

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αναλύοντας το επιχειρησιακό περιβάλλον – Εφαρμογή του μοντέλου του Porter στον Κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Α. ΛΕΟΥΤΣΕΑΣ
Πτυχίο Οικονομικών Staffordshire University

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
2004

Στην οικογένεια μου...

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ο Στόχος της Εργασίας	3
1.3 Μεθοδολογία	3
Βιβλιογραφία	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	6
2.1 Αναπτύσσοντας Μια Ανταγωνιστική Στρατηγική	6
2.2 Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης	6
2.3 Το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον της Επιχείρησης και οι Πέντε Δυνάμεις του Ανταγωνισμού	8
2.3.1 Η Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων	10
2.3.2 Ο Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων που Δραστηριοποιούνται στον Ίδιο Κλάδο	16
2.3.3 Η Απειλή των Υποκατάστατων Προϊόντων	19
2.3.4 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών	20
2.3.5 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	22
2.4 Η Κυβέρνηση ως Δύναμη που Επηρεάζει τον Ανταγωνισμό	24

2.5 Η Χρησιμότητα των Πληροφοριών που Προσφέρει η Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού	25
2.6 Κριτική του Μοντέλου του Porter	26
Βιβλιογραφία	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ **32**

3.1 Τα Συνολικά Δεδομένα του Κλάδου	32
3.1.1 Το Θεσμικό Πλαίσιο	32
3.1.2 Τα συνολικά Στοιχεία του Κλάδου	35
3.1.3 Προγράμματα Χρήσης	40
3.1.4 Τα Κανάλια Διάθεσης της Κινητής Τηλεφωνίας	41
3.1.5 Μελλοντικές Υπηρεσίες	41
3.2 Οι Εταιρίες του Κλάδου	43
3.2.1 Vodafone – Panafon	43
3.2.2 Telestet – TIM	50
3.2.3 Cosmote	58
3.2.4 Q-Telecom	65
3.3 Σύγκριση των Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας	67
Βιβλιογραφία	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ **72**

4.1 Τα εμπόδια Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας	72
--	----

4.2 Ο Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων που Δραστηριοποιούνται στον Κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας	74
4.3 Η Απειλή των Υποκατάστατων Προϊόντων για την Κινητή Τηλεφωνία	76
4.4 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών	77
4.5 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών των Εταιρειών της Κινητής Τηλεφωνίας	77
Βιβλιογραφία	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

80

Γενική Βιβλιογραφία	85
---------------------	----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεωργόπουλο, καθώς και την καθηγήτρια μου κα. Αγαλοπούλου για την πολύτιμη υποστήριξη της σε όλη την διάρκεια του Μεταπτυχιακού.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την υπομονή και την εμπιστοσύνη που έχουν δείξει σε μένα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1	
Συνοπτικός Πίνακας Οικονομικών	
Αποτελεσμάτων Vodafone.....	48
Πίνακας 3.2	
Συνοπτικός Πίνακας Οικονομικών Αποτελεσμάτων TIM.....	56
Πίνακας 3.3	
Συνοπτικός Πίνακας Οικονομικών Αποτελεσμάτων	
Cosmote.....	58
Πίνακας 3.4	
Συνοπτικός Πίνακας Οικονομικών Αποτελεσμάτων	
Q-Telecom.....	64
Πίνακας 3.5	
Συγκριτικός Πίνακας Οικονομικών Αποτελεσμάτων	
Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας.....	66

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1	
Βήματα στην Ανάλυση του Περιβάλλοντος.....	7
Διάγραμμα 2.2	
Οι Πέντε Δυνάμεις που Επηρεάζουν τον Ανταγωνισμό.....	9
Διάγραμμα 3.1	
Συνδρομητές Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα.....	35
Διάγραμμα 3.2	
Εξέλιξη της Διείσδυσης της Κινητής Τηλεφωνίας.....	37
Διάγραμμα 3.3	
Ανάλυση Πελατολογίου της Κινητής Τηλεφωνίας.....	38
Διάγραμμα 3.4	
Πωλήσεις Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας.....	39
Διάγραμμα 3.5	
Συνδρομητές Vodafone.....	44
Διάγραμμα 3.6	
Εξέλιξη Μεριδίου Αγοράς Vodafone.....	45
Διάγραμμα 3.7	
Ανάλυση Πελατολογίου Vodafone.....	46
Διάγραμμα 3.8	
Κύκλος Εργασιών Vodafone.....	48
Διάγραμμα 3.9	
Συνδρομητές TIM.....	52
Διάγραμμα 3.10	
Εξέλιξη Μεριδίου Αγοράς TIM.....	53

Διάγραμμα 3.11	
Ανάλυση Πελατολογίου TIM.....	54
Διάγραμμα 3.12	
Κύκλος Εργασιών TIM.....	55
Διάγραμμα 3.13	
Συνδρομητές Cosmote.....	60
Διάγραμμα 3.14	
Εξέλιξη Μεριδίου Αγοράς Cosmote.....	61
Διάγραμμα 3.15	
Ανάλυση Πελατολογίου Cosmote.....	62
Διάγραμμα 3.16	
Κύκλος Εργασιών Cosmote.....	63
Διάγραμμα 3.17	
Συγκριτικά Στοιχεία Συνδρομητών Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας.....	68
Διάγραμμα 3.18	
Συγκριτική Κατάσταση Κύκλου Εργασιών.....	69

ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PORTER

Εφαρμογή του Μοντέλου του Porter στον Κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας

Κωνσταντίνος Α. Λεουτσέας

Σημαντικοί όροι: Κινητή τηλεφωνία, απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, απειλή υποκατάστατων προϊόντων, αντιπαλότητα μεταξύ των ανταγωνιστών, διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών, Ε.Ε.Τ.Τ., διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας, ανταγωνιστικό περιβάλλον, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, διαφοροποίηση προϊόντος, εμπόδια εισόδου, οικονομίες κλίμακας, κόστος μετακίνησης, κανάλια διανομής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην ανάλυση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ο οποίος λειτουργεί κάτω από συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού.

Στην όλη ανάλυση, ιδιαίτερο βάρος δίνεται στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού του Porter. Το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρει ότι ο ανταγωνισμός σ' έναν κλάδο βασίζεται στις εξής δυνάμεις: την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η εργασία μπορεί να διακριθεί σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος, παρουσιάζεται η βασική βιβλιογραφία που αναφέρει και περιγράφει το μοντέλο του Porter, ως εργαλείο σχηματισμού ανταγωνιστικών στρατηγικών (Κεφ. 2). Παράλληλα, παρουσιάζεται και η σύγχρονη κριτική στο μοντέλο του Porter.

Στο δεύτερο μέρος ακολουθεί η ανάλυση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας και των θεσμικών και οικονομικών δεδομένων, που διαμορφώνουν την υπάρχουσα κατάσταση στον κλάδο (Κεφ.3). Η ανάλυση αυτή συμπεριλαμβάνει την εξέταση του κλάδου ως συνόλου, την εξέταση κάθε εταιρείας που δραστηριοποιείται στον κλάδο ξεχωριστά και τέλος την σύγκριση της απόδοσης των εταιρειών αυτών.

Στο τρίτο μέρος συμπεριλαμβάνεται η αντιπαραβολή του μοντέλου του Porter απέναντι στα ευρήματα του προηγούμενου κεφαλαίου (Κεφ. 4). Επιπροσθέτως, στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα κύρια σημεία της παρούσας εργασίας και τέλος εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα της,

εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι δυνάμεις του μοντέλου του Porter επηρεάζουν τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας.

Η εφαρμογή του μοντέλου του Porter στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν υφίσταται άμεση απειλή για τον κλάδο από πιθανούς νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές, καθώς ήδη δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις αναλογικά με το μέγεθος της αγοράς. Ακόμα, δεν υφίσταται απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, αφού δεν υπάρχει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία που μπορεί να προσφέρει ταυτόχρονα όλες τις λειτουργίες που προσφέρει η κινητή τηλεφωνία. Επίσης, διαφαίνεται ότι οι συνδρομητές και οι προμηθευτές του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας, δεν κατέχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στις επιχειρήσεις του κλάδου. Τέλος, συμπεραίνεται ότι υπάρχει σημαντικός ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών εταιρειών σε όλα τα επίπεδα (χρεώσεις, συμπληρωματικές υπηρεσίες, διαφημιστικές εκστρατείες). Έτσι, παρόλο που συνδρομητές δεν κατέχουν μεγάλη δύναμη, απολαμβάνουν χαμηλότερες χρεώσεις και καλύτερες υπηρεσίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγικά Στοιχεία

1.1 Εισαγωγή

Στις μέρες μας, οι τηλεπικοινωνίες έχουν αποδειχθεί ένα βασικό και πολύ χρήσιμο εργαλείο στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων, στην επιχειρηματική ανάπτυξη και γενικότερα στην παγκοσμιοποίηση.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις της τελευταίας εικοσαετίας έχουν εισάγει πολλές καινοτομίες στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Για να γίνουν, όμως, όλες αυτές οι καινοτομίες προσβάσιμες από τη μεγαλύτερη επιχείρηση μέχρι τον μικρότερο καταναλωτή, έπρεπε να γίνουν και οι απαραίτητες νομοθετικές ρυθμίσεις που θ' απελευθέρωναν τις τηλεπικοινωνίες και θα τις έβγαζαν από την αποκλειστική και μονοπωλιακή εκμετάλλευση του κράτους. Όπως και έγινε, ακόμα και στην Ελλάδα, με κάποια καθυστέρηση, τουλάχιστον, σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι η απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών στην χώρα μας, το 2001, η θετική πορεία της οικονομίας και ο σταδιακός εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων δίνουν την ευκαιρία να δημιουργηθεί ένα γόνιμο ανταγωνιστικό περιβάλλον, να επιτευχθούν ρυθμοί ανάπτυξης παρόμοιοι με τους μέσους ρυθμούς των ευρωπαϊκών αγορών και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για την εισαγωγή νέων υπηρεσιών. Έτσι, έχουμε πλέον την ευρεία διάδοση και χρήση του Διαδικτύου, για λόγους αναψυχής αλλά και επαγγελματικούς, τη βελτίωση των κλασικών υπηρεσιών που προσφέρει η σταθερή τηλεφωνία αλλά και ο εμπλουτισμός της με νέες και πρωτοποριακές υπηρεσίες, την προώθηση της κινητής τηλεφωνίας, τη μετάδοση δεδομένων, το δίκτυο ISDN και τέλος τα ιδιωτικά συστήματα κινητών επικοινωνιών.

Στην Ελλάδα, η απελευθέρωση της σταθερής τηλεφωνίας άργησε να πραγματοποιηθεί, και αντίστοιχα η χρήση του Διαδικτύου, η χρήση του

δικτύου ISDN και οι υπηρεσίες μετάδοσης δεδομένων δεν έχουν τόσο υψηλή απήχηση όσο σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Βέβαια, στο εγγύς μέλλον αναμένεται ότι ο ρυθμός ανάπτυξης αυτών των υπηρεσιών θα παρουσιάσει ραγδαία βελτίωση. Από την άλλη μεριά, η κινητή τηλεφωνία έχει δείξει αξιοσημείωτη ανάπτυξη στη χώρα μας, παρουσιάζοντας νούμερα και επιδόσεις που θα ζήλευαν πολλές ανεπτυγμένες χώρες. Τα πλεονεκτήματα της κινητής τηλεφωνίας, τα απολαμβάνει πλέον η συντριπτική πλειοψηφία των Ελλήνων. Πιο συγκεκριμένα, απελευθέρωσε τις τηλεπικοινωνίες από την συμβατικότητα και τους περιορισμούς της σταθερής σύνδεσης και έκανε την επικοινωνία εφικτή πέρα από χρονικούς και τοπικούς περιορισμούς. Έτσι συνέβαλε στη διεύρυνση των επαγγελματικών δραστηριοτήτων και έδωσε νέες διαστάσεις στην κοινωνική και προσωπική ζωή των χρηστών. Επιπροσθέτως, η ραγδαία ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας και η εισαγωγή πολλών νέων υπηρεσιών συνέβαλε σημαντικά στην συνολική οικονομική ανάπτυξη, δημιουργώντας προστιθέμενες αξίες για τις επιχειρήσεις και διευρύνοντας την αγορά εργασίας (ICAP, 2001).

Στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας δραστηριοποιούνται, πλέον τέσσερις εταιρίες:

- Tim
- Vodafone
- Cosmote
- Q – Telecom

Η αρχή έγινε το 1993 με τις Telestet (νυν Tim) και Panafon (νυν Vodafone), ακολούθησε η Cosmote μετά από σχεδόν πέντε χρόνια και πιο πρόσφατα άρχισε να δραστηριοποιείται και η Q – Telecom. Η ύπαρξη τόσο μεγάλου αριθμού εταιρειών (λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος της ελληνικής αγοράς) έχει φέρει ευεργετικά αποτελέσματα στους καταναλωτές και χρήστες της κινητής τηλεφωνίας, καθώς ο αγώνας για απόκτηση του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, έχει οδηγήσει τις εταιρείες σ' έναν αγώνα μειώσεων των τιμών, αλλά και εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών που θα μπορούσαν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους και να προσελκύσουν νέους πελάτες.

1.2 Στόχος της Εργασίας

Ο στόχος της εργασίας είναι να δώσει μια επαρκή ανάλυση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας, ο οποίος λειτουργεί σε συνθήκες υψηλότατου ανταγωνισμού. Παράλληλα, θα αναπτυχθεί και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού του Porter (Porter's five forces of competition model).

Σ' αυτό το σημείο, θα ήταν χρήσιμο για τον αναγνώστη, να δοθεί μια προεπισκόπηση των θεμάτων που θα αναλυθούν στη συνέχεια του κειμένου. Αρχικά, θα υπάρξει μια ανάλυση της κυριότερης βιβλιογραφίας που αφορά τη θεωρία του μοντέλου του Porter. Στη συνέχεια, η εργασία θα επικεντρωθεί στην ανάλυση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας και των θεσμικών και οικονομικών δεδομένων, οι οποίοι αποτελούν τους κύριους παράγοντες που διαμορφώνουν την υπάρχουσα κατάσταση στον συγκεκριμένο κλάδο. Στο επόμενο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η αντιπαραβολή του μοντέλου του Porter απέναντι στην υπάρχουσα κατάσταση στον κλάδο (οικονομικά και θεσμικά δεδομένα) και το τελευταίο κεφάλαιο θα περιέχει την ανασκόπηση των κυριοτέρων σημείων της εργασίας. Ως τελικό συμπέρασμα, θα επιχειρηθεί να εξεταστεί πως επηρεάζουν οι δυνάμεις, που περιγράφονται στο μοντέλο του Porter τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας.

1.3 Μεθοδολογία

Οι μέθοδοι έρευνας που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη αυτής της μελέτης αφορούν τη χρήση βιβλιογραφίας που εξηγεί και αναλύει το μοντέλο του Porter, την ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων που δημοσιεύουν ετησίως οι εταιρείες, αλλά και όποιες άλλες πληροφορίες είναι διαθέσιμες για την ανάλυση της δομής και της συμπεριφοράς των εταιρειών που προσφέρουν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Οι περισσότερες πληροφορίες αυτής της φύσεως συλλέχθηκαν από το Διαδύκτιο από τις επίσημες

ιστοσελίδες των εταιριών αυτών, αλλά και μέσα από άρθρα του καθημερινού και του περιοδικού τύπου. Μέσα στους στόχους της εργασίας ήταν και κάποιες προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας, πράγμα που δεν κατέσται δυνατό στην εξέλιξη της έρευνας, καθώς όλες οι εταιρείες ανέφεραν ότι δεν μπορούσαν να δημοσιοποιήσουν τίποτα παραπάνω απ' όσα ήδη προωθούνται μέσα από τα κανονικά κανάλια επικοινωνίας.

Βιβλιογραφία

1. ICAP, Κλαδική Μελέτη Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Δεκέμβριος 2001
2. Vodafone, Ετήσιο Δελτίο, 2003
3. Μπουλούκος Π., Ζώτος Γ., Μάρκου Α., Εφημερίδα «Το Βήμα», Οι Νέες Τεχνολογίες το Μεγάλο Στοιχείο, 22 Ιουνίου 2003 (α)
4. Ιστοσελίδα της Vodafone, www.vodafone.gr
5. Ιστοσελίδα της TIM, www.TIM.gr
6. Ιστοσελίδα της Cosmote, www.cosmote.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το Υπόδειγμα του Porter ως Εργαλείο της Στρατηγικής

Ο σκοπός του δεύτερου κεφαλαίου είναι να διατυπώσει τις αρχές και τις δυσκολίες διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης, φθάνοντας βήμα βήμα στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που είναι και το σημείο που θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα, με το υπόδειγμα του Porter.

2.1 Αναπτύσσοντας μια ανταγωνιστική στρατηγική

Στη διαδικασία σχηματισμού – επιλογής της ανταγωνιστικής στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια ευρεία διαδικασία επεξεργασίας των στοιχείων που διαθέτει, η οποία θα την βοηθήσει να κατανοήσει πώς θα ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, ποιοι πρέπει να είναι οι στόχοι της, αλλά και ποια πολιτική πρέπει να εφαρμόσει για να επιτύχει αυτούς του στόχους. Όλα αυτά βέβαια αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, τις απόψεις των στελεχών της αλλά και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της ίδιας της επιχείρησης. Υπάρχουν όμως και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής και αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghosal S., 1995).

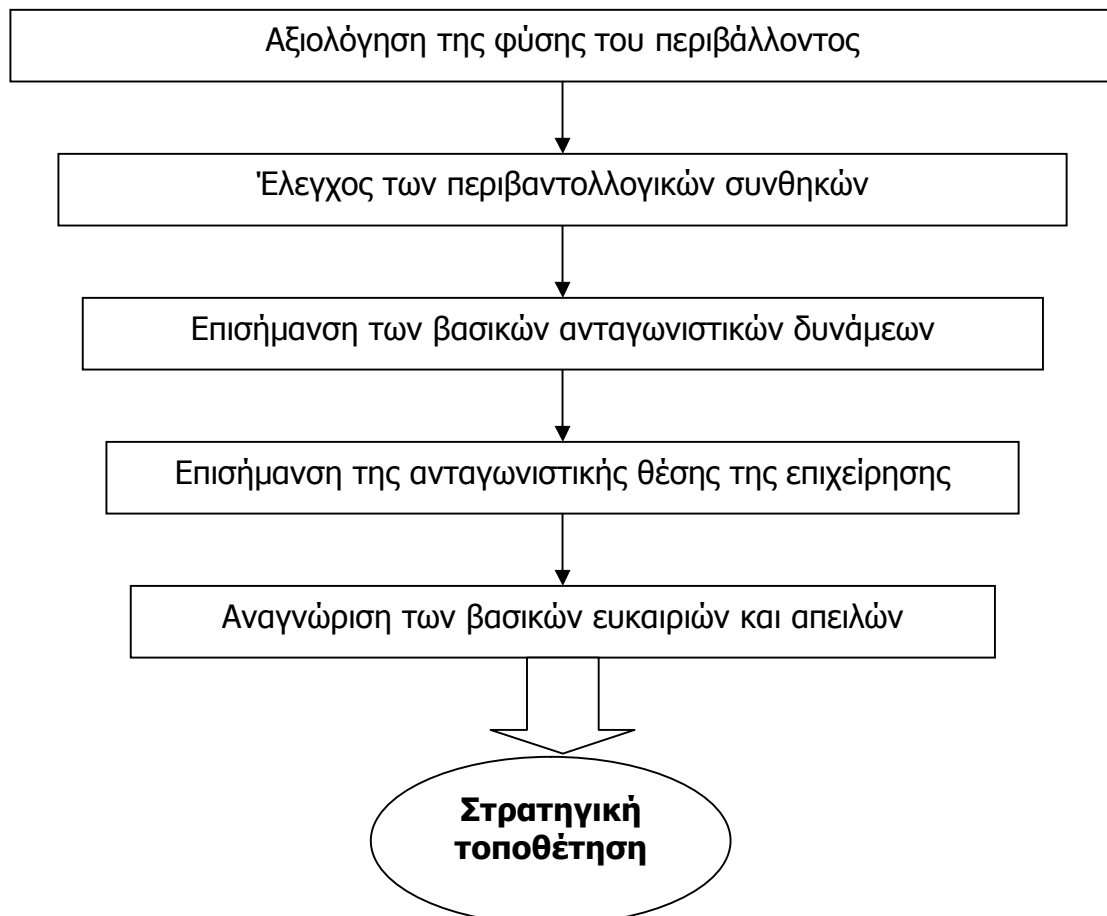
2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Στην προσπάθεια των στελεχών μιας επιχείρησης να κατανοήσουν το περιβάλλον, σίγουρα θα αντιμετωπίσουν πολλές δυσκολίες. Κατ' αρχάς, το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να δεχτεί επιρροές από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Ίσως δεν είναι τόσο δύσκολο να καταγράψει κάποιος όλες τους πιθανούς παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η πρόκληση βρίσκεται στο γεγονός ότι είναι δύσκολη η κατανόηση του μεγέθους της επιρροής που εξασκούν αυτοί οι παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και στο ότι είναι

δύσκολο να γίνει γνωστό το κατά πόσο αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν απευθείας την επιχείρηση και σε ποιο βαθμό.

Μια ακόμα δυσκολία που αντιμετωπίζουν τα στελέχη μιας επιχείρησης, σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, είναι η αβεβαιότητα. Οι σύγχρονες τεχνολογικές αλλαγές, αλλά και η ταχύτητα των τηλεπικοινωνιών, συμβάλλουν σε πολλές και ταχύτερες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, ενώ είναι σημαντικό να μπορούν τα στελέχη μιας επιχείρησης να προβλέπουν τις αλλαγές στο περιβάλλον, πλέον είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο (Johnson G. & Scholes K, 1997).

Στην προσπάθεια να μετριαστούν οι αντιξοότητες που μπορεί να υπάρξουν στην ανάλυση του περιβάλλοντος, τα στελέχη μπορούν να ακολουθήσουν κάποια συγκεκριμένα βήματα που θα τους βοηθήσουν στην κατανόηση του περιβάλλοντος και στην αντιμετώπιση των κύριων θεμάτων (βλ. Διάγραμμα 2.1).



Διάγραμμα 2.1 Βήματα στην ανάλυση του περιβάλλοντος (Johnson G. & Scholes K., 1997)

Σαν πρώτο βήμα, είναι χρήσιμο να γίνει μια πρώτη διερεύνηση της φύσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ανιχνεύοντας τη στατικότητα του και κατά πόσον και με ποιο τρόπο αλλάζει. Έτσι τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να αποφασίσουν πως θα αντιμετωπίσουν την όποια αβεβαιότητα στο μέλλον, αλλά και να εξετάσουν τα σημεία που θα επικεντρωθεί η περαιτέρω ανάλυση του περιβάλλοντος. Επόμενο βήμα είναι η διερεύνηση των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την εξέλιξη και την επίδοση της επιχείρησης. Αυτό γίνεται με την εξέταση των τρόπων που μπορούν να επηρεάσουν διάφοροι πολιτικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί και κοινωνικοί παράγοντες (PEST analysis) μια επιχείρηση. Επόμενο βήμα, είναι η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Σ' αυτό το σημείο χρησιμοποιείται η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού του Porter. Στη συνέχεια, επισημαίνεται η θέση της επιχείρησης στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τελευταίο βήμα, μετά την ανάλυση όλων των παραπάνω παραγόντων, είναι η αναγνώριση όλων εκείνων των εσωτερικών παραγόντων που αποτελούν τις βασικές ευκαιρίες και απειλές για τη μελλοντική θέση της επιχείρησης. Το τελικό στάδιο αποτελείται από τη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης, έχοντας ήδη λάβει υπόψη όλα τα στοιχεία που προκύπτουν από την παραπάνω ανάλυση (Johnson G. & Scholes K., 1997).

