρυση εταιρείας. Έτσι λοιπόν, τα γενικά έξοδα της INFINITY διαχωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα: Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα που πρόκειται να βαρύνουν το κόστος περιλαμβάνουν τα έξοδα συντήρησης και επισκευών του ηλεκτρονικού, ηλεκτρολογικού, δικτυακού και μηχανολογικού εξοπλισμού, την αγορά και κατοχύρωση ονόματος χώρου για την ιστοσελίδα της εταιρείας (www.infinity.gr) και τα διάφορα νομικά έξοδα. Επίσης, στα γενικά βιομηχανικά έξοδα πρέπει να υπολογιστούν και τα έξοδα που αφορούν την καθαριότητα και την απολύμανση των γραφείων της εταιρείας, την οποία πρόκειται να αναλάβει εντεταλμένο συνεργείο καθαρισμού με το οποίο η εταιρεία θα συνάψει συμφωνία για την παροχή των εν λόγω υπηρεσιών σε εβδομαδιαία βάση. Τέλος, σε αυτή την κατηγορία γενικών εξόδων εντάσσεται και η παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας και διαδικτύου για τις ανάγκες ομαλής λειτουργίας της εταιρείας.
- Διοικητικά Γενικά Έξοδα: Πρόκειται για τα έξοδα που πραγματοποιούνται από τη διεύθυνση και τις υπηρεσίες γραφείου. Συγκεκριμένα, στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται όλα τα έξοδα που αφορούν τα εφόδια γραφείου και τα ασφάλιστρα.
- Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής: Στην κατηγορία αυτή των γενικών εξόδων εντάσσονται όλα εκείνα τα έξοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις και δεν αφορούν στα άμεσα έξοδα του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν τα έξοδα που πραγματοποιούνται για μεταφορικά και επικοινωνία με τους πελάτες, προκειμένου να ενισχυθούν οι πωλήσεις.

- ο Γενικά Έξοδα Έρευνας & Ανάπτυξης: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα έξοδα που προκύπτουν από καινούριο ηλεκτρονικό εξοπλισμό καθώς και επιμορφωτικά ταξίδια, σεμινάρια και συνέδρια στον τομέα της πληροφορικής.

Τα έξοδα που αφορούν την χρήση υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, όπως ηλεκτρισμός και ύδρευση έχουν συμπεριληφθεί στο Κεφάλαιο 4 της παρούσας μελέτης. Τέλος, οι αποσβέσεις του παγίου ενεργητικού και τα λοιπά χρηματοοικονομικά έξοδα παραλείπονται από την ανάλυση του παρόντος κεφαλαίου, εφόσον εξετάζονται εκτενώς στο Κεφάλαιο 10 που αφορά τη χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης. Όμως, στο σημείο αυτό θα προστεθεί ο υπολογισμός του κόστους ενοικίου για τα γραφεία της εταιρείας, το οποίο θα έχει μία ετήσια προσαύξηση με βάση τον πληθωρισμό.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρατίθενται αναλυτικά όλα τα στοιχεία των γενικών εξόδων που προβλέπεται να βαρύνουν την υπό εξέταση εταιρεία τόσο κατά το πρώτο έτος της λειτουργίας της, όσο και κατά τα υπόλοιπα εξεταζόμενα έτη. Να σημειωθεί ότι η εκτίμηση των γενικών εξόδων για όλα τα υπό εξέταση έτη έχει γίνει λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επιμέρους στοιχείο του κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος, καθώς ο μέσος ετήσιος πληθωρισμός στη χώρα μας προβλέπεται να αυξηθεί το 2019 από 1,3% που εκτιμάται ότι θα είναι το 2015 σε 1,7%.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΓΕΝΙΚΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	
Ενοίκιο Επαγγελματικού Χώρου	8.400
Συντήρηση Εξοπλισμού	2.000
Εμπορικό Σήμα	200
Όνομα χώρου	30
Συνεργείο Καθαρισμού	2.800
Νερό	1.300
Νομικά έξοδα	1.000
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	
Ασφάλιστρα	330
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	
Επικοινωνίες business to business	3.500
Ταξίδια	1.000
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
Σεμινάρια/Συνέδρια	3.000
ΣΥΝΟΛΟ	23.560

Πίνακας 23. Γενικά Έξοδα της INFINITY το 2015

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2015	23.560
2016	25.916
2017	28.508
2018	31.358
2019	34.494

Πίνακας 24. Συνολικά Γενικά Έξοδα της INFINITY

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

7.1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο καθορισμός των ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται, όπως ισχύει και με την εκτίμηση των υπολοίπων πόρων που πρέπει να διατίθενται για το επενδυτικό σχέδιο, αποτελεί σημαντικό τμήμα της μελέτης σκοπιμότητας. Ως εκ τούτου, η επιλογή του προσωπικού που πρόκειται να στελεχώσει την εταιρεία χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς ενδέχεται να αποδειχτεί κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου.

Προκειμένου η διαδικασία της στελέχωσης να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν πληρέστερα στις ανάγκες της εταιρείας, οι ανθρωπίνοι πόροι που απαιτούνται είναι σκόπιμο να καθορίζονται τόσο ανά κατηγορίες όσο και ανά λειτουργίες.



Σύμφωνα λοιπόν με τα ανωτέρω, η διάκριση των ανθρωπίνων πόρων που προγραμματίζεται να στελεχώσουν την εν λόγω εταιρεία, θα γίνει βάσει της ανάλυσης των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν και πρόκειται να υπαχθούν στις δύο παρακάτω βασικές κατηγορίες:

- Διοικητικό Προσωπικό: Η αποτελεσματική διαχείριση της εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο καθοδήγησης αυτής. Αυτό προϋποθέτει την αρμονική συνεργασία και τον επιτυχή συντονισμό όλων των ενεργειών του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού. Συνεπώς, η πλήρωση των κρίσιμων αυτών θέσεων θα πρέπει να γίνεται από ικανά και πεπειραμένα άτομα τα οποία θα είναι σε θέση να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες μιας νεοσύστατης εταιρείας. Όσον αφορά στην INFINITY, η εταιρεία θα έχει την δυνατότητα να στηριχθεί σε απολύτως ικανά στελέχη, τα οποία έχουν αποδείξει την αξία τους, καθώς έχουν δοκιμαστεί επί σειρά ετών σε ανάλογες θέσεις. Πρόκειται για δύο από τους ιδρυτές της εταιρείας, οι οποίοι διαθέτουν όχι μόνο τα προσόντα, αλλά κυρίως την πείρα και τις διασυνδέσεις εκείνες που είναι σε θέση να εγγυηθούν την επιτυχή πορεία

της. Επιπλέον, λόγω της ιδιότητας τους αυτής έχουν ισχυρότατο κίνητρο για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων, εφόσον αποτελούν τους άμεσα ενδιαφερόμενους.

- ο Τεχνικό Προσωπικό: Πέραν των διοικητικών στελεχών, η πρόσληψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού είναι επίσης απαραίτητη για τη λειτουργία της εταιρείας. Όσον αφορά τις απαιτήσεις σε εργατικό δυναμικό, αυτές προσδιορίζονται βάσει των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας που απαιτούν διαφορετική εξειδίκευση. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση της υπό εξέταση εταιρείας, οι απαιτήσεις σε ειδικευμένη εργασία είναι ιδιαίτερα εξεζητημένες, και συνεπώς θα είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν, καθώς χρειάζεται εργατικό δυναμικό με γνώσεις πληροφορικής, άλλοι με γνώσεις τηλεπικοινωνιών και δικτύων καθώς και προγραμματιστές.

7.2. ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Όσον αφορά το σύνολο των αναγκών της εταιρείας σε ανθρώπινους πόρους ως προς τον αριθμό, τις ειδικότητες και την πείρα που απαιτούνται, αυτά καθορίζονται από τον τύπο της εταιρείας, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, το μέγεθος και τη γενικότερη οργάνωσή της.

Δεδομένου λοιπόν, του μικρού μεγέθους της υπό εξέταση εταιρείας, οι ανάγκες της σε προσωπικό δε θα είναι αυξημένες. Από την άλλη πλευρά, δεδομένων των διαφορετικών παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών θα χρειαστούν άνθρωποι με ευρύ γνωστικό πεδίο για να μην καταστεί ανάγκη να προσληφθούν περισσότεροι με μεγαλύτερη εξειδίκευση σε κάτι συγκεκριμένο. Σύμφωνα, λοιπόν με τον υπολογισμό της πλήρωσης των θέσεων, το προσωπικό που απαιτείται για την κάλυψη των αναγκών της εν λόγω εταιρείας καθορίζεται ως εξής για κάθε αντίστοιχη λειτουργία:

- ο Διεύθυνση Εταιρείας: Όπως έχει ήδη αναφερθεί (στο Κεφάλαιο 6 της παρούσας μελέτης), ο πλήρης λειτουργικός έλεγχος των επιμέρους τμημάτων της εταιρείας θα ανήκει στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και νόμιμο

εκπρόσωπό της. Τις σημαντικότερες ευθύνες που συνεπάγεται η κάλυψη της νευραλγικής αυτής θέσης πρόκειται να τις αναλάβει ο Δ. Μαλτέζος, ο οποίος διαθέτει τις απαραίτητες σπουδές και έχει διατελέσει στο παρελθόν αντίστοιχα χρέη στελέχους σε μεγάλες εταιρείες του χώρου.

- Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού: Επικεφαλής του Τμήματος Οικονομικού Προγραμματισμού έχει οριστεί η Θ. Κανάκη. Η ίδια θα είναι υπεύθυνη των λογιστικών και χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων της εταιρείας.
- Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων: Τις αρμοδιότητες του Τμήματος Μάρκετινγκ πρόκειται να επωμιστεί η Ε. Κατσούλη, ιδρυτικό στέλεχος της εταιρείας, η οποία θα αναλάβει τις υποχρεώσεις του Υπευθύνου Μάρκετινγκ και, κατά συνέπεια, την κατάστρωση της πολιτικής και του σχεδίου πωλήσεων.
- Τμήμα IT: Επικεφαλής του τμήματος IT ορίζεται ο Θ. Βόσσος, ο οποίος πρόκειται να αναλάβει την οργάνωση του τμήματος, έχοντας την ανάλογη εμπειρία ως προγραμματιστής και project manager για αρκετά χρόνια σε εταιρείες πληροφορικής. Υπό την εποπτεία του θα βρίσκονται άλλοι τέσσερις υπάλληλοι: 2 προγραμματιστές με τους οποίους θα αναλάβουν τις υπηρεσίες VoIP, την κατασκευή ιστοσελίδων, καθώς και το στήσιμο και τη συντήρηση του server και των computer rooms, ένας τεχνικός α' βαθμού, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την εκπόνηση του σχεδίου δικτύωσης ενός έργου και την υλοποίησή του και ένας τεχνικός β' βαθμού, άριστος γνώστης των τηλεπικοινωνιών και των δικτύων σε φυσικό επίπεδο καθώς και των μηχανολογικών, που θα τελεί βοηθός του τεχνικού α'.
- Γραμματειακή Υποστήριξη και Εξυπηρέτηση Πελατών: Το τμήμα της Γραμματειακής Υποστήριξης καθώς και το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών συνενώνονται και πρόκειται να απασχολήσουν έναν μόνο υπάλληλο αρχικά, λόγω του μικρού μεγέθους της εταιρείας. Ο συγκεκριμένος υπάλληλος διαθέτει πιστοποιημένη γνώση της Αγγλικής Γλώσσας και έχει πείρα για να εκτελεί τα καθήκοντά του με ευχέρεια και αποτελεσματικότητα έχοντας διατελέσει κάποια χρόνια σε τμήματα customer service άλλων εταιρειών.

Οι απαιτήσεις της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 30, που ακολουθεί:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	
Διευθύνων Σύμβουλος	1
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	
Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού/Λογιστής	1
ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ/Πωλήσεων	1
ΤΜΗΜΑ IT	
Υπεύθυνος IT	1
Προγραμματιστής	2
Τεχνικός Α΄	1
Τεχνικός Β΄	1
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	
Γραμματέας	1
ΣΥΝΟΛΟ	9

Πίνακας 25. Ανθρώπινο Δυναμικό της INFINITY

Μετά τον υπολογισμό του δυναμικού που απαιτείται, είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη μια σειρά από προπαρασκευαστικά μέτρα, προκειμένου η νέα εταιρεία να είναι σε θέση να τεθεί σε λειτουργία. Υπολογίζεται, λοιπόν ότι η πρόσληψη των υπαλλήλων θα χρειαστεί να προηγηθεί κατά δύο μήνες της έναρξης των εργασιών της εταιρείας, διάστημα κατά το οποίο πρόκειται να ολοκληρωθεί η προβλεπόμενη εκπαίδευσή τους.

Τα έξοδα για την καταβολή των μισθών πριν την έναρξη της λειτουργικής φάσης θεωρούνται πρόσθετα, καθώς δεν περιλαμβάνονται στο ετήσιο κόστος εργασίας και κατ' επέκταση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Κατά τη φάση λειτουργίας της εταιρείας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως όταν υπολογίζεται το συνολικό κόστος

των μισθών και ημερομισθίων που πρέπει να καταβάλλονται, είναι ανάγκη να γίνεται κατανοητό ότι οι ωριαίες και μηνιαίες αμοιβές δεν αποτελούν το μοναδικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά πρέπει να δίνεται προσοχή και στα ακόλουθα:

- Ετήσιες άδειες, άδειες ασθενείας και άδειες για άλλους σκοπούς, καθώς και οι επίσημες αργίες που μειώνουν τον αριθμό των πραγματικών εργάσιμων ημερών.
- Κοινωνική ασφάλιση, πρόσθετες αμοιβές και συναφή που αυξάνουν το πραγματικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού.

7.3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η επόμενη φάση της στελέχωσης, μετά τον καθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι η στρατολόγηση επαρκούς αριθμού ικανών υποψηφίων. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γενική διαθεσιμότητα σε διοικητικό και τεχνικό δυναμικό και για το λόγο αυτό απαιτείται ανάλυση και εκτίμηση της κατάστασης που επικρατεί στην περιοχή του τόπου όπου πρόκειται να λειτουργήσει η νέα εταιρεία (η διαδικασία επιλογής της τοποθεσίας αναλύεται στο Κεφάλαιο 8 της παρούσας μελέτης).

Δεδομένου, ωστόσο, ότι στην περίπτωση της INFINITY τα διοικητικά στελέχη έχουν ήδη επιλεγεί, καθώς οι σχετικές θέσεις πρόκειται να καλυφθούν από τους ιδρυτές της εταιρείας, η διαθεσιμότητα διοικητικού προσωπικού θεωρείται εξασφαλισμένη. Συνεπώς στόχο της επιχείρησης αποτελεί ο εντοπισμός του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να στελεχώσει τις εναπομένουσες θέσεις, και ο οποίος ήδη βρίσκεται σε προχωρημένο στάδιο. Σύμφωνα λοιπόν με τις εκτιμήσεις, οι ανθρώπινοι πόροι που θεωρούνται απαραίτητοι για τη στελέχωση όλων των προς κάλυψη θέσεων υπολογίζεται ότι θα εντοπιστούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία, εφόσον εκτιμάται πως η προσφορά στις αντίστοιχες ειδικότητες υπερκαλύπτει τη ζήτηση. Αναλυτικότερα, στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Αττικής (όπου πρόκειται να εγκατασταθεί η εταιρεία) υπάρχει πολύ μεγάλο ποσοστό δυναμικού με τα απαιτούμενα προσόντα, καθώς στη συγκεκριμένη περιοχή υπάρχουν πολλά πανεπιστημιακά και τεχνολογικά

εκπαιδευτικά ιδρύματα και πληθώρα κέντρων τεχνικής κατάρτισης σε διάφορες ειδικότητες.

Μετά την εξασφάλιση της διαθεσιμότητας του ανθρωπίνου δυναμικού και εφόσον έχει καθοριστεί το ακριβές περιεχόμενο και τα προαπαιτούμενα κάθε προσφερόμενης προς κάλυψη θέσης, ακολουθεί η διαδικασία στρατολόγησης των υποψηφίων. Τα στάδια της διαδικασίας αυτής αποτελούν τμήμα της μελέτης και πρέπει να προγραμματίζονται καταλλήλως και να παρουσιάζονται, προκειμένου να παρέχεται μια πλήρης εικόνα του τρόπου με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η πλήρωση των εν λόγω θέσεων.

Η διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων περιλαμβάνει τα στάδια εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων και αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απήχηση για την συγκέντρωση ενός επαρκούς αριθμού ικανών υποψηφίων. Όσον αφορά την υπό εξέταση εταιρεία, αυτή πρόκειται να βασιστεί σε μια σειρά από εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων, όπως είναι οι ακόλουθες:

- Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- Επαγγελματικές Σχολές

Η επιλογή του προσωπικού συνίσταται στη διαδικασία εκείνη που αφορά στη συγκέντρωση πληροφοριών και στην αξιολόγηση των υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για κάθε προσφερόμενη θέση εργασίας. Κατά τη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων, η υπό εξέταση εταιρεία πρόκειται να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

- Εύρεση υποψηφίων: Στο στάδιο αυτό θα γίνουν γνώστες στο ευρύ κοινό οι θέσεις που θέλει να καλύψει η εταιρεία κυρίως μέσω Διαδικτύου (LinkedIn, Kariera κ.α.) ώστε να δημιουργηθεί μία βάση με βιογραφικά υποψηφίων.
- Προκαταρκτική εξέταση: Στο στάδιο αυτό εξετάζονται τα στοιχεία των βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν κατατεθεί και συγκεντρώνονται οι αιτήσεις εκείνων των υποψηφίων που φαίνεται να πληρούν όλες τις προϋποθέσεις.

- Συνέντευξη επιλογής: Οι υποψήφιοι που επιλέγονται στο πρώτο στάδιο, καλούνται στη συνέχεια να περάσουν από συνέντευξη. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μια, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου επιλογής, ανάλογα με τη θέση για την οποία ενδιαφέρεται, κατά την οποία ο υποψήφιος καλείται να αναλύσει το περιεχόμενο των σπουδών του, καθώς και το βαθμό προϋπηρεσίας που διαθέτει, εφόσον αποτελούν προαπαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τίθενται στον υποψήφιο συγκεκριμένες ερωτήσεις, με στόχο να ανακτηθούν πληροφορίες που αφορούν στην προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντά του και εάν αυτό θεωρηθεί απαραίτητο, ο υποψήφιος υποβάλλεται και στις αντίστοιχες δοκιμασίες ώστε να εξακριβωθεί το επίπεδο των γνώσεών του και να εκτιμηθεί η καταλληλότητά του για την εκτέλεση της εργασίας.
- Τελική απόφαση-προσφορά θέσης εργασίας: Η τελική απόφαση επιλογής των προσώπων που θα καλύψουν τις κενές θέσεις, πρόκειται να στηριχθεί στη συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των επικρατέστερων υποψηφίων και στην ανάδειξη του πλέον κατάλληλου για κάθε δεδομένη θέση εργασίας. Η απόφαση αυτή θα συνοδεύεται από την προσφορά της εν λόγω θέσης στον αντίστοιχο υποψήφιο και θα επισφραγίζεται από τη σύνταξη της σχετικής σύμβασης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, πριν ξεκινήσει την λειτουργία της η εταιρεία, πρόκειται να διεξαχθεί το πρόγραμμα κατάρτισης/εκπαίδευσης του προσωπικού που θα απασχοληθεί σε αυτήν. Τη διεξαγωγή αυτού προγράμματος θα αναλάβουν οι ιδρυτές της εταιρείας, οι οποίοι θεωρούνται ως οι πλέον αρμόδιοι για να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους όσον αφορά τα καθήκοντά τους. Μέσω αυτής της διαδικασίας επιδιώκεται να αποκτήσει ο εργαζόμενος τις απαιτούμενες γνώσεις και να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις τεχνικές εκείνες που κρίνονται απαραίτητες, ώστε να είναι σε θέση να πληροί τις προϋποθέσεις του πόστου του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όσον αφορά στο κόστος του προγράμματος κατάρτισης /εκπαίδευσης, αυτό θα αναληφθεί από την εταιρεία.

7.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η έννοια της αμοιβής εργασίας περιλαμβάνει κάθε παροχή που δίδεται στον εργαζόμενο με τη μορφή μισθού, αποδοχών, οφέλους άμεσου ή έμμεσου, σε χρήματα ή είδος. Ειδικότερα, η αμοιβή αποτελείται από:

- Την άμεση οικονομική παροχή, η οποία συνίσταται στο χρηματικό ποσό το οποίο εισπράττει ο εργαζόμενος και σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας.
- Την έμμεση οικονομική παροχή, η οποία συνίσταται στις πρόσθετες υποχρεώσεις του εργοδότη, όπως είναι λόγου χάρη η κοινωνική και ιατρική ασφάλιση και οι λοιπές παροχές.

Σε κάθε περίπτωση, το «πακέτο αμοιβών», όπως αλλιώς ονομάζεται, αποτελεί σημαντικό κίνητρο προσέλκυσης των εργαζόμενων και είναι σε θέση να επηρεάσει την απόδοσή τους στην εργασία. Για το λόγο αυτό, η πολιτική αμοιβών που πρόκειται να ακολουθήσει κάθε νεοσύστατη εταιρεία πρέπει να εκτιμάται προσεκτικά, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των υποψηφίων, χωρίς ωστόσο να αγνοείται η συμμετοχή που το κόστος εργασίας έχει στο συνολικό κόστος της.

Σύμφωνα με την πολιτική αμοιβών που σκοπεύει να εφαρμόσει η υπό εξέταση εταιρεία, το σύστημα απόδοσης μισθών στους εργαζομένους πρόκειται να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Βασική αμοιβή: Υπολογίζεται επί μηνιαίας βάσης και περιλαμβάνει όλες τις πρόσθετες παροχές, όπως είναι η ασφάλεια υγείας (ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη), τα επιδόματα εργασίας και όλες οι άλλες παροχές που προβλέπονται από το νόμο.
- Αμοιβή υπερωριακής εργασίας: Η καταβολή τους θα πραγματοποιείται σύμφωνα με τις αντίστοιχες νομοθετικές διατάξεις. Στην παρούσα μελέτη, οι υπάλληλοι της INFINITY δε θα δουλεύουν υπερωρίες, άρα δε θα τις πληρώνονται κιόλας.
- Συχνότητα πληρωμής: Η πληρωμή θα πραγματοποιείται σε δύο δόσεις, οι οποίες θα καταβάλλονται την πρώτη εργάσιμη μετά το πέρας κάθε 1^{ης} και 15^{ης} ημέρας του μήνα.

- ο Μέθοδος πληρωμής: Κατάθεση στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος σε λογαριασμούς που θα έχουν ανοιχτεί στα ονόματα των εργαζομένων.

Το κόστος εργασίας της υπό εξέταση εταιρείας απεικονίζεται στους πίνακες που ακολουθούν και περιλαμβάνει πέρα από τις εκτιμήσεις που αφορούν στο πρώτο έτος λειτουργίας της (2015), τις εκτιμήσεις και για όλα τα υπό εξέταση έτη. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι το ετήσιο κόστος για την αμοιβή της εργασίας κάθε ανθρώπινου πόρου, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού που αντιστοιχεί στην εκάστοτε θέση επί τους δεκατέσσερις (14) συνολικά μισθούς που καταβάλλονται ανά έτος. Στο κόστος αυτό προστίθενται και οι εργοδοτικές εισφορές, οι οποίες υπολογίζονται χωριστά και ανέρχονται στο 30% του μισθού που καταβάλλεται. Όσον αφορά τέλος στην εκτίμηση του κόστους εργασίας για όλα τα υπό εξέταση έτη, έχει γίνει λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επιμέρους στοιχείο του κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα επίπεδα πληθωρισμού.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ	ΕΤΗΣΙΕΣ	ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ	ΕΤΗΣΙΟ
		ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Διευθύνων Σύμβουλος	1	1.300	18.200	5.460	23.660
Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού/Λογιστής	1	1.300	18.200	5.460	23.660
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ/Πωλήσεων	1	1.300	18.200	5.460	23.660
Υπεύθυνος IT	1	1.300	18.200	5.460	23.660
Προγραμματιστής	2	2.600	36.400	10.920	47.320
Τεχνικός Α΄	1	1.100	15.400	4.620	20.020
Τεχνικός Β΄	1	1.600	22.400	6.720	29.120
Γραμματέας/Εξυπηρέτηση Πελατών	1	1.300	18.200	5.460	23.660
ΣΥΝΟΛΟ				214.760	
BONUS ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΗΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΒΛΑΒΩΝ				5.600	
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)				220.360	

Πίνακας 26. Αμοιβές Ανθρώπινου Δυναμικού

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2015	220.360
2016	242.396
2017	266.636
2018	293.299
2019	322.629

Πίνακας 27. Συνολικά Κόστη Ανθρώπινου Δυναμικού της INFINITY

8.1. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ

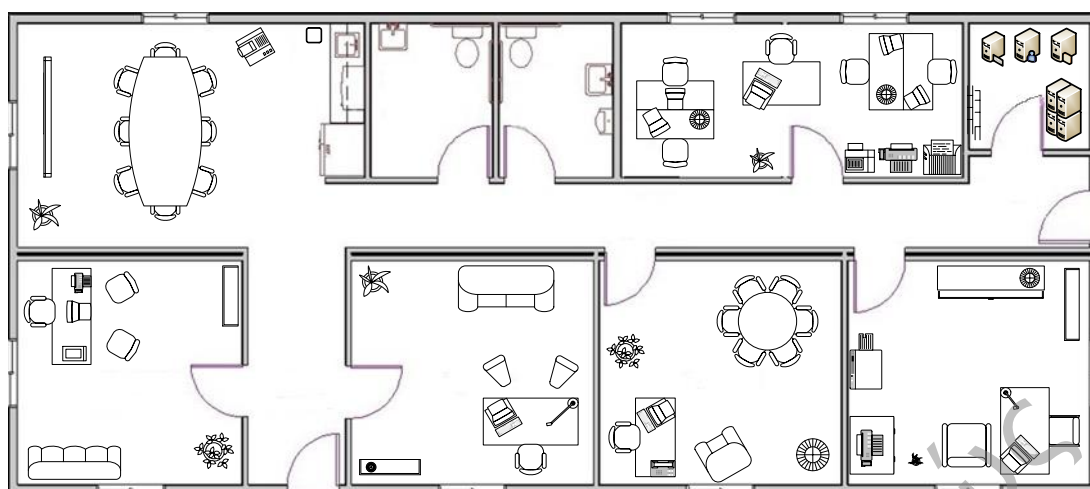
Πρωταρχικό στόχο της εταιρείας αποτελεί η παροχή υπηρεσιών VoIP καθώς και η υλοποίηση και συντήρηση ιστοσελίδων και δικτυώσεων υπολογιστών. Για την υλοποίηση, λοιπόν, αυτού του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να εκτιμηθούν



προσεκτικά οι ανάγκες της εταιρείας και οι απαιτήσεις της, όσον αφορά τους χώρους που κρίνονται απαραίτητοι για την εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργία της. Όπως έχει ήδη αναλυθεί (στο Κεφάλαιο 5 της παρούσας μελέτης), οι χώροι της εταιρείας θα είναι ένας αριθμός γραφείων που θα στεγάζει το διοικητικό και τεχνικό προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, θα χρειαστούν:

- Γραφείο Διευθύνοντος Συμβούλου
- Γραφείο Οικονομικού Διευθυντή / Λογιστήριο
- Γραφείο Διευθυντή Μάρκετινγκ/Πωλήσεων
- Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης Πελατών
- Ενοποιημένος χώρος γραφείων για Υπεύθυνο τμήματος IT, προγραμματιστές Α' και Β', τεχνικούς Α' και Β'
- Computer Room
- Λοιποί Βοηθητικοί Χώροι