2.3 Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού

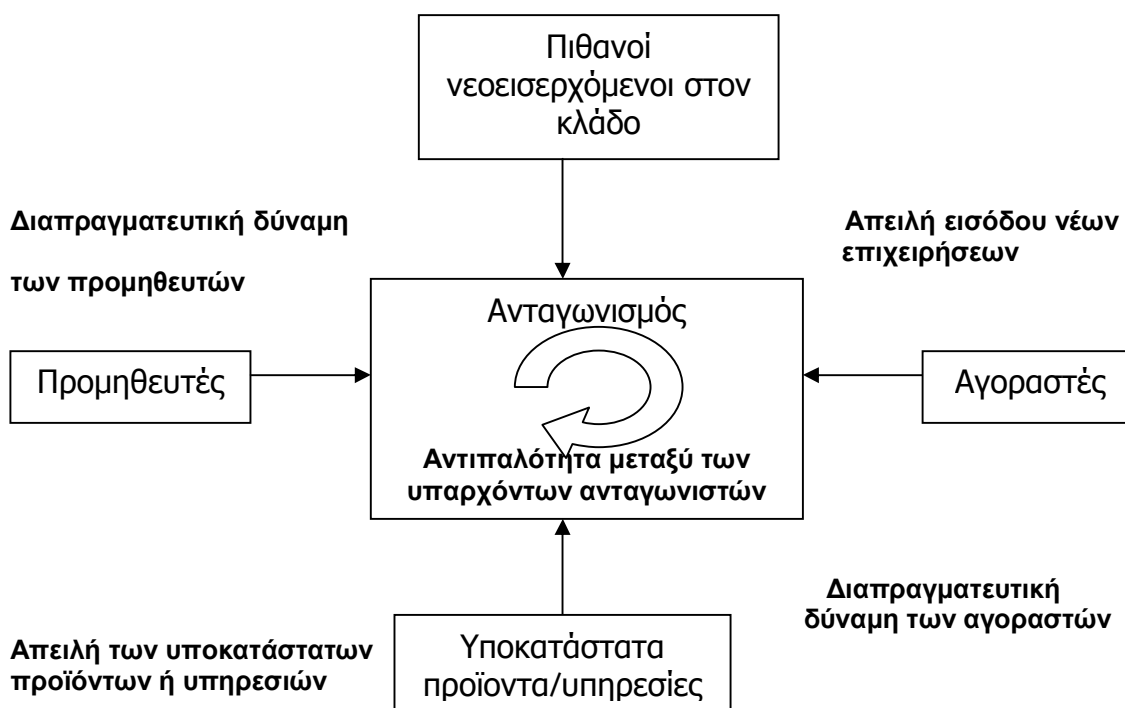
Για τη σωστή ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και του κλάδου όπου δραστηριοποιείται, λαμβάνονται υπ' όψιν κάποιοι βασικοί παράγοντες που μπορούν να δώσουν μια ικανή εικόνα για τα οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου. Οι βασικότεροι σχετικοί παράγοντες είναι (Thompson A. & Strickland A.J., 1992) :

- Το μέγεθος της αγοράς
- Το επίπεδο του ανταγωνισμού (τοπικός, εθνικός, διεθνής)
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών και τα μεγέθη τους
- Ο αριθμός των αγοραστών και τα μεγέθη τους

Κεφάλαιο 2 – Το Υπόδειγμα του Porter ως Εργαλείο της Στρατηγικής

- Η ύπαρξη οριζόντιων και κάθετων καναλιών
- Η ευκολία εισόδου και εξόδου από την αγορά
- Ο ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών
- Αν τα προϊόντα/υπηρεσίες των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι διαφοροποιημένα.

Η δομή του κλάδου, όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους κανόνες του ανταγωνισμού, όπως και τις πιθανές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Η ένταση του ανταγωνισμού σ' ένα κλάδο δεν είναι θέμα συμπτώσεων, αλλά ούτε και κακής τύχης. Αντίθετα, ο ανταγωνισμός έχει τις βάσεις του στην υποβόσκουσα οικονομική δομή του κλάδου και δεν αφορά μόνο την συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο βασίζεται σε πέντε βασικές δυνάμεις (βλ. Διάγραμμα 2.2) (Porter M., 1980).



Διαγραμμα 2.2 Οι πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό (Porter M., 1980).

Οι πέντε δυνάμεις είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο
- Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

2.3.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή στον κλάδο φέρνει νέα δυναμικότητα, την επιθυμία από μέρους του για εξασφάλιση ικανού μεριδίου της αγοράς και νέους πόρους. Ως αποτέλεσμα μπορεί να υπάρξει πτώση των τιμών, αλλά και αύξηση του κόστους, δηλαδή πτώση του κέρδους για τις επιχειρήσεις. Η απειλή της εισόδου εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου που υπάρχουν, καθώς και από τις αντιδράσεις από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Αν τα εμπόδια είναι υψηλά και/ή ο νεοεισερχόμενος στον κλάδο αναμένει εχθρική αντίδραση από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές του κλάδου, τότε η απειλή εισόδου είναι μικρή (Porter M., 1980). Υπάρχουν πολλά πιθανά εμπόδια εισόδου:

1) **Οικονομίες κλίμακας.** Οι οικονομίες κλίμακας αφορούν τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος, όταν αυξάνεται ο όγκος της παραγωγής για κάθε συγκεκριμένη περίοδο. Οι οικονομίες κλίμακας αποτρέπουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών, καθώς υποχρεώνει την επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί σε μεγάλη κλίμακα, διακινδυνεύοντας την έντονη αντίδραση των ανταγωνιστών. Αν αντίθετα, η επιχείρηση επιλέξει να δραστηριοποιηθεί σε μικρή κλίμακα τότε θα έχει να αντιμετωπίσει το μειονέκτημα του μεγαλύτερου κόστους παραγωγής (Thompson A. & Strickland A.J., 1992). Βέβαια, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στη χρήση των οικονομιών κλίμακας ως εμπόδιο εισόδου. Πιο συγκεκριμένα, η παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα και με χαμηλότερο κόστος, μπορεί να αποσπάσει την προσοχή της επιχείρησης από την ανάπτυξη επιπλέον εμποδίων εισόδου και νέων αποτελεσματικών μεθόδων ανταγωνισμού, αλλά και να εμποδίσει την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Επίσης, η επιχείρηση δεν θα μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα στις τεχνολογικές αλλαγές αν είναι δομημένη

εσωτερικά με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύεται αποκλειστικά τις οικονομίες κλίμακας (Porter M., 1980).

2) **Διαφοροποίηση προϊόντος.** Διαφοροποίηση προϊόντος σημαίνει ότι οι κατοχυρωμένες επιχειρήσεις έχουν προϊόντα που αναγνωρίζονται εύκολα από τους καταναλωτές και γενικά οι καταναλωτές τα εμπιστεύονται κατ' εξακολούθηση. Αυτά τα πλεονεκτήματα οφείλονται στην υπάρχουσα διαφήμιση του προϊόντος, στην καλή εξυπηρέτηση πελατών, στις διαφορές στο προϊόν σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά ή απλά στο γεγονός ότι η επιχείρηση ήταν η πρώτη που δραστηριοποιήθηκε στον κλάδο. Τα εμπόδια που δημιουργεί η διαφοροποίηση, είναι ότι μια νέα εταιρεία στην αγορά θα χρειαστεί να ξοδέψει αρκετά για να υπερβεί την υπάρχουσα πίστη των καταναλωτών στα ανταγωνιστικά προϊόντα. Φυσικά, στην αρχή η επιχείρηση που θα θελήσει να εισχωρήσει στον κλάδο θα παρουσιάσει ζημιές, λόγω αυτών των εξόδων. Τέτοιες επενδύσεις όμως, αργούν να επιφέρουν αποτελέσματα και περιλαμβάνουν μεγάλο στοιχείο κινδύνου (Porter M., 1980).

3) **Απαιτήσεις κεφαλαίου.** Σε μερικές περιπτώσεις, η ανάγκη να επενδυθούν μεγάλοι χρηματοοικονομικοί πόροι προκειμένου να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί σε έναν κλάδο, δημιουργεί εμπόδια εισόδου. Αυτό ισχύει ειδικά για περιπτώσεις επισφαλών επενδύσεων, ακριβών διαφημιστικών δραστηριοτήτων ή για πολυέξοδη έρευνα και ανάπτυξη. Το κεφάλαιο είναι αναγκαίο, εκτός από την παραγωγική διαδικασία, και για την κάλυψη πιστώσεων των καταναλωτών, δημιουργία αποθέματος ή ακόμα και για την κάλυψη των αρχικών ζημιών. Βέβαια, παρ' όλο που οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες έχουν ή μπορούν να βρουν τους πόρους που απαιτούνται για να εισέλθουν σε κάποιο κλάδο, οι μεγάλες απαιτήσεις αλλά και ο κίνδυνος που μπορεί να συνεπάγεται αυτή η επένδυση, αποτελούν εμπόδια από μόνα τους (Johnson G. & Scholes K., 1997).

4) **Κόστος μετακίνησης.** Ένα άλλο εμπόδιο εισόδου δημιουργείται από το κόστος μετακίνησης που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές, όταν αποφασίζουν να αλλάξουν προμηθευτή. Το κόστος μετακίνησης μπορεί να συμπεριλαμβάνει επανεκπαίδευση των εργαζομένων (αν πρόκειται για

ενδιάμεσο προϊόν) ή των καταναλωτών στη χρήση του νέου προϊόντος, κόστος νέου βοηθητικού εξοπλισμού, χρόνο και χρήμα που χρειάζεται για τη δοκιμή και αξιολόγηση ενός νέου προϊόντος, επανασχεδίαση προϊόντος και ακόμα το ψυχολογικό κόστος διακοπής της συνεργασίας με έναν υπάρχοντα προμηθευτή. Αν το κόστος μετακίνησης είναι μεγάλο, τότε η νεοεισερχόμενη εταιρεία στον κλάδο, πρέπει να προσφέρει χαμηλότερη τιμή και βελτιωμένη απόδοση, προκειμένου να δαλεάσει τους καταναλωτές να αλλάξουν προϊόν (Porter M., 1980).

5) Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Ένα εμπόδιο εισόδου μπορεί να δημιουργηθεί από την ανάγκη μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο να εξασφαλίσει τα απαραίτητα κανάλια διανομής, ώστε να μπορέσει να προωθήσει τα προϊόντα της στην αγορά. Συνήθως τα κανάλια διανομής εξυπηρετούν τα προϊόντα που υπάρχουν ήδη στον κλάδο, έτσι μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να πείσει τα κανάλια διανομής να δεχτούν τα προϊόντα της με εκπτώσεις και άλλες παροχές που μειώνουν το κέρδος της. Στην περίπτωση ειδικά που τα κανάλια είναι περιορισμένα και οι υπάρχοντες ανταγωνιστές τα έχουν δεσμεύσει αποκλειστικά για τα προϊόντα τους, η είσοδος στον κλάδο γίνεται ακόμα πιο δύσκολη. Οι υπάρχοντες ανταγωνιστές μπορούν να έχουν στενούς δεσμούς με τα κανάλια διανομής, βασισμένους σε μακροχρόνιες συνεργασίες, σε υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση, ή ακόμα και σε αποκλειστική χρήση κάποιου καναλιού διανομής. Μερικές φορές η μόνη λύση για κάποιον επίδοξο ανταγωνιστή είναι η δημιουργία ενός εξ ολοκλήρου καινούργιου καναλιού διανομής, που φυσικά μπορεί να επιφέρει μεγάλο κόστος, ειδικότερα στην αρχή (Thompson A. & Strickland A.J., 1992,).