Στο Διάγραμμα 33 φαίνεται η κάτοψη των χώρων της εταιρείας:



Διάγραμμα 33. Κάτοψη γραφείων εταιρείας

8.2. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ

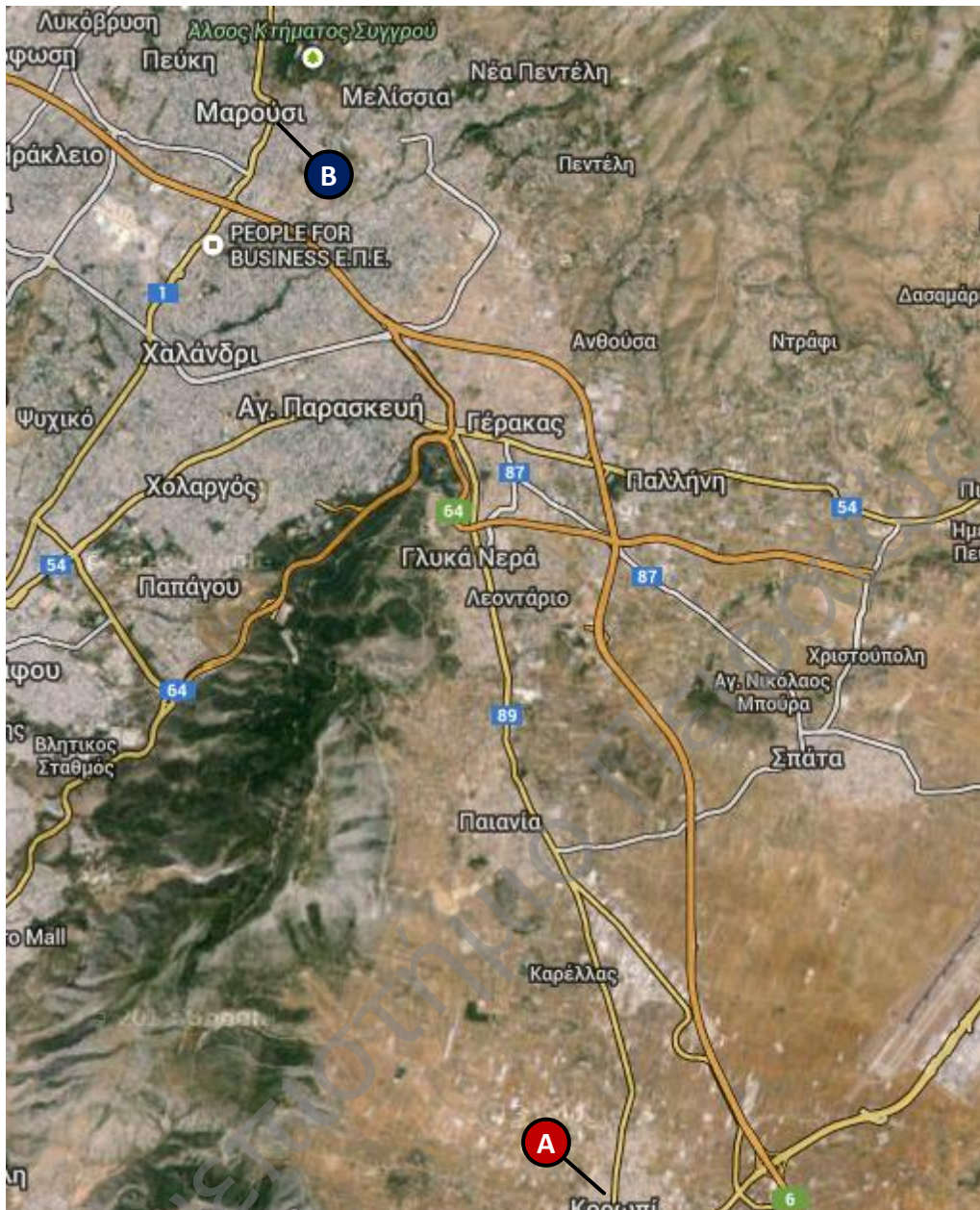
Η αναζήτηση της κατάλληλης τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής) για την εγκατάσταση μιας εταιρείας λογισμικού θα πρέπει να εστιάζει σε ορισμένες βασικές απαιτήσεις όπως:

- Εξυπηρέτηση των αναγκών του Μάρκετινγκ και της Επιχειρησιακής Στρατηγικής: Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή της τοποθεσίας για την εγκατάσταση της νέας εταιρείας, θα πρέπει να εξεταστεί εάν η προτεινόμενη τοποθεσία ανταποκρίνεται επαρκώς στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και κατά πόσο εξυπηρετεί τις ανάγκες της, όπως αυτές έχουν προγραμματιστεί. Για το λόγο αυτό, η νέα εταιρεία είναι προτιμότερο να είναι εγκαταστημένη κοντά στην αγορά – στόχο, ώστε να ικανοποιούνται ταχύτερα οι ανάγκες του μάρκετινγκ και να μειώνεται ο κίνδυνος μη έγκαιρης διάθεσης των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Διαθεσιμότητα Εξειδικευμένου Τεχνικού Προσωπικού: Η ύπαρξη κατάλληλου εργατικού δυναμικού κοντά στην περιοχή εγκατάστασης μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επιλογή της τοποθεσίας. Ωστόσο, στην περίπτωση της INFINITY, τα διοικητικά στελέχη, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχουν επιλεγεί, και συνεπώς, η διαθεσιμότητα των στελεχών θεωρείται

εξασφαλισμένη. Όσον αφορά τις απαιτήσεις για το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό, δεν προβλέπεται να υπάρξει ιδιαίτερο πρόβλημα ανεύρεσης προσωπικού, καθώς πρόκειται για ειδικότητες που βρίσκονται σε υπερπληθώρα στο νομό Αττικής.

- Διαθεσιμότητα Καλών Τηλεπικοινωνιακών Διευκολύνσεων: Η διαθεσιμότητα καλών τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων, συμπεριλαμβανομένων τηλεφώνων, fax και υπηρεσιών Internet, αποτελεί οπωσδήποτε μια από τις απαιτήσεις της επιχείρησης, όσον αφορά την τοποθεσία εγκατάστασης. Προκειμένου λοιπόν να ικανοποιούνται επαρκώς οι ανάγκες της νέας εταιρείας, πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο μια προτεινόμενη τοποθεσία εξασφαλίζει διαθεσιμότητα τηλεπικοινωνιακών πόρων, εφόσον είναι διαθέσιμοι στην περιοχή.
- Διαθεσιμότητα Μεταφορικών Διευκολύνσεων (οδικών, ακτοπλοϊκών κλπ.): Οι μεταφορικές διευκολύνσεις που θα παρέχει η περιοχή εγκατάστασης πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, κατά τη διαδικασία επιλογής της τοποθεσίας. Τόσο η διαθεσιμότητα, όσο και το κόστος των εν λόγω διευκολύνσεων είναι σε θέση να επηρεάσουν σημαντικά τη δυνατότητα προμήθειας της επιχείρησης, καθώς και τη δυνατότητα διανομής των προϊόντων της. Έτσι λοιπόν, η περιοχή εγκατάστασης της εταιρείας θα πρέπει να εξασφαλίζει όσο το δυνατόν ευκολότερη πρόσβαση, προκειμένου να μην επιβαρύνεται η επιχείρηση με επιπλέον κόστη μεταφοράς. Συνεπώς, η εγκατάσταση της εταιρείας είναι σκόπιμο να γίνει πλησίον οδικών αξόνων, λιμενικών εγκαταστάσεων και αεροδρομίου, εφόσον αυτό είναι εφικτό.

Στην περίπτωση της εταιρείας INFINITY υπάρχει πιθανότητα να χρησιμοποιηθεί για την στέγασή της διαμέρισμα 110 τ.μ. στον Παράδεισο Αμαρουσίου με ενοίκιο (κλειστό συμβόλαιο για πέντε χρόνια 700€/μήνα χωρίς αυξήσεις). Εναλλακτική λύση για εγκατάσταση της εταιρείας μας, αποτελεί ένα ακόμα διαμέρισμα ιδιόκτητο αυτή τη φορά, το οποίο βρίσκεται στην περιοχή του Κορωπίου, όπως φαίνεται στον χάρτη (Διάγραμμα 34):



Διάγραμμα 34. Περιοχές πιθανής εγκατάστασης της εταιρείας

Παρακάτω, φαίνεται η αξιολόγηση των δύο εναλλακτικών λύσεων για τη στέγαση της εταιρείας. Η τοποθεσία A αναφέρεται στο διαμέρισμα που βρίσκεται στο Κορωπί, ενώ η τοποθεσία B στο αντίστοιχο του Αμαρουσίου. Η βαθμολόγηση τους γίνεται με άριστα το δέκα (10) και θα πρέπει να είναι σύμφωνη με την κλιμακωτή ανάλυση (από το μεγαλύτερο στο μικρότερο βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων) των γενικών χαρακτηριστικών στοιχείων των δύο περιοχών. Η επιλογή των διαμερισμάτων κρίνεται με βάση τη συνολική βαθμολογία που πέτυχε κάθε περιοχή και η οποία προκύπτει από το γινόμενο του πολλαπλασιασμού της βαθμολογίας

που πετυχαίνει κάθε επιλογή σε καθένα από τα κριτήρια (0-10) επί τον συντελεστή βαρύτητας του συγκεκριμένου κριτηρίου (0-100). Με τον τρόπο αυτό, υπολογίζεται η τελική βαθμολογία ιεράρχησης της επιλογής. Βάσει όλων των ανωτέρω, προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας στάθμισης και βαθμολόγησης των δύο υποψηφίων περιοχών:

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β	Σ.Β.	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β
1	Εξυπηρέτηση των Αναγκών του Μάρκετινγκ και της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	7	9	30	210	270
2	Διαθεσιμότητα Εξειδικευμένου Τεχνικού Προσωπικού	9	10	20	180	200
3	Διαθεσιμότητα Μεταφορικών Διευκολύνσεων	6	8	20	120	160
4	Διαθεσιμότητα Καλών Τηλεπικοινωνιακών Διευκολύνσεων	8	10	10	80	100
5	Κόστος Διαμερίσματος	10	5	20	200	100
ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ				100	790	830

Πίνακας 28. Πίνακας σταθμίσεως και βαθμολογήσεως των δύο υποψηφίων περιοχών

Όπως γίνεται αντιληπτό, ως πλέον σημαντικό κριτήριο θεωρείται η εξυπηρέτηση των αναγκών του μάρκετινγκ και της επιχειρησιακής στρατηγικής, λόγω της μεγάλης

συμμετοχής που αυτό θα έχει στο συνολικό κόστος της επένδυσης. Επιπλέον, σημαντικότερους παράγοντες για την τελική επιλογή της τοποθεσίας φαίνεται να αποτελούν η διαθεσιμότητα εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού και μεταφορικών διευκολύνσεων, όπως και η τιμή, καθώς και οι τρεις παράγοντες είναι εκ των ουκ άνευ για τη λειτουργία της εταιρείας. Τέλος, η διαθεσιμότητα καλών τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων, δε φαίνεται να βαρύνουν το ίδιο, δεδομένου ότι η επιχείρηση τους αποδίδει σχετικά χαμηλό συντελεστή, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κριτήρια.

Σύμφωνα, λοιπόν, με την διαδικασία αξιολόγησης των, προτεινόμενων προς εγκατάσταση της εταιρείας, τοποθεσιών, και όπως προκύπτει από τα δεδομένα του Πίνακα Στάθμισης και Βαθμολόγησης, οι δύο υποψήφιες περιοχές έλαβαν τις ακόλουθες σταθμισμένες βαθμολογίες:

- Τοποθεσία Α (Κορωπί) → 790
- Τοποθεσία Β (Μαρούσι) → 830

Επομένως, ως πλέον κατάλληλη περιοχή για την εγκατάσταση της υπό μελέτη εταιρείας, επιλέγεται ο Παράδεισος Αμαρουσίου, έναντι της αντίστοιχης περιοχής του Κορωπίου, και μάλιστα, αποδεικνύεται ότι το διαμέρισμα παρόλο που δεν είναι ιδιόκτητο, πληροί σε μεγαλύτερο βαθμό τα κριτήρια που τέθηκαν.

Μετά από τη μελέτη αυτή, δεν χρειάστηκε να μελετηθούν εναλλακτικές λύσεις για εγκατάσταση της εταιρείας.

8.3. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όπως έχει ήδη διαφανεί, η υπό εξέταση εταιρεία αναγνωρίζει ότι η οικονομική ανάπτυξη μπορεί και πρέπει να συμβαδίζει με ένα υγιές περιβάλλον και συνεπώς, είναι μέσα στους στόχους της διοίκησης να συνδυάζει την ανάπτυξη της εταιρείας με το απαραίτητο σεβασμό προς το περιβάλλον. Επιθυμώντας λοιπόν την άμεση ενσωμάτωση του περιβαλλοντικού τρόπου σκέψης στις καθημερινές της αποφάσεις, η INFINITY σκοπεύει να ακολουθήσει με προσοχή και αυξημένη ευαισθησία τις εξής αρχές:

- Ορθολογικότερη χρήση φυσικών πόρων και ενέργειας.
- Παρακολούθηση της εξέλιξης καινοτόμων τεχνολογιών με σκοπό την υιοθέτηση τους για επίτευξη φιλικότερων προς το περιβάλλον αποτελεσμάτων, όπως για παράδειγμα η προμήθεια ηλεκτρονικού εξοπλισμού που είναι εγκεκριμένο από το energy star.
- Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του προσωπικού, των πελατών και των προμηθευτών της επιχείρησης για εφαρμογή Green IT μεθόδων σε καθημερινή βάση, για εξοικονόμηση ενέργειας στη χρήση υπολογιστών και περιφερειακών συσκευών και μείωση της χρήσης χαρτιού.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

9.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

Ο Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Έργου αναφέρεται στη χρονική περίοδο που εκτείνεται από τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης, έως ότου να είναι σε θέση να ξεκινήσει η λειτουργία της νέας εταιρείας. Η συγκεκριμένη φάση του έργου περιλαμβάνει, εν ολίγοις, όλες τις εντός και εκτός εταιρείας εργασίες που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας.



Για τη σωστή διεκπεραίωση αυτής της φάσης απαιτείται η χάραξη ενός ρεαλιστικού προγράμματος δράσης για τα διάφορα στάδια εκτέλεσης του έργου. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει, αρχικά, να καθορίζει τα διάφορα στάδια εκτέλεσης με βάση τους

πόρους και τη διάρκεια των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για κάθε επιμέρους στάδιο, και στη συνέχεια, θα πρέπει να τα αποτυπώνει σε ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα, όπου τα στάδια αυτά θα συνδυάζονται σε ένα λογικό σχέδιο αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων.

Ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός του παρόντος επενδυτικού σχεδίου θα περιλαμβάνει τις εξής βασικές ενέργειες:

- Καθορισμός του τύπου των εργασιών εντός και εκτός των εγκαταστάσεων της εταιρείας, οι οποίες είναι αναγκαίες για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.
- Καθορισμός της λογικής αλληλουχίας των γεγονότων στις εργασίες του συνολικού έργου.

- Προετοιμασία ενός χρονοπρογράμματος εκτέλεσης του έργου, που να αποδίδει σωστά χρονικά τις διάφορες εργασίες και να παρέχει τον κατάλληλο χρόνο για τη συμπλήρωση κάθε συγκεκριμένης εργασίας.
- Καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας και αναφορά του αντίστοιχου κόστους.
- Προετοιμασία ενός προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου και κατάσταση χρηματικών ροών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων, κατά τη διάρκεια της φάσης εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.
- Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων εκτέλεσης του έργου, τα οποία επιτρέπουν το χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό, καθώς και τον προγραμματισμό των προβλέψεων που έγιναν στις προηγούμενες φάσεις.

9.2. ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

Προκειμένου να τεθεί σε άμεση εφαρμογή η εκτέλεση του προγράμματος, πρέπει να σχηματιστεί μια ομάδα επιτελών, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της πορείας του έργου. Είναι πολύ σημαντικό, τα μέλη που συνθέτουν την ομάδα αυτή να έχουν εμπειρία και να διαθέτουν καλή γνώση των τοπικών συνθηκών, ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν τις εργασίες του προγράμματος με ακρίβεια και κυρίως, να είναι αποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση των έκτακτων δυσκολιών που συνήθως προκύπτουν στη φάση της εκτέλεσης ενός έργου. Το κυριότερο αντικείμενο στη σύσταση της ομάδας του έργου είναι η εξασφάλιση ότι η εκτέλεση όλων των εργασιών θα τηρεί με απόλυτη ακρίβεια το χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό, και ότι θα λαμβάνονται τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα, στην περίπτωση που η εκτέλεση και το κόστος του αποκλίνουν από το πρόγραμμα. Μερικά από τα σημαντικότερα θέματα που καλείται να αντιμετωπίσει η ομάδα επίβλεψης κατά τον προγραμματισμό της εκτέλεσης του έργου είναι τα ακόλουθα:

- Σύσταση αποτελεσματικού επιτελείου διαχείρισης του έργου (project management).

- Αξιολόγηση των προσφορών μεταξύ προμηθευτών ηλεκτρονικού, μηχανολογικού και δικτυακού εξοπλισμού, για τον εντοπισμό των πιο ικανών και συμφέροντων μεταξύ αυτών, και διεξαγωγή διαπραγματεύσεων με αυτούς.
- Αποφυγή καθυστερήσεων στην εκτέλεση του έργου.
- Αποφυγή υπερβάσεων στο κόστος.
- Εξασφάλιση χρηματοδότησης του έργου από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ.
- Εξασφάλιση των προδιαγραφών εκτέλεσης, και γενικότερα, της ποιότητας του έργου.
- Οργάνωση αποτελεσματικού μάρκετινγκ για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πρόκειται να παρέχονται από τη σχεδιαζόμενη εταιρεία.
- Εξεύρεση κατάλληλου διοικητικού και τεχνικού προσωπικού για τη φάση της πλήρους λειτουργίας της εταιρείας.

Για την ταχύτερη ανταπόκριση της νέας εταιρείας στις αρχικές απαιτήσεις της, η INFINITY σκοπεύει να τοποθετήσει στην ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου τους ιδρυτές της, καθώς αυτοί είναι πλήρως καταρτισμένοι και ενημερωμένοι για τους σκοπούς του επενδυτικού σχεδίου. Ως εκ τούτου, επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου τέθηκε ο Δ. Μαλτέζος, ο οποίος πρόκειται να έχει την πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου. Σημαντικό, επίσης, ρόλο στην ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου αναλαμβάνει και η Ι. Κατσούλη, υπεύθυνη του τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων, για την προετοιμασία της στρατηγικής μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Πρέπει, τέλος, να σημειωθεί ότι όλες οι επιμέρους εργασίες θα συντονίζονται από τον επικεφαλής της ομάδας, ώστε να διασφαλίζεται η συμμόρφωσή τους με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί, καθώς και η τήρηση του χρονοπρογράμματος.

9.3. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η πραγματοποίηση του επενδυτικού προγράμματος χωρίς καθυστερήσεις, υπερβάσεις κόστους και άλλα ανασταλτικά, για την έγκαιρη ολοκλήρωση του, ενδεχόμενα, προϋποθέτει αποτελεσματικό προγραμματισμό εργασιών και

συνακόλουθων δραστηριοτήτων. Ωστόσο, τα κυριότερα στάδια προγραμματισμού της εκτέλεσης ενός επενδυτικού σχεδίου, δεν ακολουθούν κάποια αυστηρή αλληλουχία, αλλά συνήθως υπάρχει αλληλοκάλυψη με σύγχρονο προγραμματισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να προηγηθεί αναλυτικός σχεδιασμός των επιμέρους σταδίων που εντάσσονται στο γενικό χρονοδιάγραμμα, εφόσον κάθε ένα από αυτά διαθέτει το δικό του χρονικό προγραμματισμό, ο οποίος πρέπει να τηρηθεί.

Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των σταδίων εκτέλεσης του έργου, καθώς και των επιμέρους εργασιών και δραστηριοτήτων που τα συνθέτουν, όπως αυτά έχουν προγραμματιστεί να γίνουν:

- Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις
Τα βήματα που απαιτούνται για τη σύσταση της INFINITY περιλαμβάνουν τις ακόλουθες ενέργειες:
 - a) Υπογραφή συμφωνίας προθέσεων μεταξύ των συνεταιίρων για την ίδρυση της εταιρείας.
 - b) Συμφωνία μεταξύ των εταίρων για τις χρηματοδοτικές διευθετήσεις και προσχέδια των εγγράφων που απαιτούνται από τις αρχές.
 - c) Επίσημη αίτηση προς τις αρχές.
 - d) Επίσημη άδεια και επίσημη κατοχύρωση της επωνυμίας INFINITY
 - e) Επίσημη κατοχύρωση εμπορικού σήματος από το Υπουργείο Εμπορίου για τη σήμανση της εταιρείας και των προϊόντων της.
 - f) Επίσημη κατοχύρωση ονόματος χώρου της ιστοσελίδας της εταιρείας (www.INFINITY.gr) από την ΕΕΤΤ.
- Λεπτομερή χωροταξικά σχέδια – Επιλογή Προμηθευτών
Ο σχεδιασμός των λεπτομερών χωροταξικών σχεδίων πρόκειται να υλοποιηθεί από τα ιδρυτικά στελέχη και οι εργασίες για αναδιαμόρφωση του χώρου και προσαρμογή στα σχέδια θα ανατεθούν σε ιδιώτες. Μετέπειτα, θα ακολουθήσει ο σχεδιασμός του ηλεκτρονικού, μηχανολογικού και δικτυακού εξοπλισμού καθώς και λοιπού εξοπλισμού που χρειάζονται τα γραφεία της εταιρείας, προκειμένου να καταλήξουν σε μια κοινή απόφαση, όσον αφορά στα τελικά σχέδια της εταιρείας, με γνώμονα να αντιστοιχούν στην πλέον λειτουργική, για την επιχείρηση, λύση.

- Ένταξη σε πρόγραμμα επιδοτήσεων
Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί και όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για την υπαγωγή της παρούσας επενδυτικής πρότασης στα πλαίσια της Ενίσχυσης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους τομείς Μεταποίησης - Τουρισμού - Εμπορίου - Υπηρεσιών στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014-2020 - ΠΕΠ Αττικής, μέσω της υποβολής της σχετικής αίτησης και της προσκόμισης όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών.
- Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας
Ο ρεαλιστικός προγραμματισμός υλοποίησης των κατασκευαστικών έργων συνιστά παράγοντα υψηλής σπουδαιότητας, διότι τυχόν καθυστερήσεις κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού, θα έχουν άμεση επίπτωση στις προβλέψεις κόστους και εισοδήματος που έχουν προηγηθεί. Συνεπώς, θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικός σχεδιασμός για τον καθορισμό της σειράς με την οποία πρόκειται να πραγματοποιηθούν οι επιμέρους εργασίες. Πρέπει, επίσης, να τονιστεί ότι οι κατασκευαστικές δραστηριότητες οφείλουν να σχετίζονται με την υπάρχουσα υποδομή και να συνδυάζονται με το πρόγραμμα άφιξης της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού.
- Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας, ηλεκτρονικού & μηχανολογικού εξοπλισμού
Δεδομένου ότι οι σχετικές ενέργειες που αφορούν στη συμφωνία ως προς τους όρους απόκτησης και μεταφοράς της τεχνολογίας έχουν ήδη πραγματοποιηθεί (όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 5 της παρούσας μελέτης), στο συγκεκριμένο στάδιο απομένει η παραλαβή του μηχανολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού και η εγκατάστασή του εντός της εταιρείας. Έτσι σε αυτό το στάδιο πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί οι χώροι εργασίας με τους υπολογιστές εργασίας, τα computer rooms και το server. Επιπλέον, στο στάδιο αυτό έχει προγραμματιστεί να γίνει και η παραλαβή των βοηθητικών μηχανημάτων που πρόκειται να συμπληρώσουν τον εξοπλισμό της νέας εταιρείας. Άρα, στο τέλος του σταδίου πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί τα γραφεία της εταιρείας από κάθε άποψη.

- Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού
 Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου προβλέπεται να ολοκληρωθούν οι σχετικές ενέργειες για τον εντοπισμό του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να επανδρώσει την υπό εξέταση εταιρεία (όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 7 της παρούσας μελέτης). Εφόσον μάλιστα, οι διοικητικές θέσεις έχουν καλυφθεί, μειώνονται κατά πολύ οι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να απειλήσουν την έγκαιρη ολοκλήρωση του εν λόγω σταδίου. Παράλληλα, σχεδιάζεται να πραγματοποιηθεί και η προβλεπόμενη εκπαίδευση του προσωπικού, την οποία θα αναλάβουν τα ιδρυτικά στελέχη της εταιρείας.
- Προμήθεια πρώτων υλών και εφοδίων
 Κατά το στάδιο αυτό εκτελούνται όλες οι ενέργειες που αφορούν στην προμήθεια όλων των επιμέρους εισροών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της εταιρείας (όπως για παράδειγμα άδειες λογισμικού, ηλεκτρολογικός και δικτυακός εξοπλισμός κ.α.), προκειμένου να μην υπάρξει οποιαδήποτε χρονική απώλεια κατά την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας.
- Μάρκετινγκ πριν τις πωλήσεις
 Η προετοιμασία των πωλήσεων επιβάλλεται να ξεκινήσει νωρίτερα από την έναρξη τους, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι εκροές θα μπορέσουν, όντως, να προωθηθούν όπως προβλέπεται από το αντίστοιχο χρονοδιάγραμμα. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη διαδικτυακή διαφήμιση των προϊόντων της εταιρείας καθώς και την προώθηση business to business και τη σύναψη συμφωνιών με μεγάλες εταιρείες παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.
- Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος
 Κατά το τελικό στάδιο του προγραμματισμού απαιτείται από τον επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου να διεξάγει συνολική επιθεώρηση της εταιρείας, ώστε να διαπιστωθεί η άρτια ολοκλήρωση των εγκαταστάσεών της. Παράλληλα, πρέπει να γίνουν και κάποιες ενέργειες για το συντονισμό των επιμέρους εργασιών, καθώς και για τον έλεγχο της λειτουργίας του συνόλου του εξοπλισμού. Τέλος, είναι απαραίτητο να γίνει και η σχετική ενημέρωση του προσωπικού για το ακριβές περιεχόμενο των

καθηκόντων τους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία είναι πλήρως προετοιμασμένη ώστε να ξεκινήσει η λειτουργία της.

Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού και ισορροπημένου χρονοδιαγράμματος των απαιτούμενων εργασιών, μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω του ακριβούς προγραμματισμού εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου. Ως εκ τούτου, οι περίοδοι που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε σταδίου του έργου πρέπει να υπολογίζονται πολύ προσεκτικά προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ανταποκρίνονται στα δεδομένα, εκφράζοντας συγχρόνως ρεαλιστικές εκτιμήσεις. Για το σχεδιασμό λοιπόν του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, ελήφθησαν υπόψη τα προαναφερθέντα στάδια εκτέλεσης του έργου, η ολοκλήρωση καθενός εκ των οποίων υπολογίζεται να απαιτήσει το πέρας των ακόλουθων χρονικών διαστημάτων:

ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΧΡΟΝΟΣ (ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ)
A	Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις	4
B	Λεπτομερή χωροταξικά σχέδια – Επιλογή προμηθευτή εξοπλισμού γραφείων	2
Γ	Ένταξη σε πρόγραμμα επιδοτήσεων	1
Δ	Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	4
E	Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας, ηλεκτρονικού & μηχανολογικού εξοπλισμού	4
ΣΤ	Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	8
Z	Προμήθεια πρώτων υλών & εφοδίων	1
H	Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις	8
Θ	Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	4

Πίνακας 29. Στάδια εκτέλεσης του έργου

Σύμφωνα με τις ανωτέρω εκτιμήσεις, υπολογίζεται ότι η εταιρεία θα είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία στις αρχές του 2015. Συγκεκριμένα, η πρώτη Ιανουαρίου του έτους 2015 (1.1.2015) ορίζεται ως η ημερομηνία έναρξης των εργασιών της INFINITY.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί η γραφική παράσταση των σταδίων εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, η οποία απεικονίζει τη χρονική διάρκεια και την αλληλουχία των σταδίων αυτών. Η απεικόνιση αυτή πρόκειται να συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση του χρονικού προγραμματισμού εκτέλεσης, και κατ' επέκταση, στη βελτίωση της εποπτικής δυνατότητας και παρακολούθησης του έργου. Με βάση λοιπόν τα ανωτέρω δεδομένα, δίδεται το Διάγραμμα 35:

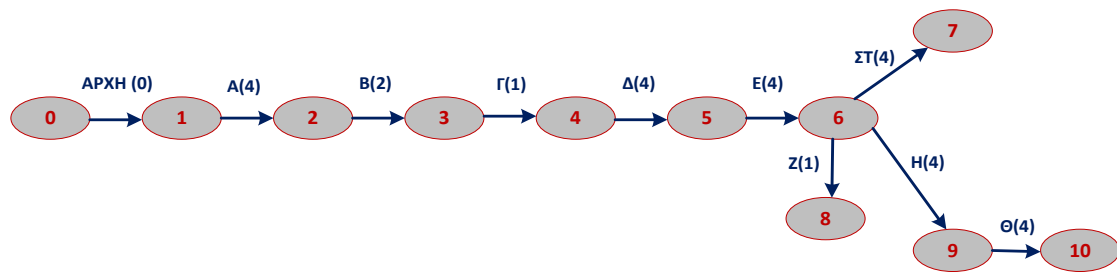
ΚΩΔΙΚΟΣ	ΣΤΑΔΙΟ	ΕΝΑΡΞΗ	ΛΗΞΗ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ	Σεπ 2014				Οκτ 2014				Νοε 2014				Δεκ 2014			
					24/8	31/8	7/9	14/9	21/9	28/9	5/10	12/10	19/10	26/10	2/11	9/11	16/11	23/11	30/11	7/12
A	Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις	25/8/2014	12/9/2014	15d																
B	Λεπτομερή χωροταξικά σχέδια/ Επιλογή Προμηθευτή Εξοπλισμού γραφείων	15/9/2014	7/10/2014	17d																
Γ	Ένταξη σε πρόγραμμα επιδοτήσεων	1/10/2014	7/10/2014	5d																
Δ	Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	8/10/2014	31/10/2014	18d																
E	Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας, ηλεκτρονικού & μηχανολογικού εξοπλισμού	3/11/2014	18/11/2014	12d																
ΣΤ	Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	19/11/2014	19/12/2014	23d																
Z	Προμήθεια πρώτων υλών & εφοδίων	19/11/2014	26/11/2014	6d																
H	Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις	19/11/2014	5/12/2014	13d																
Θ	Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	25/11/2014	26/12/2014	24d																

Διάγραμμα 35. Διάγραμμα GANTT

Ακολουθεί η δημιουργία του κρίσιμου μονοπατιού (Διάγραμμα 36), το οποίο μας δείχνει την ροή των εργασιών, χωρίς ωστόσο να μας αναλύει ποιες διαδικασίες μπορούν να καθυστερήσουν, χωρίς να καθυστερήσουν το τελικό αποτέλεσμα.

ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΜΕΣΩΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΣΕ ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ
A	Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις	-	4
B	Λεπτομερή χωροταξικά σχέδια – Επιλογή προμηθευτή εξοπλισμού γραφείων	A	2
Γ	Ένταξη σε πρόγραμμα επιδοτήσεων	B	1
Δ	Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	B, Γ	4
E	Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας, ηλεκτρονικού & μηχανολογικού εξοπλισμού	Δ	4
ΣΤ	Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	E	4
Z	Προμήθεια πρώτων υλών & εφοδίων	E	1
H	Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις	E	4
Θ	Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	ΣΤ, Η	4

Πίνακας 30. Πίνακας Προηγούμενων Δραστηριοτήτων



Διάγραμμα 36. Κρίσιμο μονοπάτι δραστηριοτήτων

9.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το κόστος των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του επενδυτικού προγράμματος πρέπει να υπολογιστεί πολύ προσεκτικά, ώστε να καλύπτει όλες τις δαπάνες που πρόκειται να καταβληθούν για την ολοκλήρωση των εντός και εκτός εταιρείας εργασιών που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι το κόστος του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στα έξοδα που απαιτείται να πραγματοποιηθούν κατά τη χρονική περίοδο που εκτείνεται από τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης έως ότου η νέα εταιρεία να είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγική διαδικασία και σε καμία περίπτωση, δεν περιλαμβάνει έξοδα τα οποία έχουν ήδη ληφθεί υπόψη σε προηγούμενα κεφάλαια. Ακολουθεί ο πίνακας εκτίμησης του κόστους που προβλέπεται να αναληφθεί από την εταιρεία για τη διεκπεραίωση όλων των σταδίων εκτέλεσης του προγράμματος:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις	1.500
Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	3.000
Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	0
Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις	500
Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	0
ΣΥΝΟΛΟ	5.000

Πίνακας 31. Κόστος εκτέλεσης του προγράμματος

10.1. ΣΤΟΧΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η χρηματοοικονομική ανάλυση και η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου το οποίο προτείνεται. Στόχος της ανάλυσης αυτής είναι ο εντοπισμός των ενδεχόμενων αδυναμιών σε χρηματοοικονομικό επίπεδο και η εφαρμογή των απαραίτητων βελτιώσεων, ώστε να αντισταθμιστεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος.

Σε πρώτη φάση, η χρηματοοικονομική ανάλυση περιλαμβάνει την εκτίμηση των απαιτούμενων εισροών, καθώς και των προβλεπόμενων εκροών που συνεπάγονται της επένδυσης. Ο κυριότερος παράγοντας στην περίπτωση αυτή είναι η μεταμόρφωση των χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο



θα αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, καθώς και η δημιουργία ρευστότητας κάνοντας χρήση αυτού του ενεργητικού.

Εν συνεχεία, η μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό ενεργητικό, που αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης, περιλαμβάνει το σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα κεφάλαια θα μπορούσαν να διατεθούν. Η αξιολόγηση, λοιπόν, της επένδυσης αποτελείται από το σχεδιασμό και την ανάλυση εναλλακτικών σχεδίων εκροών με στόχο την επιλογή εκείνου που προσφέρει τη μέγιστη δυνατή απόδοση επί του επενδύμενου κεφαλαίου.

Σε τελική ανάλυση, η αξιολόγηση της επένδυσης παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το επενδυτικό πρόγραμμα είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονίζεται με το υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον, στα πλαίσια

του οποίου προβλέπεται να υλοποιηθεί. Με τον τρόπο αυτό, εκτιμάται η βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου και κατ' επέκταση, προσδιορίζεται η ελκυστικότητα της προτεινόμενης επένδυσης για κάθε πιθανό επενδυτή.

10.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου προϋποθέτει τις αξιόπιστες εκτιμήσεις του κόστους, ώστε να ελεγχθούν όλα εκείνα τα στοιχεία του, που έχουν επίδραση στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου. Όλες οι εκτιμήσεις του κόστους έχουν περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας και περιλαμβάνουν τις δαπάνες εκείνες που πραγματοποιούνται κατά την προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται ώστε να μπορέσει η εταιρεία να ανταποκριθεί πλήρως στις ανάγκες της λειτουργικής φάσης. Αναλυτικότερα, το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Κόστος Επένδυσης} = \text{Πάγιο Ενεργητικό} + \text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}$$

Το Πάγιο Ενεργητικό αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις (πόροι για αναδιαμόρφωση των χώρων της εταιρείας και αγορά ηλεκτρονικού και μηχανολογικού εξοπλισμού του προγράμματος) και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται ώστε να φτάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας. Το πάγιο ενεργητικό της υπό μελέτη εταιρείας υπηρεσιών VoIP αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΠΙΝΑΚΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ		
9	Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	3.000
5	Ηλεκτρονικός και Μηχανολογικός Εξοπλισμός	103.500
ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ		
9	Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις	1.500
9	Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις	500
2	Έρευνες Αγοράς / Ταξίδια	3.800
2	Τεχνικές Μελέτες	4.750
2	Λοιπά Έξοδα	2.950
ΣΥΝΟΛΟ		120.000

Πίνακας 32. Πάγιο Ενεργητικό

Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η εταιρεία ολικά ή μερικά (αγορά πρώτων υλών, εφοδίων κλπ.) και προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης} = \text{Τρέχον Ενεργητικό} - \text{Τρέχον Παθητικό}$$

Το Τρέχον Ενεργητικό ισούται με το άθροισμα των αποθεμάτων, των εμπορεύσιμων χρεογράφων, των προπληρωμένων στοιχείων, των εισπρακτέων λογαριασμών και των μετρητών, ενώ το Τρέχον Παθητικό αποτελείται από τους λογαριασμούς πληρωτέους.

Κατά τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αρχικά, καθορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό. Εν συνεχεία, παρατίθενται τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A) και καθορίζεται ο συντελεστής

του κύκλου εργασιών (Υ) για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης κάλυψης ($Υ = 360/Χ$). Κατόπιν, τα δεδομένα κόστους διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ($Β = Α/Υ$), για να λαμβάνονται, εν τέλει, οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού. Σημειώνεται ότι για τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών (πελάτες) και των αποθεμάτων τελικών προϊόντων απαιτείται να έχει υπολογισθεί προηγουμένως το αντίστοιχο επιμέρους ετήσιο κόστος παραγωγής, διότι οι ημέρες ελάχιστης κάλυψης βασίζονται στο συγκεκριμένο κόστος.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να υπολογιστούν οι συνολικές ετήσιες αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού, οι οποίες ακολουθούν τη γραμμική (σταθερή) μέθοδο, κατά την οποία το αποσβεστέο κόστος (ισούται με το συνολικό αρχικό κόστος κτήσεως, αφού σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία η υπολειμματική αξία των παγίων θεωρείται ότι είναι ίση με το μηδέν) διαιρείται με τον αριθμό των ετών της ωφέλιμης διάρκειας ζωής (5 έτη) και το ποσό που προκύπτει αποτελεί το ετήσιο ποσό της απόσβεσης. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, παρατίθεται ο ακόλουθος τύπος υπολογισμού της ετήσιας απόσβεσης:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = \text{Αξία Κτήσης Παγίου Στοιχείου} / \text{Ωφέλιμη Ζωή}$$

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές του τύπου, προκύπτει ότι η ετήσια απόσβεση θα είναι ίση με:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = 120.000 / 5 = 24.000 \text{ €}$$

Σύμφωνα με όλα τα ανωτέρω, ο υπολογισμός των αναγκών της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	60 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
B. Αποθέματα:	
Ανταλλακτικά Εξοπλισμού	90 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Αναλώσιμα	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Γ. Μετρητά στο ταμείο	60 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες, τα λοιπά εφόδια και τις αποσβέσεις
Δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι	15 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

Πίνακας 33. Απαιτήσεις Ενεργητικού & Παθητικού

ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (€)

Πρώτες ύλες και λοιπά εφόδια	144.301
Ανθρώπινο δυναμικό	220.360
Γενικά έξοδα	23.560
Έξοδα Μάρκετινγκ	63.509
Αποσβέσεις	24.000
Συνολικό Κόστος	475.730

Πίνακας 34. Κόστος Παραγωγής για το 2015

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ (€)
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				126.635
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	451.730	60	6	75.288
B. Αποθέματα:				
Ανταλλακτικά Εξοπλισμού	300	90	4	75
Αναλώσιμα	200	60	6	33
Γ. Μετρητά στο ταμείο	307.429	60	6	51.238
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				6.013
Δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι	144.301	15	24	6.013
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ				120.622
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				475.730
Πρώτες Ύλες και άλλα εφόδια				- 144.301
Αποσβέσεις				- 24.000
Σύνολο				307.429
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ				51.238

Πίνακας 35. Ανάγκες του έτους 2015

Όλες οι επιμέρους αναλύσεις του κόστους της επένδυσης, που προηγήθηκαν, επιτρέπουν τον υπολογισμό του συνολικού κόστους αυτής, ο οποίος παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	120.000	49,9
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	120.622	50,1
ΣΥΝΟΛΟ	240.622	100

Πίνακας 36. Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Όπως προκύπτει λοιπόν από τους ανωτέρω υπολογισμούς, το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 240.622 ευρώ. Σύμφωνα μάλιστα με τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα, το 49,9% του κόστους της επένδυσης αφορά σε πάγιες επενδύσεις και προπαραγωγικά έξοδα, ενώ το 50,1% σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

10.3. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Όπως είναι φυσικό, το συνολικό αυτό κόστος επένδυσης θα πρέπει να καλυφθεί από συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης. Όσον αφορά το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα, για τις ανάγκες της τεχνοοικονομικής μελέτης χρησιμοποιούμε το “worst case scenario” (καθώς θεωρείται αβέβαιη η χρηματοδότηση από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ), σύμφωνα με το οποίο το μετοχικό κεφάλαιο των ιδρυτικών στελεχών αποτελεί τη μοναδική πηγή χρηματοδότησης, η οποία είναι της τάξης των 240.622 € (όσο και το συνολικό κόστος επένδυσης).