6) Μειονεκτήματα κόστους που δεν έχουν σχέση με την κλίμακα. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίζουν πλεονεκτήματα κόστους, που οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές δεν μπορούν να έχουν, ανεξαρτήτως αν αυτές επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν σε μεγάλη κλίμακα και μέγεθος. Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα τέτοιου είδους είναι:

✓ *Η προνομιακή γνώση της τεχνολογίας:* Το “know – how” της παραγωγής και σχεδίασης του προϊόντος που μπορεί να μείνει στην

κυριότητα των υπάρχουσών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μέσω πατέντων ή της μυστικότητας.

✓ *Η προνομιακή πρόσβαση σε πρώτες ύλες:* Οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν δεσμεύσει τις καλύτερες πηγές πρώτων υλών για μεγάλο χρονικό διάστημα και να έχουν συμφωνήσει για αγορά σε χαμηλότερες τιμές από αυτές που αντικατοπτρίζονται μέσω της προσφοράς και της ζήτησης στην τρέχουσα αγορά.

✓ *Οι προνομιακές τοποθεσίες:* Οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να εξασφαλίσουν προνομιακές τοποθεσίες σε χαμηλές τιμές, πριν αυτές αποκτήσουν την πλήρη και πραγματική τους αξία λόγω των δυνάμεων της αγοράς

✓ *Οι κρατικές επιχορηγήσεις:* Προνομιακές κρατικές επιχορηγήσεις που μπορούν να δώσουν μεγάλο πλεονέκτημα στις ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις του κλάδου

✓ *Η καμπύλη μάθησης ή εμπειρίας:* Σε μερικούς κλάδους, έχει παρατηρηθεί η τάση να μειώνεται το κόστος παραγωγής, όσο μια επιχείρηση κερδίζει γνώση και εμπειρία πάνω στην παραγωγή ενός προϊόντος. Το κόστος μειώνεται καθώς οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις μεθόδους και γίνονται πιο παραγωγικοί, αναπτύσσονται ειδικευμένοι εξοπλισμοί και διαδικασίες, βελτιώνονται οι τεχνικές μέτρησης και ελέγχου της παραγωγής κ.α. Η αποκτούμενη εμπειρία μπορεί να εφαρμοστεί ακόμα και στη διανομή, στη διαχείριση αποθεμάτων, στο μάρκετινγκ κ.ο.κ. Έτσι, η μείωση του κόστους δεν αφορά μια επιχείρηση στο σύνολο της, αλλά προέρχεται από τα διάφορα ξεχωριστά τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης. Αν το κόστος μειώνεται ανάλογα με την εμπειρία σε έναν κλάδο, και αν ταυτόχρονα οι γνώσεις που αποκτήθηκαν μέσω της εμπειρίας παραμένουν προνόμιο των εγκατεστημένων επιχειρήσεων, τότε αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα επιπλέον εμπόδιο εισόδου. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, που δεν έχουν εμπειρία, θα αντιμετωπίζουν υψηλότερο κόστος από τις εμπειρότερες επιχειρήσεις του κλάδου και θα είναι ζημιογόνες, τουλάχιστον στην αρχή, καθώς θα πρέπει να τιμολογούν με ελάχιστο ή μηδαμινό περιθώριο κέρδους ούτως ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν τις χαμηλότερες τιμές του κλάδου. Από την άλλη πλευρά, οι υπάρχουσες εταιρείες (που φυσιολογικά έχουν και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς), λόγω του

μεγαλύτερου όγκου παραγωγής τους θα μπορούν να αποκτούν την εμπειρία πολύ πιο γρήγορα και έτσι οι νεοεισερχόμενες εταιρείες μπορεί να μην φτάσουν ποτέ στα ίδια επίπεδα εμπειρίας. Όλα αυτά βέβαια ισχύουν με την προϋπόθεση ότι η εμπειρία αυτή είναι προνόμιο της κάθε εταιρείας που την αποκτά μέσα από την παραγωγική διαδικασία για κάποιο σημαντικό χρονικό διάστημα. Παύει να αποτελεί εμπόδιο εισόδου και πλεονέκτημα από τη στιγμή που μπορεί να γίνει κοινή προς τους ανταγωνιστές ή τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο μέσω απλής αντιγραφής, πρόσληψης εργαζομένων από τον ανταγωνιστή, αγοράζοντας σύγχρονα μηχανήματα ή το απαραίτητο “know – how” από εταιρείες συμβούλων και άλλες επιχειρήσεις. Υπάρχουν όμως και άλλοι περιορισμοί στη χρήση της εμπειρίας ως εμπόδιο εισόδου. Ένα καινούργιο προϊόν ή μια καινοτόμα διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε νέες τεχνολογίες και να δημιουργήσει νέες απαιτήσεις από πλευράς εμπειρίας. Έτσι ένας νέος ανταγωνιστής μπορεί να βρεθεί σε πλεονεκτικότερη θέση απέναντι στον πρωτοπόρο του κλάδου, που έχει γνώσεις και εμπειρία σε παλαιότερες διαδικασίες. Επιπλέον, η προσκόληση στο κυνήγι του χαμηλότερου κόστους μέσω της εμπειρίας μπορεί να εμποδίσει την επιχείρηση να δημιουργήσει και άλλα χρήσιμα εμπόδια εισόδου και να μην της επιτρέψει να παρακολουθήσει τις εξελίξεις στον κλάδο (Porter M., 1980).

7) **Η κυβερνητική πολιτική.** Το τελευταίο βασικό εμπόδιο εισόδου είναι η κυβερνητική πολιτική. Το κράτος μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να απογορεύσει την περαιτέρω είσοδο σε ένα κλάδο με μεθόδους όπως οι απαιτήσεις για αδειοδότηση και οι περιορισμοί στην πρόσβαση σε πρώτες ύλες (Johnson G. & Scholes K., 1997).

8) **Αναμενόμενα αντίποινα.** Οι προσδοκίες του πιθανού νέου ανταγωνιστή για την αντίδραση των υπάρχοντων ανταγωνιστών, θα επηρεάσουν την απειλή εισόδου στον κλάδο. Αν αναμένεται ακραία αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, προκειμένου να δυσκολέψουν την παραμονή της νεοεισερχόμενης επιχείρησης στον κλάδο, τότε πιθανότατα η είσοδος στον κλάδο θα εμποδιστεί. Οι συνθήκες που μπορούν να προϋδεάσουν για πιθανά αντίποινα κατά την είσοδο στον κλάδο και να αποτρέψουν την είσοδο είναι:

- ✓ Ιστορικό εντόνων αντιποίνων σε νεοεισερχόμενους στον κλάδο
- ✓ Εδραιωμένες επιχειρήσεις με ικανούς πόρους, αποθέματα μετρητών και πολλά περιθώρια δανεισμού, περιθώρια αύξησης της παραγωγικής ικανότητας για κάλυψη μελλοντικής ανόδου της ζήτησης, επιρροή στα κανάλια διανομής και στους καταναλωτές
- ✓ Εδραιωμένες επιχειρήσεις που έχουν δεσμεύσει πολλά δύσκολα ρευστοποιήσιμα κεφάλαια στον κλάδο
- ✓ Μικρός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, που περιορίζει την ικανότητα του κλάδου να αποροφήσει μια νέα επιχείρηση, χωρίς να μειωθούν οι πωλήσεις των εδραιωμένων επιχειρήσεων και να χειροτερεύσουν οι επιδόσεις τους (Porter M., 1980).

9) **Η τιμή αποτροπής εισόδου.** Η νεοεισερχόμενη επιχείρηση θεσπίζει μια υποθετική τιμή εισόδου, η οποία υπολογίζει ότι θα εξισοροπήσει τα πιθανά κέρδη από την είσοδο στον κλάδο και το πιθανό κόστος που θα προκύψει από την προσπάθεια να υπερκεράσει τα εμπόδια εισόδου και τα αντίποινα των ανταγωνιστών. Φυσικά, η τιμή αυτή εξαρτάται από τις πεποιθήσεις του υποψήφιου ανταγωνιστή για το μέλλον και όχι από τις τρέχουσες συνθήκες. Αν οι εδραιωμένες επιχειρήσεις επιλέξουν να πουλήσουν με τιμές χαμηλότερες αυτής που έχει υπολογίσει ο νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής, τότε δημιουργείται ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου, καθώς στην περίπτωση αυτή ο τελευταίος δεν θα μπορέσει να βρει χώρο για ανταγωνισμό. Αντίθετα, αν οι εδραιωμένες επιχειρήσεις αποφασίσουν να τιμολογήσουν πάνω απ' αυτή την τιμή, τότε μπορεί να έχουν κάποιο βραχυπρόθεσμο κέρδος, αλλά αυτό θα εξανεμιστεί γρήγορα στην προσπάθεια να πολεμήσουν και να συνυπάρξουν με τον νέο ανταγωνιστή (Porter M., 1980).

2.3.2 Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο

Η αντιπαλότητα μεταξύ των ανταγωνιστών μπορεί να πάρει πολλές γνωστές μορφές, όπως ανταγωνισμός τιμών, διαφημιστικές κόντρες, εισαγωγή καινούργιων προϊόντων και βελτιωμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών. Η αντιπαλότητα αυτή υπάρχει γιατί κάποια από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μπορεί να νιώθει την πίεση των υπόλοιπων ανταγωνιστών ή διακρίνει την ευκαιρία να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά. Στους περισσότερους κλάδους, μια ανταγωνιστική κίνηση από κάποια επιχείρηση θα έχει προφανές αντίκτυπο στους υπόλοιπους ανταγωνιστές και είναι πιθανό να προκαλέσει τα αντίπονα και άλλες προσπάθειες αντιμετώπισης της κίνησης αυτής. Η κλιμάκωση τέτοιων κινήσεων και αντιδράσεων θα επιφέρει ζημιές σε όλους τους ανταγωνιστές και τελικά θα τους φέρει σε χειρότερη θέση από αυτή που ήταν αρχικά. Ειδικότερα, ο ανταγωνισμός με βάση τις τιμές δημιουργεί αστάθεια και ζημιώνει τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Οι ανταγωνιστές μπορούν να αναγνωρίσουν και να συναγωνιστούν εύκολα τις μειώσεις τιμών, μειώνοντας τα έσοδα όλων των επιχειρήσεων του κλάδου, εκτός αν η ελαστικότητα της ζήτησης είναι υψηλή. Αντίθετα οι διαφημιστικές κόντρες, μπορούν να διευρύνουν την ζήτηση στην αγορά και να βελτιώσουν τη διαφοροποίηση προϊόντων στον κλάδο, ωφελώντας όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου (Johnson G. & Scholes K., 1997).