10.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα αποτελούν βασικές επιδιώξεις κάθε παρόμοιας, με την παρούσα, επένδυσης. Στα πλαίσια αυτά, η ανάλυση του συνολικού κόστους παραγωγής είναι καθοριστικός παράγοντας για την εκτίμηση της αποδοτικότητας της υπό εξέταση εταιρείας και κατ’ επέκταση, της βιωσιμότητας του επενδυτικού σχεδίου. Ο μη

επιμελής έλεγχος του στοιχείου αυτού ενδέχεται να έχει καταστροφικές συνέπειες για την ευημερία της.

Σε πρώτη φάση απαιτείται η εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής της εταιρείας, η οποία περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις όλων των επιμέρους στοιχείων του κόστους παραγωγής, όπως αυτά έχουν υπολογιστεί στην ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής για όλα τα υπό εξέταση έτη του σχεδίου:

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ (€)	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (€)	ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (€)	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (€)
2015	144.301	220.360	23.560	63.509	24.000	475.730
2016	305.504	242.396	25.916	29.148	24.000	626.964
2017	609.789	266.636	28.508	50.940	24.000	979.873
2018	1.204.985	293.299	31.358	90.621	24.000	1.644.263
2019	2.358.850	322.629	34.494	165.553	24.000	2.905.526

Πίνακας 37. Συνολικό Κόστος Παραγωγής

Εφόσον οι ανάγκες της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελούν και αυτές με τη σειρά τους καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου, δεν αρκεί η εκτίμηση τους μόνο για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, ο υπολογισμός των απαιτήσεων της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης για όλα τα εξεταζόμενα έτη κρίνεται απαραίτητος.

Προκειμένου, ωστόσο, να διευκολυνθεί ο υπολογισμός των εν λόγω απαιτήσεων, επιχειρείται, σε πρώτη φάση, η εκτίμηση των αναγκών της εταιρείας σε αποθέματα, καθώς αυτά αποτελούν βασικό συστατικό του κεφαλαίου κίνησης και ο υπολογισμός τους είναι πιο περίπλοκος, δεδομένου ότι στηρίζεται στα επιμέρους

στοιχεία του κόστους που παρουσιάστηκαν στον Πίνακα 17 (Κεφάλαιο 4 της παρούσας μελέτης). Βάσει όλων αυτών των στοιχείων, οι διαχρονικές απαιτήσεις της εταιρείας σε αποθέματα αναλύονται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ (€)	2015	2016	2017	2018	2019
Ανταλλακτικά Εξοπλισμού	75	83	91	100	110
Αναλώσιμα	34	37	41	45	50
ΣΥΝΟΛΟ	109	120	132	145	160

Πίνακας 38. Κόστος Αποθεμάτων

Εν συνεχεία, υπολογίζονται οι διαχρονικές απαιτήσεις της INFINITY σε κεφάλαιο κίνησης, όπως αυτές αναλύονται στον Πίνακα 39 που ακολουθεί:

	2015	2016	2017	2018	2019
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
A. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ					
ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ	75.288	100.494	159.312	270.044	480.254
B. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	109	120	132	145	160
Γ. ΜΕΤΡΗΤΑ ΣΤΟ ΤΑΜΕΙΟ	307.429	297.460	346.084	415.278	522.676
Δ. ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	382.826	398.074	505.528	685.467	1.003.090
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ					
ΠΛΗΡΩΤΕΟΙ	6.013	12.729	25.408	50.208	98.285
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ					
(I-II)	376.814	385.345	480.120	635.259	904.805
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ					
A. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	475.730	626.964	979.873	1.644.263	2.905.526
B. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ					
ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	-144.301	-305.504	-609.789	-1.204.985	-2.358.850
Γ. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
	307.429	297.460	346.084	415.278	522.676
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ					
	307.429	297.460	346.084	415.278	522.676

Πίνακας 39. Απαιτήσεις της INFINITY σε κεφάλαιο κίνησης

10.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Προκειμένου να λάβει χώρα η χρηματοοικονομική ανάλυση ενός προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου, κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση κάποιων βασικών λογιστικών καταστάσεων. Όπως είναι λοιπόν κατανοητό, η σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων της INFINITY, η οποία θα παρουσιαστεί στη συνέχεια, συνιστά βασικό εργαλείο αξιολόγησης κάθε προτεινόμενης επένδυσης, καθώς παρέχει μια σαφή εικόνα τόσο της δομής της χρηματοδότησης, όσο και του κόστους κεφαλαίου της μελλοντικής εταιρείας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, οι λογιστικές καταστάσεις που κρίνονται απαραίτητες για την αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι οι εξής:

- Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως
- Ο Ισολογισμός
- Ο Πίνακας Χρηματικών Ροών

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε μια οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Πιο συγκεκριμένα, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί το καθαρό εισόδημα (καθαρό κέρδος) ή έλλειμμα (ζημιά) του επενδυτικού σχεδίου, όπως αυτό διαμορφώνεται ανά έτος. Βάσει των στοιχείων αυτών, οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για όλα τα υπό εξέταση έτη της υπό ίδρυση εταιρείας παρατίθενται στην ακόλουθη κάθετη διάταξη:



	2015	2016	2017	2018	2019
	1 ^Η ΧΡΗΣΗ	2 ^Η ΧΡΗΣΗ	3 ^Η ΧΡΗΣΗ	4 ^Η ΧΡΗΣΗ	5 ^Η ΧΡΗΣΗ
	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	325854	582962	1.018.794	1.812.418	3.311.056
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	475.730	626.964	979.873	1.644.263	2.905.526
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	-149.876	-44.002	38.921	168.155	405.530
ΦΟΡΟΣ 28%	41.965	12.321	-10.898	-47.083	-113.548
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	-107.911	-31.682	28.023	121.072	291.982


Πίνακας 40. Καθαρά κέρδη της INFINITY

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως, καθώς και ο Ισολογισμός ο οποίος θα παρουσιαστεί στη συνέχεια, προσφέρονται για την παρουσίαση της αξίας, δηλαδή της περιουσίας της υπό εξέταση εταιρείας, χωρίς ωστόσο να αποτελούν επαρκή εργαλεία για το χρηματοδοτικό προγραμματισμό, δηλαδή την εξασφάλιση της ρευστότητας της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, απαιτείται και ο σχεδιασμός ενός ετήσιου πίνακα ταμειακών ροών που να δείχνει τις πηγές και τις εφαρμογές των κεφαλαίων, ιδιαίτερα δε τις συνολικές ταμειακές εισροές και εκροές.

Για τους σκοπούς λοιπόν της παρούσας μελέτης, θεωρείται εξαιρετικά χρήσιμη η κατασκευή ενός Πίνακα Χρηματικών Ροών, ο οποίος να περιγράφει τις μεταβολές τόσο των μονίμων κεφαλαίων (αυξήσεις κεφαλαίων και αποθεματικών), όσο και των προσωρινών ή μεταβλητών κεφαλαίων (βραχυχρόνιες υποχρεώσεις και τραπεζικά δάνεια), διευκολύνοντας έτσι το χρηματοδοτικό προγραμματισμό του σχεδίου.

Επιπλέον, οι μεταβολές στα μόνιμα κεφάλαια και τα επενδυόμενα στοιχεία που εμφανίζονται με την κατάσταση πηγών και χρήσεων των χρηματικών ροών, καθώς και η μετέπειτα αξιολόγησή τους προσφέρει πολλές χρήσιμες πληροφορίες, δεδομένου ότι υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιλέγει να ικανοποιήσει τις ανάγκες της σε κεφάλαια, τις πηγές από τις οποίες αντλήθηκαν τα κεφάλαια αυτά, καθώς και τη μέθοδο διανομής των κερδών που προκύπτουν από τη λειτουργία της εταιρείας. Στα πλαίσια αυτά, οι προβλεπόμενες χρηματικές ροές

της επιχείρησης για όλα τα υπό εξέταση έτη παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί:

	2014 ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ	2015	2016	2017	2018	2019
	ΠΟΣΟ (€)	1 ^Η ΧΡΗΣΗ ΠΟΣΟ (€)	2 ^Η ΧΡΗΣΗ ΠΟΣΟ (€)	3 ^Η ΧΡΗΣΗ ΠΟΣΟ (€)	4 ^Η ΧΡΗΣΗ ΠΟΣΟ (€)	5 ^Η ΧΡΗΣΗ ΠΟΣΟ (€)
A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ	240.622	325.854	582.962	1.018.794	1.812.418	3.311.056
Σύνολο χρηματικών πόρων	240.622	0	0	0	0	0
Έσοδα από πωλήσεις	0	325.854	582.962	1.018.794	1.812.418	3.311.056
B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ	120.000	409.765	590.644	984.986	1.746.043	3.184.862
Σύνολο παγίου ενεργητικού	120.000	0	0	0	0	0
Κόστος λειτουργίας	0	451.730	602.964	955.873	1.620.263	2.881.526
Φόρος εισοδήματος	0	-41.965	-12.321	10.898	47.083	113.548
Τακτικό αποθεματικό 10%	0	0	0	1.401	6.054	14.599
Μερίσματα 40%	0	0	0	16.814	72.643	175.189
Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (A – B)	120.622	-83.911	-7.682	33.808	66.375	126.194
Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	120.622	36.711	29.030	62.838	129.213	255.407

Πίνακας 41. Χρηματικές Ροές της INFINITY

Ο Ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει την οικονομική ή χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή. Η βασική λογιστική ισότητα στην οποία στηρίζεται ο ισολογισμός έχει ως εξής:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Παθητικό} + \text{Καθαρή Θέση}$$

Το ενεργητικό εκφράζει τα μέσα δράσεως που κατέχει η επιχείρηση, το παθητικό εκφράζει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους, ενώ η καθαρή θέση εκφράζει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το φορέα.

Όσον αφορά στα στοιχεία του ενεργητικού, αυτά ταξινομούνται με βάση το κριτήριο της ρευστότητας, σύμφωνα δηλαδή με την ταχύτητα μετατροπής τους σε χρήμα. Ως εκ τούτου, κάθε στοιχείο που δύναται να μετατραπεί άμεσα σε χρήμα ταξινομείται ως διαθέσιμο ενεργητικό, ενώ τα στοιχεία εκείνα που δεν πρόκειται να ρευστοποιηθούν εντός μιας λογιστικής χρήσης ή εντός του λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης ανήκουν στο πάγιο ενεργητικό. Κάθε στοιχείο που προβλέπεται να ρευστοποιηθεί εντός μιας λογιστικής χρήσης ή εντός του λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης ταξινομείται ως κυκλοφορούν ενεργητικό.

Τα στοιχεία του παθητικού, από την άλλη, ταξινομούνται με βάση το κριτήριο της λήξης των υποχρεώσεων, δηλαδή του χρόνου κατά τον οποίο οι υποχρεώσεις πρέπει να εξοφληθούν. Έτσι λοιπόν, οι υποχρεώσεις οι οποίες λήγουν εντός μιας λογιστικής χρήσης ή εντός του λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης ταξινομούνται ως βραχυπρόθεσμο παθητικό, ενώ οι υποχρεώσεις που λήγουν μετά την πάροδο αυτού του διαστήματος ταξινομούνται ως μακροπρόθεσμο παθητικό.

Τέλος, όσον αφορά στην καθαρή θέση, σημειώνεται ότι περιλαμβάνει τόσο το μετοχικό κεφάλαιο και τα αποθεματικά κεφάλαια, όσο και την κρατική επιχορήγηση, η οποία αποσβένεται ανά έτος, κατά τον τρόπο απόσβεσης του παγίου ενεργητικού. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της επιχείρησης για όλα τα υπό εξέταση έτη παρατίθενται στην ακόλουθη κάθετη διάταξη:



	2015	2016	2017	2018	2019
	1 ^Η ΧΡΗΣΗ	2 ^Η ΧΡΗΣΗ	3 ^Η ΧΡΗΣΗ	4 ^Η ΧΡΗΣΗ	5 ^Η ΧΡΗΣΗ

I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Προπαραγωγικές δαπάνες (€)	13.500	0	0	0	0
Πάγιες επενδύσεις (€)	106.500	0	0	0	0
Πάγιο ενεργητικό αθροιστικά (€)	120.000	96.000	72.000	48.000	24.000
Συνολικές αποσβέσεις (€)	- 24.000	- 24.000	- 24.000	- 24.000	- 24.000
Σύνολο (€)	96.000	72.000	48.000	24.000	0

B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Αποθέματα (€)	109	120	132	145	160
Πελάτες (€)	75.288	100.494	159.312	270.044	480.254
Διαθέσιμα (€)	307.429	297.460	346.084	415.278	522.676
Σύνολο (€)	382.826	398.074	505.528	685.467	1.003.090

Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ (€)	36.711	29.030	62.838	129.213	255.407
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (€)	515.538	499.104	616.366	838.680	1.258.497
-------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ

A. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

Προμηθευτές (€)	6.013	12.729	25.408	50.208	98.285
Υποχρεώσεις από φόρους και τέλη (€)	-41.965	-12.321	10.898	47.083	113.548
Μερίσματα πληρωτέα (€)	0	0	16.814	72.643	175.189

Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ**ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ (€)**

334.869 282.073 331.211 375.726 442.079

ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (€)**298.916 282.482 384.331 545.660 829.102****III. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ**

Μετοχικό κεφάλαιο (€)

240.622 240.622 240.622 240.622 240.622

Τακτικό αποθεματικό 20% (€)

0 0 5.605 24.214 58.396

Υπόλοιπο κερδών εις νέο (€)

0 0 9.808 52.183 154.377

ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ (€)**216.622 216.622 232.035 293.020 429.395****ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ (€)****515.538 499.104 616.366 838.680 1.258.497**

Πίνακας 42. Ισολογισμοί της INFINITY

10.6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ**10.6.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης**

Η μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους της Επένδυσης (payback period method) δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει μια ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης, σύμφωνα με την οποία όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης τόσο λιγότερο επικίνδυνη, κατά τεκμήριο, είναι η επένδυση. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης, την οποία θεωρεί ως ενιαίο σύνολο και για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται παράλληλα με άλλες μεθόδους αξιολόγησης της επένδυσης.

Αρχικά υπολογίζονται οι ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ) που προβλέπεται να εμφανίσει η υπό μελέτη εταιρεία. Η ΚΤΡ της επένδυσης για κάθε εξεταζόμενο έτος ορίζεται ως εξής:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Ταμειακές Εισροές} - \text{Ταμειακές Εκροές}$$

ή

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}$$

Οι ταμειακές εισροές περιλαμβάνουν τα διάφορα οφέλη που προσδοκούνται από την επένδυση (πωλήσεις), ενώ στις ταμειακές εκροές περιλαμβάνεται κάθε ταμειακή εκροή που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, ακολουθούν οι πίνακες υπολογισμού των καθαρών κερδών και των καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης, όπως προβλέπεται να διαμορφωθούν κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου:

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (€)	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ (€)	ΦΟΡΟΣ (€)	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ (€)
2015	325.854	475.730	-149.876	41.965	-107.911
2016	582.962	626.964	-44.002	12.321	-31.682
2017	1.018.794	979.873	38.921	-10.898	28.023
2018	1.812.418	1.644.263	168.155	-47.083	121.072
2019	3.311.056	2.905.526	405.530	-113.548	291.982

Πίνακας 43. Συνολικά Καθαρά Κέρδη της INFINITY

ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ (€)	ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ (€)	ΚΤΡ (€)	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ (€)
2015	-107.911	24.000	-83.911	-83.911
2016	-31.682	24.000	-7.682	-91.592
2017	28.023	24.000	52.023	-39.569
2018	121.072	24.000	145.072	105.503
2019	291.982	24.000	315.982	421.485

Πίνακας 44. Καθαρές Ταμειακές Ροές της INFINITY

Όπως λοιπόν προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης θα είναι 4 χρόνια και 3 μήνες. Πιο συγκεκριμένα, τα 105.503 από τα 240.622 ευρώ της επένδυσης θα επανεισπραχθούν κατά τα τέσσερα πρώτα χρόνια ζωής της επένδυσης και τα υπόλοιπα 135.119 ευρώ κατά τη διάρκεια του τρίτου μήνα (135.119/421.485) του πέμπτου έτους. Συνεπώς, βάσει της μεθόδου επανείσπραξης του κόστους, η παρούσα επένδυση κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική αφού, ήδη από το τελευταίο χρόνο μελέτης το κεφάλαιο επένδυσης έχει επιστραφεί και πλέον αρχίζει να αποφέρει κέρδη.

10.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης εκφράζει τη σχέση μεταξύ του ετήσιου καθαρού κέρδους της εταιρείας (μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους) προς το επενδύσιμο κεφάλαιο. Στην περίπτωση επενδύσεων όπως είναι η παρούσα, είθισται να χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι δύο συντελεστές απόδοσης:

Ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου.

ή

Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδύσιμου μετοχικού κεφαλαίου.

Στην περίπτωση της INFINITY, θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής (ρυθμός) απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου της επένδυσης (240.622), ο οποίος υπολογίζεται βάσει του ακόλουθου τύπου:

$$ΑΣΑ_M (\%) = \text{Καθαρό Κέρδος} * 100 / \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}$$

Όπως λοιπόν προκύπτει, για τον υπολογισμό του συντελεστή απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου, απαιτείται ο υπολογισμός των καθαρών κερδών συν τους τόκους, ο οποίος παρατίθεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΕΤΟΣ	2015	2016	2017	2018	2019
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ (€)	-107.911	-31.682	28.023	121.072	291.982
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	240.622				
ΑΣΑ_M	-44,85%	-13,17%	11,65%	50,32%	121,34%

Πίνακας 45. Πίνακας Απλού Συντελεστή Απόδοσης

Όπως λοιπόν διαπιστώνεται, ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός για τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Αυξημένο, μάλιστα, ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρυθμός απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου, ο οποίος σημειώνεται εξαιρετικά υψηλός, παράγοντας που καθιστά την επένδυση πολύ ελκυστική.

10.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών λαμβάνουν υπόψη τόσο το μέγεθος, όσο και το χρόνο πραγματοποίησής τους, για όλη τη διάρκεια προβλεπόμενης ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι αυτές είναι περισσότερο αντικειμενικές από τις προηγούμενες δύο.

Σύμφωνα λοιπόν με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (net present value method), όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0), με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου). Πιο συγκεκριμένα, για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας ισχύει ο ακόλουθος τύπος:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^{\nu} [ΚΤΡ_{\tau} / (1 + \kappa)^{\tau}] - ΚΕ$$

Ωστόσο, στην περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών (όπως ισχύει εδώ), η εξίσωση της καθαρής παρούσας αξίας μπορεί να διατυπωθεί με την εξής μορφή:

$$ΚΠΑ = \Sigma [ΚΤΡ_{\tau} (\Sigma ΠΑ_{\kappa\nu})] - ΚΕ$$

Ο συντελεστής $\Sigma ΠΑ_{\kappa\nu}$ αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος προκύπτει από ειδικούς πίνακες και ισούται με:

$$\Sigma ΠΑ_{\kappa\nu} = 1 / (1 + \kappa)^{\nu}$$

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ_τ = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο T

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

κ = Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου

ν = Αριθμός Περιόδων

Όταν η καθαρή παρούσα αξία, η οποία εκφράζεται ως το άθροισμα των παρουσών αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης, είναι τουλάχιστον ίση με ή μεγαλύτερη από το μηδέν, η πρόταση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας υπολογισμού της καθαρής παρούσας αξίας, όπου χρησιμοποιείται ο αναμενόμενος συντελεστής προεξόφλησης (σύμφωνα με τις ισχύουσες τραπεζικές συνθήκες), ο οποίος ισούται με 6%.

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ (€)	ΣΠΑ _{6%,v}	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (€)
2015	-83.911	0,9434	-79.161
2016	-7.682	0,8900	-6.837
2017	52.023	0,8396	43.679
2018	145.072	0,7921	114.911
2019	315.982	0,7473	236.133
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ			308.725

Πίνακας 46. Πίνακας Καθαρής Παρούσας Αξίας

Όπως προκύπτει:

$$ΚΠΑ = \text{Συνολική ΠΑ} - ΚΕ \Rightarrow ΚΠΑ = 308.725 - 240.622 \text{ €} \Rightarrow ΚΠΑ = 68.103 > 0$$

Εφόσον η καθαρή παρούσα αξία είναι θετική, το παρόν επενδυτικό σχέδιο εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστικό και ως εκ τούτου, θα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

10.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (internal rate of return) εκφράζει το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος αξιολόγησης, η οποία στηρίζεται στον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης αναφέρεται στο επιτόκιο εκείνο στο οποίο η παρούσα αξία των ταμειακών εισροών της επιχείρησης ισούται με την παρούσα αξία των ταμειακών της εκροών. Στη μαθηματική του απόδοση ισχύει ο ακόλουθος τύπος:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^n [ΚΤΡ_{\tau} (\Sigma ΠΑ_{κ, \nu})] - ΚΕ = 0 \quad \text{ή} \quad \sum_{\tau=1}^n [ΚΤΡ_{\tau} (\Sigma ΠΑ_{κ, \nu})] = ΚΕ$$

Προκειμένου να υπολογιστεί ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης ακολουθείται η εξής διαδικασία:

- Υπολογίζονται οι σχετικές καθαρές ταμειακές ροές της εταιρείας.
- Γίνεται η προεξόφληση των καθαρών ταμειακών ροών στο παρόν, όχι μόνο με το προαναφερθέν επιτόκιο της αγοράς κεφαλαίων (6%), αλλά και με άλλα επιτόκια (ένα υψηλό: IRR_1 και ένα χαμηλό: IRR_2).
- Εντοπίζεται ο ακριβής εσωτερικός συντελεστής απόδοσης βάσει του ακόλουθου τύπου:

ΘΚΠΑ = η θετική ΚΠΑ
(στο χαμηλότερο
επιτόκιο προεξόφλησης)

ΑΚΠΑ = η αρνητική ΚΠΑ
(στο ψηλότερο επιτόκιο
προεξόφλησης)

$$IRR = IRR_1 + [\ThetaΚΠΑ * (IRR_2 - IRR_1) / \ThetaΚΠΑ + ΑΚΠΑ]$$

Βάσει όλων αυτών, κατασκευάζεται ο ακόλουθος πίνακας εκτίμησης του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, χρησιμοποιώντας τρία εναλλακτικά επιτόκια προεξόφλησης κεφαλαίου:

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ (€)	ΣΠΑ 4%,v	ΣΠΑ 8%,v	ΣΠΑ 12%,v	ΠΑΡΟΥΣΑ	ΠΑΡΟΥΣΑ	ΠΑΡΟΥΣΑ
					ΑΞΙΑ _{4%} (€)	ΑΞΙΑ _{8%} (€)	ΑΞΙΑ _{12%} (€)
2015	-83.911	0,9615	0,9259	0,8929	-80.680	-77.693	-74.924
2016	-7.682	0,9246	0,8573	0,7972	-7.102	-6.585	-6.124
2017	52.023	0,889	0,7938	0,7118	46.249	41.296	37.030
2018	145.072	0,8548	0,735	0,6355	124.007	106.628	92.193
2019	315.982	0,8219	0,6806	0,5674	259.705	215.057	179.288
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ					342.179	278.703	227.464

Πίνακας 47. Πίνακας Συνολικής Παρούσας Αξίας

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για $IRR_1 = 8\% \Rightarrow ΚΠΑ = 278.703 - 240.622 = 38.081 \text{ €} \Rightarrow ΚΠΑ = > 0$ και $\ThetaΚΠΑ = 38.081 \text{ €}$

Για $IRR_2 = 12\% \Rightarrow ΚΠΑ = 227.464 - 240.622 \text{ €} = -13.158 \text{ €} \Rightarrow ΚΠΑ = > 0$ και $ΑΚΠΑ = 13.158 \text{ €}$

Βάσει λοιπόν του προηγούμενου τύπου ισχύει:

$$\begin{aligned} IRR &= 8\% + [38.081 * (12\% - 8\%) / (38.081 + 13.158)] = \\ &= 8\% + (38.081 * 4\%) / 51.239 = \\ &= 15\% + 152.324\% / 51.239 = \\ &= 15\% + 2,97\% = 17,97\% \end{aligned}$$

Επομένως, το επιτόκιο της τάξης του 17,97% αντανακλά το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύψει ο επενδυτής, δίχως να υπάρχει κανένας κίνδυνος απώλειας των επενδυόμενων κεφαλαίων. Βάσει αυτού, ο αντίστοιχος εσωτερικός συντελεστής απόδοσης θα πρέπει να θεωρείται εξαιρετικά ελκυστικός, ιδιαίτερα δε εάν ληφθεί υπόψη ότι τα σημερινά επιτόκια κυμαίνονται γύρω στο 6%.

Όπως γίνεται λοιπόν εμφανές, η προτεινόμενη επένδυση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή, καθώς η χρηματοοικονομική αξιολόγησή της βάσει όλων των μεθόδων που προηγήθηκαν συνηγορούν απόλυτα στην ελκυστικότητά της.

10.7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, όλα τα επενδυτικά σχέδια υπόκεινται στις μεταβολές του πολιτικού, κοινωνικού, εμπορικού, τεχνολογικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσονται. Οι ταχύτατες, λοιπόν, εξελίξεις που σημειώνονται στο μακροπεριβάλλον κάθε επιχείρησης εγείρουν κάποιο βαθμό αβεβαιότητας, ο οποίος ολοένα και μεγαλώνει με την πάροδο του χρόνου. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αξιολογούνται όλα τα στοιχεία αβεβαιότητας και εν συνεχεία, να εκτιμάται κάθε προβλέψιμος κίνδυνος που θα μπορούσε να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εφικτότητα του σχεδίου, έτσι ώστε να σχεδιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές ελέγχου του κινδύνου αυτού.

Όσον αφορά στα στοιχεία αβεβαιότητας που άπτονται της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή κατά την εξέταση των ακόλουθων τριών μεταβλητών:

- Τα Έσοδα από τις Πωλήσεις
- Το Κόστος των Πωλούμενων Προϊόντων
- Το Κόστος της Επένδυσης

Σε αυτές τις μεταβλητές έρχεται να προστεθεί πλήθος άλλων στοιχείων, τα οποία σχετίζονται κυρίως με τις τιμές και την ποσότητα και ενδέχεται να προκαλέσουν διαφοροποίηση στο κόστος, στα οφέλη, καθώς και στην αναμενόμενη απόδοση της μελλοντικής εταιρείας.

Η παρούσα, λοιπόν, ενότητα εστιάζει στον εντοπισμό και την αξιολόγηση της αβεβαιότητας που ενδέχεται να περικλείει η προτεινόμενη επένδυση. Στα πλαίσια αυτά, η ανάλυση της ευαισθησίας αποτελεί το βασικότερο εργαλείο για τον εντοπισμό των προαναφερθέντων κρίσιμων μεταβλητών, καθώς και της έκτασης με την οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν την χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου, ενώ η ανάλυση του «νεκρού σημείου» προσφέρεται για την αντιμετώπιση της γενικότερης αβεβαιότητας που ισχύει.

10.7.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το «Νεκρό Σημείο» (Break-Even Point ή BEP) ορίζεται ως το σημείο εκείνο όπου τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις ισούνται με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος παραγωγής. Το BEP μπορεί, επίσης, να ορίζεται από το ύψος των φυσικών παραγόμενων μονάδων ή από το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας, στο οποίο οι πρόσοδοι από τις πωλήσεις ισούνται με το κόστος παραγωγής.