Ο έντονος ανταγωνισμός είναι αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών παραγόντων που οφείλονται κυρίως στη δομή του κλάδου:

- Πολλοί και ισοροπημένοι ανταγωνιστές. Στις περιπτώσεις όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, υπάρχουν πάντα αυτοί που θα θέλουν να κάνουν κινήσεις ώστε να βρεθούν σε καλύτερη θέση στην αγορά, οδηγώντας σε αντίστοιχες αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές και προκαλώντας αναταραχή και αστάθεια στον κλάδο. Ακόμα και αν οι ανταγωνιστές στην αγορά είναι σχετικά λίγοι, αλλά έχουν ίδιο μέγεθος και πόρους, μπορούν να δημιουργήσουν αναταραχή στην αγορά, καθώς έχουν την προδιάθεση να πολεμήσουν μεταξύ τους για τον έλεγχο της αγοράς, έχοντας τους απαιτούμενους πόρους ώστε να αντέξουν σε συνεχή και σκληρά

αντίποινα. Αντίθετα, όταν η αγορά κυριαρχείται από μία ή μερικές επιχειρήσεις, τότε αυτοί μπορούν να την πειθαρχήσουν και να την διευθύνουν, κατά κάποιο τρόπο, επιβάλλοντας τις τιμές (Thompson A. & Strickland A.J., 1992).

- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου. Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης μπορεί να μετατρέψει τον ανταγωνισμό σε μια μάχη ανάκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ο ανταγωνισμός για το μερίδιο αγοράς γίνεται ακόμα πιο άστατος και έντονος όταν ειδικά δεν υπάρχει ταχεία ανάπτυξη του κλάδου που μπορεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όλων των ανταγωνιστών (Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghosal S., 1995).

- Υψηλό σταθερό κόστος και κόστος αποθήκευσης. Το υψηλό σταθερό κόστος πιέζει τις επιχειρήσεις να παράγουν στο μέγιστο της παραγωγικής τους δυνατότητας, ώστε να μειώνεται το κόστος ανά μονάδα. Όμως αυτό μπορεί να προκαλέσει κλιμακωτές μειώσεις στην τιμή των προϊόντων, ειδικά αν υπάρχει πλεονάζουσα προσφορά. Αντίστοιχα, υπάρχουν και οι κλάδοι όπου τα προϊόντα αποθηκεύονται δύσκολα ή με μεγάλο κόστος. Και σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα κόστους, μπαίνουν σε πειρασμό να μειώσουν τις τιμές, ώστε να εξασφαλίσουν τις πωλήσεις τους (Porter M., 1980).

- Ποικιλόμορφοι ανταγωνιστές. Οι ανταγωνιστές που έχουν διαφορετικές στρατηγικές, προσωπικότητες και φιλοσοφίες, έχουν διαφορετικούς στόχους και διαφορετική στρατηγική όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Έτσι, ασχολούμενες οι επιχειρήσεις με τις δικές τους στρατηγικές, κινδυνεύουν να μην διακρίνουν τις προθέσεις και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών τους και να μην μπορέσουν να έρθουν σε συνεννόηση και να θεσπίσουν κάποιους “κανόνες” ανταγωνισμού, ώστε οι στρατηγικές τους να μην αλληλοσυγκρούονται. Οι στρατηγικές που μπορεί να είναι ευδόκιμες για κάποιες επιχειρήσεις, μπορούν αντίθετα να είναι βλαβερές για κάποιες άλλες (Porter M., 1980).

- Υψηλά στρατηγικά συμφέροντα. Η αντιπαλότητα σε κάποιο κλάδο γίνεται ακόμα πιο έντονη όταν κάποιοι από τους ανταγωνιστές έχουν υψηλά στρατηγικά συμφέροντα από πιθανή επιτυχία στον κλάδο. Τέτοια συμφέροντα αφορούν το κύρος που μπορεί να αποκτήσει μια επιχείρηση από την επιτυχία της σε κάποιο σημαντικό κλάδο ή την ευόδοση μιας αναπτυξιακής πολιτικής της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις αυτές, οι επιχειρήσεις που έχουν τέτοια συμφέροντα, μπορούν να προκαλέσουν αστάθεια στον κλάδο, καθώς προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο και την κερδοσκοπία της επιχείρησης (Johnson G. & Scholes K., 1997).

- Υψηλά εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί και συναισθηματικοί παράγοντες, που διατηρούν τις επιχειρήσεις στον ανταγωνισμό, παρ' όλο που μπορεί να αντιμετωπίζουν χαμηλή ή ακόμα και αρνητική απόδοση της επένδυσής τους. Πιο αναλυτικά, τα κύρια εμπόδια εξόδου είναι:

- ✓ *Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία*: τα συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία είναι ειδικευμένα σε συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία ή τοποθεσία και έχουν χαμηλή τιμή ρευστοποίησης, υψηλό κόστος μεταφοράς και μετατροπής

- ✓ *Σταθερό κόστος εξόδου*: αντιπροσωπεύει τους διακανονισμούς αποζημίωσης των εργαζομένων, το κόστος μετεγκατάστασης κ.ο.κ.

- ✓ *Αμοιβαίες στρατηγικές σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης*: εκπροσωπούν τις σχέσεις του επιχειρησιακού κομματιού ενός οργανισμού με άλλα τμήματα, όσον αφορά την εικόνα, το μάρκετινγκ, την πρόσβαση στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και αγορές, τις κοινές εγκαταστάσεις κ.λ.π. Όλα αυτά θεωρούνται μεγάλης στρατηγικής σημασίας για έναν οργανισμό, ώστε να παραμείνει στην αγορά.

- ✓ *Συναισθηματικά εμπόδια*: η απροθυμία της διοίκησης να λάβει οικονομικά δικαιολογημένες αποφάσεις εξόδου από την αγορά, εξ αιτίας της ταύτισης με τον κλάδο, καλών σχέσεων με τους εργαζομένους, φόβου για την καριέρα, περηφάνειας κ.ο.κ.

- ✓ *Κρατικοί και κοινωνικοί περιορισμοί*: αφορούν την άρνηση και αποθάρρυνση του κράτους να επιτρέψει την έξοδο από την αγορά,

λόγω των ανησυχιών για την ανεργία από την απόλυση εργαζομένων και των συνεπειών στην τοπική οικονομία.

Όταν τα εμπόδια εξόδου υπάρχουν, η πλεονάζουσα προσφορά παραμένει στον κλάδο και οι επιχειρήσεις που έχουν χάσει το παιχνίδι του ανταγωνισμού αναγκάζονται να μην τα παρατήσουν. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αυτές, λόγω των αδυναμιών τους, καταφεύγουν σε ακραίες τακτικές και έτσι η κερδοσκοπία του κλάδου παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

Υπάρχουν κάποιοι τρόποι να αποφύγει μια επιχείρηση την αντιπαλότητα και τον έντονο ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, μπορεί να κάνει τους καταναλωτές να εξαρτώνται από αυτήν για τεχνικές συμβουλές μετά την πώληση. Ακόμα, μπορεί να επιδιώξει τη διαφοροποίηση προϊόντος μέσω καινούργιων υπηρεσιών, καινοτομίες στην προώθηση του προϊόντος ή αλλαγές στο προϊόν το ίδιο. Ένας άλλος τρόπος είναι να αποφύγει την αντιπαράθεση με ανταγωνιστές που έχουν υψηλό κόστος εξόδου και μπορούν να την παρασύρουν σε ακραίο πόλεμο τιμών (Porter M., 1980).

2.3.3 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

Η αναγνώριση των υποκατάστατων προϊόντων είναι θέμα αναζήτησης άλλων προϊόντων που μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία με τα προϊόντα της αγοράς. Μερικές φορές αυτή η αναζήτηση μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη και να οδηγήσει σε περιπτώσεις που είναι μακριά από τον κλάδο. Έτσι όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται, κατά μια ευρεία έννοια, και με τις αντίστοιχες που παράγουν τα υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα περιορίζουν τα πιθανά κέρδη της αγοράς, βάζοντας ένα πλαφόν στις τιμές που μπορούν να πωλήσουν οι επιχειρήσεις για να έχουν κέρδος. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής – απόδοσης των υποκατάστατων προϊόντων, τόσο πιο πολύ πιέζεται η κερδοφορία της αγοράς. Έτσι, η αντίδραση των επιχειρήσεων απέναντι στα υποκατάστατα προϊόντα συνήθως είναι συλλογική και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη. Για παράδειγμα, η έντονη και συνεχής διαφήμιση απ' όλους του συμμετέχοντες του κλάδου μπορεί να ισχυροποιήσει την συνολική θέση τους απέναντι στα υποκατάστατα προϊόντα και να έχει καλύτερα

αποτελέσματα, από το αν οι ίδιες ενέργειες γίνονταν εκ μέρους μόνο μιας επιχείρησης. Το ίδιο επιχείρημα ισχύει και στις περιπτώσεις της συλλογικής αντίδρασης σε τομείς όπως η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, του μάρκετινγκ, της εξασφάλισης μεγαλύτερης διαθεσιμότητας του προϊόντος στην αγορά κ.ο.κ.

Τα υποκατάστατα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι αυτά που έχουν την τάση να βελτιώνουν τη σχέση τιμής – απόδοσης σε σχέση με τα προϊόντα του κλάδου και αυτά τα οποία παράγονται από κλάδους με μεγάλα περιθώρια κέρδους. Ιδιαίτερα στη δεύτερη περίπτωση, τα υποκατάστατα μπαίνουν γρήγορα στη μάχη, αν κάποια εξέλιξη αυξήσει τα επίπεδα ανταγωνισμού στην αγορά τους και προκαλέσει μειώσεις τιμών και βελτιώσεις στην απόδοσή τους. Η ανάλυση αυτών των τάσεων είναι πολύ σημαντική, καθώς θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποφασίσουν τις περαιτέρω ενέργειές τους – να χρησιμοποιήσουν τη στρατηγική για να αναχαιτίσουν τα υποκατάστατα ή να επανασχεδιάσουν τη στρατηγική τους λαμβάνοντας υπ' όψιν και τα υποκατάστατα σαν μια σημαντική παράμετρο (Porter M., 1980).

2.3.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές μπορεί να είναι οι τελικοί καταναλωτές του προϊόντος, αλλά μπορεί να είναι και παραγωγοί που το χρησιμοποιούν για την παραγωγή άλλου προϊόντος. Οι αγοραστές ανταγωνίζονται με την αγορά, πιέζοντας τις τιμές προς τα κάτω, διαπραγματευόμενοι για καλύτερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες, τα οποία λειτουργούν σε βάρος της κερδοφορίας του κλάδου. Η δύναμη των αγοραστών μιας συγκεκριμένης αγοράς εξαρτάται από πολλά χαρακτηριστικά, σχετικά με τη θέση τους και τη σημασία τους στην αγορά. Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν ισχύουν τα παρακάτω:

- ✓ Οι όγκοι των αγορών είναι μεγάλοι σε σχέση με τις πωλήσεις. Αν ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων αγοράζεται από έναν αγοραστή ή από μία ομάδα αγοραστών, τότε αυτοί αποκτούν μεγάλη σημασία για την αγορά. Αυτό ισχύει, ειδικά στην περίπτωση, όπου ο κλάδος

παρουσιάζει υψηλό σταθερό κόστος και οι παραγωγοί το εκμεταλλεύονται κρατώντας την παραγωγή στα ψηλότερα επίπεδα.

✓ Τα προϊόντα που αγοράζονται αποτελούν ένα μεγάλο μέρος του κόστους για τους αγοραστές. Σ' αυτή την περίπτωση, οι αγοραστές θέλουν να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή τιμή και αγοράζουν επιλεκτικά. Αντίθετα, αν το κόστος αγοράς εκπροσωπεί μικρό μέρος τους κόστους για τους αγοραστές, τότε αυτοί θα είναι λιγότερο ευαίσθητοι προς την τιμή.

✓ Τα προϊόντα της αγοράς είναι ίδια και χωρίς διαφοροποιήσεις. Οι αγοραστές, γνωρίζοντας ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικούς προμηθευτές, αναγκάζουν τους προμηθευτές να ανταγωνιστούν σκληρά ώστε να προσφέρουν την καλύτερη πρόταση.

✓ Οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, το κόστος μετακίνησης αναγκάζει τους αγοραστές να προσκολλούνται σε συγκεκριμένους προμηθευτές. Βέβαια, όταν το κόστος μετακίνησης είναι μικρό, ο αγοραστής έχει ενισχυμένη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς μπορεί εύκολα να αλλάξει προμηθευτή.

✓ Οι αγοραστές έχουν λίγα κέρδη. Τα χαμηλά κέρδη δημιουργούν την ανάγκη να μειώσουν το κόστος αγοράς και παραγωγής. Οι αγοραστές, αντίστοιχα, που έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία, έχουν μικρότερη ευαισθησία σε σχέση με τις τιμές αγοράς.

✓ Το προϊόν δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του αγοραστή. Αντίθετα, όταν η ποιότητα των προϊόντων του αγοραστή εξαρτάται από το προϊόν της αγοράς, τότε οι αγοραστές θα πληρώσουν αρκετά προκειμένου να διασφαλίσουν την ποιότητα του δικού τους προϊόντος.

✓ Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση. Όταν οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση πάνω στη ζήτηση, τις πραγματικές τιμές της αγοράς, ακόμα και του κόστους των προμηθευτών, τότε αυτοί έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Με πλήρη πληροφόρηση, οι αγοραστές είναι σε πλεονεκτική θέση, ώστε να εξασφαλίσουν τις καλύτερες τιμές που παρέχονται στην αγορά και να αντιμετωπίσουν

πιθανές αιτιάσεις των προμηθευτών, ως προς την βιοσιμότητα τους (Johnson G. & Scholes K., 1997).

Οι περισσότερες από τις προαναφερθείσες πηγές δύναμης των αγοραστών αφορούν και τους τελικούς καταναλωτές, αλλά και τους βιομηχανικούς και εμπορικούς αγοραστές. Απλά, κατά περίπτωση, χρειάζεται διαμόρφωση του πλαισίου αναφοράς των πιο πάνω πηγών. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές είναι πιο ευαίσθητοι απέναντι στις τιμές, ειδικά αν τα προϊόντα που αγοράζουν είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα, ακριβά σε σχέση με το εισόδημά τους και δεν ενδιαφέρονται για την ποιότητά τους.

Η αγοραστική δύναμη των χονδρεμπόρων και των λιανεμπόρων διέπεται από τους ίδιους κανόνες, με ένα επιπλέον χαρακτηριστικό. Οι λιανοπωλητές μπορούν να αποκτήσουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους παραγωγούς, όταν έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση των χονδρεμπόρων, όταν δηλαδή είναι σε θέση να επηρεάσουν τις αγοραστικές αποφάσεις των λιανοπωλητών τους.

Έτσι η επιλογή μιας επιχείρησης για τις ομάδες των αγοραστών που θα επικεντρώσει τις πωλήσεις της, αποτελεί κρίσιμη στρατηγική επιλογή. Μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά, επιλέγοντας αγοραστές που έχουν τη λιγότερη δύναμη και ικανότητα επηρεασμού της επιχείρησης (Porter M., 1980).

2.3.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να έχουν διαπραγματευτική δύναμη σ' ένα κλάδο, απειλώντας να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Έτσι οι προμηθευτές μπορούν να πιέσουν την κερδοφορία του κλάδου. Οι συνθήκες που επικρατούν όταν οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη είναι κατά κάποιο τρόπο αντίθετες με αυτές που επικρατούν όταν οι αγοραστές έχουν την δύναμη. Οι συνθήκες αυτές είναι οι εξής:

- ✓ Η ομάδα των προμηθευτών κυριαρχείται από μερικές επιχειρήσεις και είναι πιο συγκεντρωμένη από ότι ο κλάδος τον οποίο προμηθεύει. Οι προμηθευτές που πωλούν σε αγοραστές που είναι περισσότερο διασπασμένοι, συνήθως έχουν μεγαλύτερη ευκολία να επηρεάσουν τις τιμές, την ποιότητα και τους όρους συναλλαγής.
- ✓ Οι προμηθευτές δεν είναι αναγκασμένοι να ανταγωνιστούν με άλλα υποκατάστατα προϊόντα. Η δύναμη των προμηθευτών, ακόμα και αν αυτοί είναι μεγάλοι σε μέγεθος, εξαρτάται και από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.
- ✓ Ο κλάδος δεν είναι σημαντικός πελάτης των προμηθευτών. Όταν οι προμηθευτές πωλούν σε πολλές αγορές και κάποια απ' αυτές τις αγορές εκπροσωπεί ένα ασήμαντο κομμάτι των πωλήσεων, τότε οι προμηθευτές έχουν μεγαλύτερη δύναμη απέναντι στους αγοραστές αυτού του κλάδου. Αντίθετα αν κάποιος κλάδος είναι σημαντικός σε πωλήσεις, τότε οι προμηθευτές θα είναι πιο προσεκτικοί, θα θέλουν να προστατέψουν τον κλάδο με λογική τιμολογιακή πολιτική και μπορούν να τον υποβοηθήσουν δίνοντας χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν την έρευνα, την ανάπτυξη κτλ.
- ✓ Το προϊόν του προμηθευτή είναι απαραίτητο για τον αγοραστή. Το προϊόν μπορεί να είναι σημαντικό για την επιτυχία της παραγωγικής διαδικασίας και της ποιότητας του προϊόντος του αγοραστή. Στην περίπτωση αυτή η δύναμη του προμηθευτή είναι μεγάλη. Αυτό ισχύει ειδικά στις περιπτώσεις όπου το προϊόν του προμηθευτή δεν μπορεί να εναποθηκευτεί από τον αγοραστή, εμποδίζοντας τον να δημιουργήσει ένα ικανό απόθεμα για μελλοντική χρήση.
- ✓ Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα και έχουν αναπτύξει κόστος μετακίνησης. Τα διαφοροποιημένα προϊόντα και το κόστος μετακίνησης που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι αγοραστές, περιορίζει τις δυνατότητες τους να διαπραγματευτούν με πολλούς προμηθευτές (Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghosal S., 1995).

Συνήθως, εκλαμβάνουμε ως προμηθευτές, άλλες επιχειρήσεις που προσφέρουν πρώτες ύλες και ημιτελή προϊόντα. Θα έπρεπε όμως να αναγνωρισθεί ως προμηθευτής και το εργατικό δυναμικό, καθώς συμβάλλει

σημαντικά στην παραγωγική διαδικασία. Σε μερικές περιπτώσεις, το εργατικό δυναμικό, ως προμηθευτής έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν τους ειδικευμένους εργαζόμενους, τις βιομηχανίες όπου υπάρχει υψηλός συνδικαλισμός, αλλά και όπου υπάρχει μηδαμινή προσφορά εργασίας (Porter M., 1980).

2.4 Η κυβέρνηση ως δύναμη που επιρεάζει τον ανταγωνισμό

Η κυβέρνηση αναφέρθηκε και παραπάνω για το ρόλο της στα εμπόδια εισόδου. Όμως, η κυβέρνηση πρέπει να αναγνωριστεί ως παράγοντας που επηρεάζει τον ανταγωνισμό έμμεσα και άμεσα, ειδικά σε περιπτώσεις όπου η ίδια η κυβέρνηση είναι αγοραστής ή προμηθευτής. Βέβαια, μερικές φορές η συμπεριφορά της κυβέρνησης επηρεάζεται περισσότερο από πολιτικούς παράγοντες, παρά από οικονομικά και πραγματικά γεγονότα. Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και νομοθεσίες μπορούν να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά των προμηθευτών και των αγοραστών. Αυτές οι πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν και τη θέση των υποκατάστατων προϊόντων απέναντι στις αγορές, μέσω επιδοτήσεων και φορολογικών κινήτρων. Ακόμα, η κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό σ' ένα κλάδο επηρεάζοντας τον ρυθμό ανάπτυξής του και τη διάρθρωση του κόστους με τα εργαλεία χειραγώγησης που κατέχει στα χέρια της.

Έτσι, η ανάλυση ενός κλάδου δεν θα είναι ολοκληρωμένη χωρίς τη διερεύνηση των τωρινών και των μελλοντικών κυβερνητικών πολιτικών και τον τρόπο που επηρεάζουν τον κλάδο. Βέβαια, για λόγους που αφορούν την απλοποίηση της στρατηγικής ανάλυσης, οι κυβερνητικές πολιτικές εξετάζονται μέσω των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού και δεν αποτελούν μια ξεχωριστή δύναμη από μόνες τους (Porter M., 1980).

2.5 Η χρησιμότητα των πληροφοριών που προσφέρει η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τρεις διαφορετικές διαδικασίες του επιχειρησιακού σχεδιασμού (Recklies D., 2001 a):

- Στατική Ανάλυση. Η ανάλυση του μοντέλου του Porter επιτρέπει την εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου, καθώς προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για την κερδοφορία του. Έτσι, μπορεί να υποστηρίξει αποφάσεις για είσοδο ή έξοδο από έναν κλάδο ή ακόμα ένα κομμάτι του κλάδου. Επιπροσθέτως, το μοντέλο μπορεί να χρησιμεύσει στη σύγκριση της επιρροής των δυνάμεων του ανταγωνισμού στην επιχείρηση και στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Οι ανταγωνιστές είναι πιθανόν να αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους στις αλλαγές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, δεδομένου ότι έχουν διαφορετικούς πόρους και ικανότητες, γεγονός που δύναται να επηρεάσει τη δομή όλου του κλάδου.
- Δυναμική Ανάλυση. Σε συνδυασμό με την ανάλυση του οικονομικού, πολιτικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος (PEST Analysis), που υποδεικνύει τους παράγοντες που προκαλούν τις αλλαγές σε έναν κλάδο, το μοντέλο του Porter μπορεί να αποκαλύψει την πιθανή μελλοντική ελκυστικότητα του κλάδου. Οι αναμενόμενες πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού, προκαλώντας αλλαγές στην δομή του κλάδου. Η δημιουργία και εξέταση διάφορων πιθανών σεναρίων, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τον καθορισμό των μελλοντικών αλλαγών.
- Ανάλυση των επιλογών. Έχοντας γνώση της έντασης και της δύναμης των ανταγωνιστικών δυνάμεων, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει διαφορετικές επιλογές για τις μελλοντικές της κινήσεις, οι οποίες θα βελτιώσουν την ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο. Αυτό μπορεί να

έχει ως αποτέλεσμα μια νέα στρατηγική κατεύθυνση, όπως αλλαγή της τοποθέτησης στην αγορά, διαφοροποίηση του προϊόντος κ.τ.λ.

Έτσι, το μοντέλο του Porter προσφέρει μια δομημένη και συστηματική ανάλυση του κλάδου και του ανταγωνισμού. Το μοντέλο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις, κλάδους ή γεωγραφικές περιοχές.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού βασίζεται στην μικροοικονομία. Συμπεριλαμβάνει την προσφορά και την ζήτηση, τα συμπληρωματικά και τα υποκατάστατα προϊόντα, τη σχέση μεταξύ του όγκου και του κόστους παραγωγής, και τέλος τις δομές των αγορών, όπως το μονοπώλιο, το ολιγοπώλιο ή τον πλήρη ανταγωνισμό.

2.6 Κριτική του μοντέλου του Porter

Η θεωρία του Porter βασίστηκε στην οικονομική κατάσταση των αρχών της δεκαετίας του '80. Η περίοδος αυτή χαρακτηριζόταν από ανάπτυξη που ακολουθούσε περιοδικές και κυκλικές διακυμάνσεις (business cycles), υψηλό ανταγωνισμό και αγορές με σχετικά σταθερές δομές. Έτσι, ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων ήταν η κερδοφορία και η επιβίωση (Recklies D., 2001 a).

Επιπροσθέτως, η ανάλυση του Porter επικεντρώνεται στην ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί κάθε δεδομένη στιγμή (αγοραστές, προμηθευτές, ανταγωνιστές) και σε αναμενόμενες μελλοντικές εξελίξεις (νεοεισερχόμενοι, υποκατάστατα προϊόντα κ.τ.λ.). Οι αλλαγές στις αγορές, εκείνη την εποχή, ήταν σχετικά σταθερές και αναμενόμενες, εν αντιθέσει με τις σύγχρονες δυναμικές αγορές (Recklies D., 2001 b).

Γενικότερα, η αξιοπιστία του μοντέλου του Porter πλήττεται από τους παρακάτω παράγοντες (Recklies D., 2001 a):

- ✓ Το μοντέλο υποθέτει ότι στις αγορές επικρατούν συνθήκες τέλει ανταγωνισμού. Όμως, όσο περισσότερο μια αγορά ρυθμίζεται από

κυβερνητικές παρεμβάσεις, τόσο λιγότερη εφαρμογή αποκτά το μοντέλο.

✓ Το μοντέλο αναλύει, ιδανικά, αγορές με απλούστατη δομή. Η διεξοδική περιγραφή και ανάλυση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη σε περιπτώσεις αγορών, όπου επικρατούν πολλαπλοί και περιπλεγμένοι συσχετισμοί, πολλές κατηγορίες προϊόντων και υποπροϊόντων. Η εστίαση, όμως σε συγκεκριμένα κομμάτια τέτοιων αγορών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απόκρυψη άλλων σημαντικότερων στοιχείων.

✓ Επίσης, το μοντέλο υποθέτει ότι η δομή των αγορών είναι σχετικά στατική. Όμως, οι σύγχρονες αγορές είναι κάθε άλλο παρά στατικές. Οι τεχνολογικές καινοτομίες και η δυναμική είσοδος των νέων επιχειρήσεων στις αγορές, μπορούν να αλλάξουν δραστικά τα επιχειρησιακά μοντέλα, τα εμπόδια εισόδου και τις σχέσεις με τους προμηθευτές και τα κανάλια διανομής.

✓ Τέλος, το μοντέλο βασίζεται στην ιδέα του ανταγωνισμού. Ακόμα, υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα απέναντι στους ανταγωνιστές τους, αλλά και απέναντι στους προμηθευτές και αγοραστές τους. Έτσι, το μοντέλο δεν υπολογίζει άλλες στρατηγικές, όπως τις στρατηγικές συμμαχίες, την ηλεκτρονική διασύνδεση των συστημάτων πληροφορικής όλων των επιχειρήσεων που βρίσκονται στην αλυσίδα αξίας, τα εικονικά επιχειρησιακά δίκτυα κ.ο.κ.

Τα τελευταία χρόνια, το μοντέλο του Porter έχει δεχτεί αρκετή κριτική. Αυτό είναι φανερό ειδικότερα μετά την ανάπτυξη της «οικονομίας του Διαδικτύου» την τελευταία δεκαετία. Οι διαφωνούντες υποστηρίζουν ότι οι συνθήκες της οικονομίας έχουν αλλάξει σημαντικά από την εποχή που ο Porter ανέπτυξε το μοντέλο του. Συνεπώς, τέτοιου είδους μοντέλα δεν μπορούν να επεξηγήσουν και να αναλύσουν τις σύγχρονες και δυναμικές συνθήκες που έχουν τη δύναμη να μεταμορφώσουν ολόκληρους κλάδους (Recklies D., 2001 b).

Η πιο σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι υποθέσεις του Porter δεν έχουν πλέον εφαρμογή. Ταυτόχρονα αναγνωρίζει τρεις νέες δυνάμεις οι οποίες απαιτούν ένα νέο στρατηγικό πλαίσιο και νέα διαφορετικά εργαλεία σχεδιασμού και ανάλυσης. Οι δυνάμεις αυτές είναι (Downs L., 1997):

- Ψηφιοποίηση: Καθώς η δύναμη της πληροφορικής αυξάνεται, όλοι οι ανταγωνιστές έχουν πρόσβαση σε πολλές περισσότερες πληροφορίες. Έτσι, αναπτύσσονται νέα επιχειρησιακά μοντέλα, στα οποία ακόμα και επιχειρήσεις που βρίσκονται εκτός του κλάδου έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το μοντέλο του Porter και βασίζουν τον σχεδιασμό τους στη σύγχρονη δομή του κλάδου, δεν έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν τις επερχόμενες αλλαγές.
- Παγκοσμιοποίηση: Οι βελτιώσεις και η επιτάχυνση των επικοινωνιών και της διανομής και αποθήκευσης των προϊόντων (logistics) επιτρέπουν στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων να αγοράζουν, να πωλούν και να συνεργάζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα, οι καταναλωτές έχουν την ευκαιρία να συγκρίνουν τιμές και να πραγματοποιούν τις αγορές τους παγκοσμίως. Έτσι, ακόμα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επικεντρώνουν την προσοχή τους στις τοπικές αγορές, βρίσκονται σε μια παγκόσμια αγορά, ακόμα και αν δεν εισάγουν ή εξάγουν τα προϊόντα τους. Συνεπώς, οι παγκόσμιες και δικτυωμένες αγορές επιβάλλουν νέα χαρακτηριστικά στην επιχειρησιακή στρατηγική, καθώς δεν αρκεί πλέον η τοποθέτηση στην αγορά με γνώμονα την τιμή ή την ποιότητα. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δημιουργούνται από την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει σχέσεις με καταναλωτές οι οποίοι είναι λιγότερο στατικοί, να διαχειρίζεται δίκτυα συνεργατών και να σχηματίζει στρατηγικές συμμαχίες.
- Απορύθμιση: Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, έχει παρατηρηθεί η δραματική μείωση των κρατικών συμφερόντων και επεμβάσεων σε κλάδους, όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι αερομεταφορές, οι τράπεζες και οι επιχειρήσεις δημοσίου συμφέροντος. Οι ευκαιρίες που δημιουργήθηκαν από την ανάπτυξη της πληροφορικής, ωθούν τις

επιχειρήσεις σε αυτούς τους κλάδους να αναδομήσουν τις αγορές και να αναζητήσουν εναλλακτικές επιλογές – στρατηγικές.

Οι τρεις παραπάνω δυνάμεις αναδεικνύουν τον πολύπλοκο, ασταθή και δυναμικό χαρακτήρα της σύγχρονης οικονομίας. Ακόμα και μια ιδιαίτερα προσεκτική ανάλυση του κλάδου μπορεί να μην επιτρέψει στην επιχείρηση να διακρίνει πιθανούς νέους ανταγωνιστές και υποκατάστατα προϊόντα τα οποία μπορούν να εισέλθουν στην αγορά «εν μια νυκτί», υποβοηθούμενα από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόσει τη δομή και τη στρατηγική της, προκειμένου να ανταποκριθεί στην νέα δυναμική των αγορών. Όμως, η σημασία της διαπραγματευτικής δύναμης της επιχείρησης απέναντι στους αγοραστές και στους προμηθευτές παραμένει σημαντική. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η επιχείρηση έχει πλέον περισσότερα μέσα για να επηρεάσει τις δυνάμεις του ανταγωνισμού (Recklies D., 2001 b).

Η κριτική που ασκείται στο μοντέλο του Porter αναφέρει ότι το μοντέλο του βασίζεται στις συνθήκες που επικρατούσαν την εποχή που το συνέλαβε. Όμως, και οι τρεις νέες δυνάμεις που περιγράφονται παραπάνω, είναι δημιούργημα των σύγχρονων οικονομικών συνθηκών. Υπάρχει περίπτωση, λοιπόν, οι δυνάμεις αυτές στο μέλλον, να χάσουν την αξία και τη σημασία τους, καθώς οι εξελίξεις μπορεί να έχουν δημιουργήσει άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση και η απορύθμιση είναι κλασσικά σημεία της σύγχρονης εποχής. Σε μερικά χρόνια ή δεκαετίες, οι κυβερνήσεις θα έχουν επιβάλλει την απορύθμιση σχεδόν σε όλους τους κλάδους. Αντίστοιχα, η παγκοσμιοποίηση αναμένεται να ωθήσει τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους στο περιβάλλον της παγκόσμιας πλέον οικονομίας. Όσες επιχειρήσεις δεν προσαρμοστούν στις συνθήκες της απορύθμισης και της παγκοσμιοποίησης, λογικά δεν θα καταφέρουν να επιβιώσουν. Έτσι, οι οικονομίες θα προσαρμοστούν στις δυο αυτές δυνάμεις, οι οποίες δεν είναι σε θέση πλέον να προκαλούν αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αντίθετα, η ψηφιοποίηση αναμένεται να παραμείνει σημαντικός φορέας αλλαγών για αρκετό χρόνο. Η «καλή» πληροφορία θα εξελιχθεί σε όλο και σημαντικότερο παράγοντα στις οικονομίες, υποβοηθούμενη από τις τεχνολογικές βελτιώσεις της

πληροφορικής, έχουσα τη δυνατότητα να αλλάζει τις αγορές ολοκληρωτικά (Recklies D., 2001 b).

Το μοντέλο του Porter αναφέρει ελάχιστα τις τρεις παραπάνω δυνάμεις. Οι σύγχρονες αγορές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ειδικότερα στον τομέα της πληροφορικής. Συνεπώς, διαφαίνεται ότι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη στρατηγικής με βάση μόνο το μοντέλο του Porter, δεν θα αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όμως, η ανάπτυξη στρατηγικής δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε ένα ή μερικά επιλεγμένα μοντέλα. Είναι σαφές πλέον, ότι κάθε στρατηγική πρέπει να συμπεριλαμβάνει την ανάλυση όλων των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και την πιθανή μελλοντική τους εκμετάλλευση. Ακόμα, η πρόσφατη χρεοκοπία και κατάρρευση πολλών εκ των επιχειρήσεων της νέας οικονομίας (ή οικονομίας της πληροφορίας) αποδुकνύει ότι, οι βασικοί οικονομικοί κανόνες έχουν εφαρμογή και κάτω από τις νέες συνθήκες που επικρατούν (Recklies D., 2001 b).

Έτσι, καταλαβαίνει κανείς ότι οι ιδέες του Porter μόνο παρωχημένες δεν είναι. Η βασική ιδέα ότι, δηλαδή, η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο προμηθευτών, αγοραστών, ανταγωνιστών, νεοεισερχόμενων και υποκατάστατων προϊόντων δεν μπορεί παρά να έχει εφαρμογή ακόμα και κάτω από τις συνθήκες της νέας οικονομίας. Απλά, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού είναι, πλέον, ένα από τα πολλά εργαλεία που έχουν οι επιχειρήσεις στη διάθεσή τους. Δεν είναι το μοναδικό και το πιο σημαντικό εργαλείο, αλλά είναι χρήσιμο γιατί περιγράφει με πολύ απλό, γραφικό και κατανοητό τρόπο τις βασικές λειτουργίες της αγοράς (Recklies D., 2001 b).

Βιβλιογραφία

1. Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghosal S., The Strategy Process, Prentice Hall, 1995 European Edition
2. Johnson G. & Scholes K, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1997, 4th edition
3. Thompson A. & Strickland A.J., Strategic Management: Concepts and Cases, Irwin, 1992, 6th edition
4. Porter M., Competitive Strategy, The Free Press, 1998
5. Recklies D., Porter's Five Forces, June 2001, www.themanager.org (a)
6. Recklies D., Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter, June 2001, www.themanager.org (b)
7. Downs L., Beyond Porter, In Context Magazine, December 1997, www.contextmag.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η Αγορά της Κινητής Τηλεφωνίας

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί μια διεξοδική ανάλυση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας. Η ανάλυση αυτή θα επικεντρωθεί στην ανάλυση του κλάδου συνολικά αλλά και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, ξεχωριστά, με βάση τα οικονομικά και θεσμικά στοιχεία που επικρατούν. Βασικός στόχος του κεφαλαίου αυτού, θα είναι η διερεύνηση των βασικών παραγόντων που διαμορφώνουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού στον κλάδο.

3.1 Τα συνολικά δεδομένα του κλάδου

Τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας εγκαταστάθηκαν παγκοσμίως στη δεκαετία του 1980, αλλά η μεγάλη ανάπτυξη σημειώθηκε από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 οπότε και εισήχθησαν για πρώτη φορά τα ψηφιακά κυψελοειδή συστήματα. Στην Ευρώπη η είσοδος του συστήματος GSM, το 1992, συντέλεσε τα μέγιστα στην συστηματική και ευρεία εξάπλωση της κινητής τηλεφωνίας. Στην Ελλάδα, οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας παρέχονται από το 1993.

3.1.1 Το θεσμικό πλαίσιο

Η Ελλάδα, ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι υποχρεωμένη να τηρεί τους Κανονισμούς της Ε.Ε. και να εναρμονίζει την εθνική νομοθεσία με την ευρωπαϊκή νομοθεσία. Η ευρωπαϊκή νομοθεσία συνήθως παίρνει την μορφή Οδηγιών και Αποφάσεων. Σχετικά με τις τηλεπικοινωνίες, η Ε.Ε. υιοθέτησε το 2000 σειρά προτάσεων με σκοπό την αναθεώρηση του κοινοτικού κανονιστικού πλαισίου, προσαρμόζοντας την προϋπάρχουσα νομοθεσία με βάση τις τεχνολογικές εξελίξεις. Έτσι θεσπίστηκαν έξι Οδηγίες που αφορούν:

1. Τη δημιουργία ενός κοινού κανονιστικού πλαισίου για τα δίκτυα και υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών
2. Την αδειοδότηση δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών

3. Τη δυνατότητα πρόσβασης και διασύνδεσης δικτύων
4. Την παροχή υπηρεσιών και τα δικαιώματα των χρηστών
5. Την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων και την προστασία της ιδιωτικής ζωής και
6. Την κωδικοποίηση των υφιστάμενων Οδηγιών σχετικά με τον ανταγωνισμό στην αγορά των τηλεπικοινωνιών.

Ειδικότερα στην Ελλάδα, η αρμοδιότητα για τη διαμόρφωση πολιτικής, την καθιέρωση κανονισμών και τη δημιουργία νομοθεσίας και υπουργικών αποφάσεων για τον τομέα των τηλεπικοινωνιών ανήκει στο Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών (ΥΜΕ). Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την οργάνωση και τη λειτουργία των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα καθορίζεται κυρίως από τον Νόμο Περί Τηλεπικοινωνιών (Ν. 2687/2000) ο οποίος ισχύει από την 20^η Δεκεμβρίου 2000. Ο νόμος περί τηλεπικοινωνιών, παράλληλα με διάφορα προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις που συνδέονται με αυτόν, ορίζει το εθνικό κανονιστικό πλαίσιο για τον κλάδο και ενσωματώνουν ταυτόχρονα τις σχετικές διατάξεις της κοινοτικής νομοθεσίας. Ο συγκεκριμένος νόμος θέτει τις απαραίτητες βάσεις για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών μέσα σε ένα πλήρως απελευθερωμένο περιβάλλον και χαράσει τις βασικές κατευθύνσεις, ούτως ώστε να ληφθούν υπόψη οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς (Vodafone, Ετήσιο Δελτίο 2003). Βασική αρχή του εν λόγω νόμου είναι η ελεύθερη άσκηση όλων των τηλεπικοινωνιακών δραστηριοτήτων, που σχετίζονται με τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα και υπηρεσίες. Αντίστοιχα, ο βασικός στόχος του νόμου είναι να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία και την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, μεριμνώντας για την προστασία των χρηστών και των προσωπικών δεδομένων και την εξασφάλιση μιας ελάχιστης ποσότητας υπηρεσιών, σε συγκεκριμένη ποιότητα και προσιτή τιμή, για όλους τους καταναλωτές ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης (ICAP, 2001).

Σημαντικότερη εξέλιξη, αποτέλεσε το γεγονός ότι, η αδειοδότηση βασίζεται πλέον σε λιγότερο χρονοβόρες και γραφειοκρατικές διαδικασίες, σύμφωνα πάντα με τις αρχές της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, η εποπτεία, ο έλεγχος και η ρύθμιση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών ανατέθηκε στην Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομίων (ΕΕΤΤ). Η ΕΕΤΤ αποτελείται από μέλη που ορίζονται από τον αρμόδιο Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών, παρ' όλο που η ΕΕΤΤ είναι λειτουργικά ανεξάρτητη από το Υπουργείο. Η ΕΕΤΤ είναι υπύθυνη για την εποπτεία των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, καθώς και για την παρακολούθηση και συμμόρφωσή τους προς τους όρους των αδειών τους και των άλλων σχετικών κανονισμών.

Στα πλαίσια του Νόμου περί Τηλεπικοινωνιών (Ν. 2867/2000) η ΕΕΤΤ απέκτησε ρυθμιστική – κανονιστική αρμοδιότητα πάνω σε διάφορα θέματα, όπως:

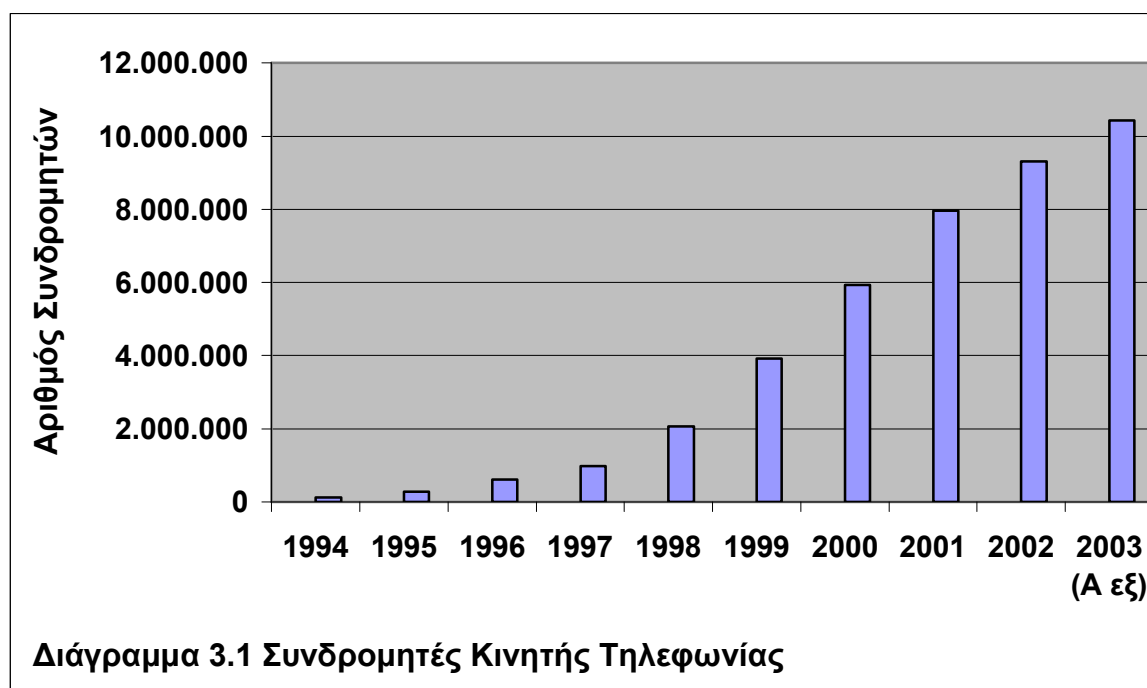
- Όλα τα θέματα που αφορούν στις Άδειες – χορήγηση, ανανέωση, τροποποίηση, ανάκληση, αναστολή, μεταβίβαση και συνεκμετάλλευση – καθορίζοντας τους σχετικούς όρους και διοργανώνοντας και τους διαγωνισμούς για την χορήγηση των Αδειών
- Η έκδοση κανονισμών τιμολόγησης. Συγκεκριμένα, η ΕΕΤΤ καθορίζει τις αρχές κοστολόγησης, εκχωρεί αριθμούς και ονόματα δικτυακών τόπων, χορηγεί άδειες κατασκευής κεραιών και προβαίνει στην εκχώρηση παδιοσυχνοτήτων ή ολόκληρων ζωνών ραδιοσυχνοτήτων.
- Η σύνταξη του Εθνικού Σχεδίου Αριθμοδότησης, του Εθνικού Κανονισμού Ραδιοεπικοινωνιών
- Ο καταρτισμός του καταλόγου των Οργανισμών με Σημαντική Ισχύ στην Αγορά
- Η έκδοση του Κώδικα Δεοντολογίας

Για την άσκηση των παραπάνω αρμοδιοτήτων, η ΕΕΤΤ έχει τη δυνατότητα να προβαίνει στην έκδοση κανονιστικών ή ατομικών πράξεων, οι οποίες έχουν άμεση ισχύ και δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Τέλος, για τις ανάγκες του δυναμικού περιβάλλοντος της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, όπου οι διαφορές χρήζουν άμεσης και εξειδικευμένης αντιμετώπισης, η ΕΕΤΤ διαθέτει διαιτητικές αρμοδιότητες για την επίλυση διαφορών μεταξύ τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, ή μεταξύ αυτών, του Δημοσίου και των ιδιωτών (ICAP, 2001).

3.1.2 Τα συνολικά στοιχεία του κλάδου

Η παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα ξεκίνησε τον Ιούλιο του 1993. Στο χρονικό διάστημα που μεσολάβησε, η αγορά της κινητής τηλεφωνίας αναπτύχθηκε με εντυπωσιακούς ρυθμούς. Κατά την περίοδο αυτή, τα άλματα της τεχνολογίας ήταν τέτοια ώστε οι περισσότεροι από τους κατόχους κινητών τηλεφώνων διαθέτουν σήμερα συσκευές υψηλής τεχνολογίας, έχουν κάλυψη σε όλη την ελληνική επικράτεια αλλά και παντού σχεδόν στο εξωτερικό και απολαμβάνουν ένα πλήθος από συμπληρωματικές υπηρεσίες που διαρκώς αυξάνονται και αναβαθμίζονται.

Έτσι, στο πρώτο εξάμηνο του 2003 οι κάτοχοι κινητών τηλεφώνων είχαν ξεπεράσει τα 10.000.000 (βλ. Διάγραμμα 3.1). Αντίστοιχα, η διεύθυνση εκτιμάται ότι έχει ξεπεράσει το 92%, στοιχείο πρωτοφανές για την παγκόσμια αγορά. Βέβαια, το γεγονός αυτό προκαλεί προβληματισμό στους παράγοντες της αγοράς, γιατί υποδηλώνει ότι ο κλάδος έχει φτάσει σε επίπεδο κορεσμού (Το Βήμα, 22-06-03 β). Το κατά πόσο αυτό το γεγονός μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την ανάπτυξη του κλάδου θα εξεταστεί και θα αναλυθεί περαιτέρω στο επόμενο κεφάλαιο.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Cosmote

Στο διάγραμμα 3.1 βλέπουμε την πραγματικά αλματώδη ανάπτυξη στον αριθμό των συνδρομητών από το 1994 μέχρι σήμερα. Ειδικότερα, από το 1994 μέχρι το 1997, η αύξηση κάθε χρόνο ξεπερνάει το 100%. Ίσως η