Σύμφωνα λοιπόν με τον ανωτέρω ορισμό, καθώς η εταιρεία μας εμπορεύεται όχι μόνο προϊόντα αλλά και υπηρεσίες, το «Νεκρό Σημείο» υπολογίζεται ως ποσοστό % επί των προβλεπόμενων πωλήσεων:

$$BEP = \sigma / (\varepsilon - \mu) * 100\%$$

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να γίνει ο καταμερισμός των ετήσιων εξόδων της επιχείρησης μεταξύ σταθερών και μεταβλητών. Έτσι λοιπόν, ο καταμερισμός των σταθερών και μεταβλητών εξόδων της υπό εξέταση εταιρείας, όπως αυτός διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους λειτουργίας της, αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ε = τα έσοδα από τις πωλήσεις (σε πλήρη δυναμικότητα)

μ = τα συνολικά μεταβλητά έξοδα

σ = τα συνολικά σταθερά έξοδα

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ (€)
	4 ^ο έτος	4 ^ο έτος
Συνολικό κόστος μάρκετινγκ	-	90.621
Κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων	981.608	223.377
Γενικά έξοδα	25.369	5.989
Κόστος ανθρωπίνου δυναμικού	293.299	-
Αποσβέσεις	24.000	-
ΣΥΝΟΛΟ	1.324.276	319.987

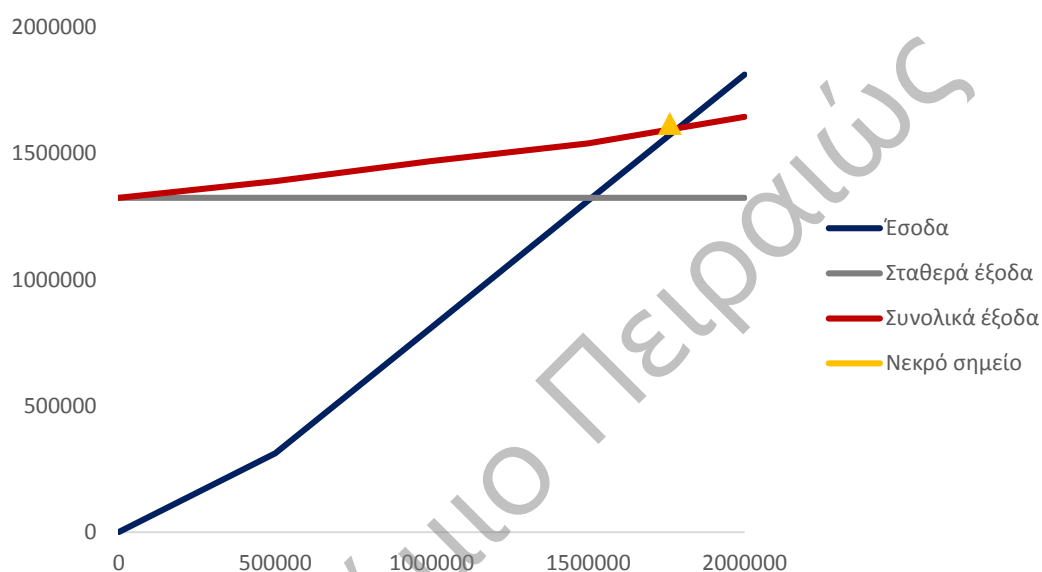
Πίνακας 48. Σύνολο εξόδων της INFINITY

Βάσει λοιπόν των στοιχείων του πίνακα 48, το «Νεκρό Σημείο» διαμορφώνεται ως εξής:

$$BEP = \sigma / (\varepsilon - \mu) * 100\% = 1.324.276 / (1.812.418 - 319.987) * 100\% = 89\%$$

Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, εάν πραγματοποιήσει, κατά το τέταρτο έτος λειτουργίας της, το 89% των πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών από όσες προϋπολογίζει, δεν θα κερδίσει ούτε θα χάσει.

Στο Διάγραμμα 37 που παρατίθεται στη συνέχεια, παρουσιάζεται η γραφική απεικόνιση του «Νεκρού Σημείου», όπως αυτό διαμορφώνεται για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας:



Διάγραμμα 37. Διάγραμμα Νεκρού Σημείου

10.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας

Δεδομένου ότι όλες οι εκτιμήσεις του υπό μελέτη επενδυτικού σχεδίου υπόκεινται σε κάποιο βαθμό αβεβαιότητας, η προσέγγιση της ευαισθησίας αποτελεί πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση της παρούσας πρότασης. Πιο συγκεκριμένα, η Ανάλυση της Ευαισθησίας προσφέρεται για τον εντοπισμό των κρίσιμων εκείνων μεταβλητών που προσθέτουν στοιχεία κινδύνου στην επένδυση και τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του υπό μελέτη σχεδίου. Όπως προαναφέρθηκε, για να φτάσει η υπό εξέταση εταιρεία στο επίπεδο του ΒΕΡ απαιτούνται έσοδα από τις πωλήσεις της τάξης του 89% από αυτά που έχουν προβλεφθεί κατά το τέταρτο έτος λειτουργίας της.

Εν συνεχεία, αναλύεται η ευαισθησία του ΒΕΡ προς μια ενδεχόμενη μείωση της τιμής των προϊόντων και των υπηρεσιών, η οποία κατά συνέπεια θα επιφέρει μείωση στα έσοδα από τις πωλήσεις, και θα επιβληθεί στα πλαίσια της στρατηγικής αντιμετώπισης πιθανής οξύτητας του ανταγωνισμού στον κλάδο πληροφορικής. Σύμφωνα λοιπόν με την εν λόγω στρατηγική, αποφασίζεται η μείωση των τιμών όλων των προϊόντων και των υπηρεσιών κατά 10%. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι ενδεχόμενη μείωση της τιμής θα έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του μεταβλητού κόστους, η οποία με τη σειρά της οφείλεται στην αντίστοιχη μείωση του κόστους του μάρκετινγκ που υπολογίζεται ως ποσοστό επί των εσόδων.

Αντικαθιστώντας τις νέες τιμές για κάθε συντελεστή προκύπτει:

$$\text{ΒΕΡ} = 1.405.835 / (1.631.176 - 229.366) = 100\%$$

Για να μπορέσει, λοιπόν, η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μειώνοντας τις τιμές κατά 10%, θα πρέπει να ολοκληρώσει το τέταρτο έτος λειτουργίας, γεγονός που σημαίνει ότι, ακόμα και με μείωση των τιμών κατά 10%, η εταιρεία μπαίνοντας στο πέμπτο έτος λειτουργίας της θα έχει ξεπεράσει το νεκρό σημείο. Επίσης, δεδομένου ότι ο κλάδος βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης είναι αναμενόμενο το πελατολόγιο να αυξάνεται όλο και περισσότερο ειδικότερα μετά την πρώτη πενταετία, γεγονός που πάλι μας επιτρέπει αν χρειαστεί να μειωθούν οι τιμές των προϊόντων.

Εκείνο, επίσης, που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον κατά την εξέταση της ευαισθησίας μιας επιχείρησης είναι ο εντοπισμός της μέγιστης αποδεκτής μείωσης των τιμών στην οποία θα παραμένει εφικτή η διάθεση της ποσότητας που παράγεται από την εταιρεία, όταν αυτή λειτουργεί σε πλήρη δυναμικότητα. Δεδομένου λοιπόν ότι οι υπόλοιποι συντελεστές παραμένουν σταθεροί, τα ελάχιστα δυνατά έσοδα από τις πωλήσεις προκύπτουν από την ακόλουθη σχέση:

$$\text{Έσοδα Πωλήσεων} = \text{Σταθερά Έξοδα} + \text{Συνολικά Μεταβλητά Έξοδα}$$

Βάσει του ανωτέρου τύπου έχουμε:

$$\epsilon = 30.898 + (564 + 4.500 + 0,19 * \epsilon) \Rightarrow 0,81 * \epsilon = 35.962 \Rightarrow \epsilon = 44.398$$

Λαμβάνοντας υπόψη την ανωτέρω ανάλυση, διαπιστώνεται ότι η εν λόγω επένδυση δεν παρουσιάζει ευαισθησία ως προς την τιμή και με κανέναν τρόπο δε θέτει σε κίνδυνο τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου. Συνεπώς, η προτεινόμενη επένδυση χαρακτηρίζεται από αρκετή σταθερότητα, γεγονός που την καθιστά εξαιρετικά ελκυστική.

10.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Σε μερικά χρόνια από σήμερα, η παραδοσιακή τηλεφωνία θα είναι παρελθόν στις αναπτυγμένες χώρες. Ήδη οι πάροχοι παραδοσιακής τηλεφωνίας επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω VoIP και οι πάροχοι Internet παρέχουν (ή αρχίζουν να παρέχουν) συνδέσεις Ethernet, είτε μέσω χαλκού είτε με οπτικές ίνες (FTTH – Fiber To The Home). Οι ευρυζωνικές συνδέσεις πάνω από τηλεφωνική σύνδεση αρχίζουν να βλέπουν το τέλος τους. Οι πάροχοι τηλεφωνίας VoIP εμφανίζονται ο ένας μετά τον άλλο και τα νέα κτήρια καλωδιώνονται πλέον με καλώδιο UTP Cat5e ή Cat6 για να υποστηρίξουν συνδέσεις δικτύου και όχι μόνο τηλεφωνικές. Σε λίγα χρόνια θα είναι δύσκολο να βρείτε αναλογικές τηλεφωνικές συσκευές και την τηλεφωνία θα την παραγγέλνετε σαν πρόσθετη υπηρεσία στη σύνδεση Internet που θα έχετε.

Όπως κάθε επένδυση υποδομής, έτσι και η χρήση του VoIP θα πρέπει να αντιμετωπίζεται μεσομακροπρόθεσμα για μία επιχείρηση. Σύμφωνα με μελέτες, η χρήση δικτύων μεταγωγής πακέτων για φωνητική τηλεφωνία είναι περισσότερο οικονομική από τα δίκτυα που δεσμεύουν γραμμές για κάθε συνομιλία. Επίσης, όταν μπορούμε μέσα από το εταιρικό δίκτυο – το οποίο σε ορισμένες περιπτώσεις είναι διευρυμένο σε διαφορετικά σημεία μιας πόλης, σε άλλες πόλεις ή και σε άλλες χώρες – να εξυπηρετούμε και τις τηλεφωνικές κλήσεις, εξοικονομούμε χρήματα και από τη μη χρήση του δημοσίου τηλεφωνικού δικτύου. Έχουμε, όμως, και κόστος για την υλοποίηση της υποδομής, το οποίο εντοπίζεται στις γραμμές αυξημένης χωρητικότητας - για να εξυπηρετήσουν και τη φωνητική κίνηση - στον επιπλέον εξοπλισμό (λ.χ. τηλεφωνικές συσκευές), το επιπλέον λογισμικό κλπ. Συνολικά, πάντως, και σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, η τηλεφωνία πάνω σε IP δίκτυα αποδεικνύεται πιο οικονομική από παραδοσιακές λύσεις.

Επίσης, όπως αναφέρθηκε και πιο πριν, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι σε φάση ανάπτυξης. Ο αριθμός των συνδρομητών αναμένεται να έχει μεγάλη αύξηση τα επόμενα χρόνια, με αποτέλεσμα να υπάρχει πρόσφορο έδαφος για εταιρείες που σκοπεύουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών σε VoIP υπηρεσίες.

Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους ανωτέρω παράγοντες, προκύπτει ότι το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα είναι συμφέρον και συμβαδίζει με τις υπάρχουσες πολιτικές της ελληνικής οικονομίας στα πλαίσια της οποίας σκοπεύει να ενταχθεί. Πιο συγκεκριμένα, η ίδρυση της INFINITY πρόκειται να συμβάλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της οικονομίας, καθώς έρχεται να καλύψει ήδη υπάρχουσες ανάγκες τόσο από πλευράς εταιρειών παροχής υπηρεσιών VoIP, όσο και από πλευράς αγοραστών οι οποίοι εγείρουν ολοένα και υψηλότερες απαιτήσεις ποιότητας, τις οποίες φιλοδοξεί να ικανοποιήσει η υπό εξέταση εταιρεία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Αθήνα, 2010
- 2) “Μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση μονάδας επεξεργασίας & τυποποίησης μελιού”, Μπουρναζάκη Νικ. Γεωργία, Πειραιάς, 2007
- 3) “Τεχνοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση Παροχής Υπηρεσιών Τηλεφωνίας μέσω Διαδικτύου SIP (VoIP)”, Πέτσας Χρήστος, Τσαλαμανδρής Αναστάσιος, Βενέτης Γιώργος, Πειραιάς, Ιανουάριος 2013
- 4) “Οικονομοτεχνική ανάλυση εταιρείας παροχής προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας”, Σαραντίδης Γ. Απόστολος, Πειραιάς, 2011
- 5) “Ανάλυση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter”, Λαγουδάκη Βερόνικα, Αθήνα, 2011
- 6) “Εκπόνηση μελέτης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τον κλάδο των υπηρεσιών ανάπτυξης λογισμικού εφαρμογών”, Εθνικό Παρατηρητήριο, 2007
- 7) “Οι Κινητές Επικοινωνίες ως Καταλύτης στο Νέο Αναπτυξιακό Υπόδειγμα της Ελληνικής Οικονομίας”, IOBE, Οκτώβριος 2010
- 8) “Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον”, ICAP & Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών για λογαριασμό της Ένωσης Εταιριών Κινητής Τηλεφωνία (ΕΕΚΤ), Αύγουστος 2011
- 9) “Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην κοινωνία της πληροφορίας”, Γεωργίνη Σμαρώ, Μήτσιου Ευριπίδης, 2004
- 10) “Στρατηγικό μάνατζμεντ στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών”, Νικόλαος Μαρτζούκος, Πειραιάς, 2012
- 11) “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, Thomas L.Wheelen, J.David Hunger,13 edition, 2012
- 12) “VoIP Statistics-Market Analysis, Q1 2013”, Point Topic,London UK, June 2013
- 13) <http://www.modulus.gr/>
- 14) <http://www.888voip.com/>
- 15) <http://www.reportlinker.com/>
- 16) www.intertelecom.gr
- 17) <http://blog.allvoip.gr/>
- 18) <http://www.businesswire.com/>
- 19) <http://www.sipknowledge.com/>
- 20) <http://www.viva.gr/>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς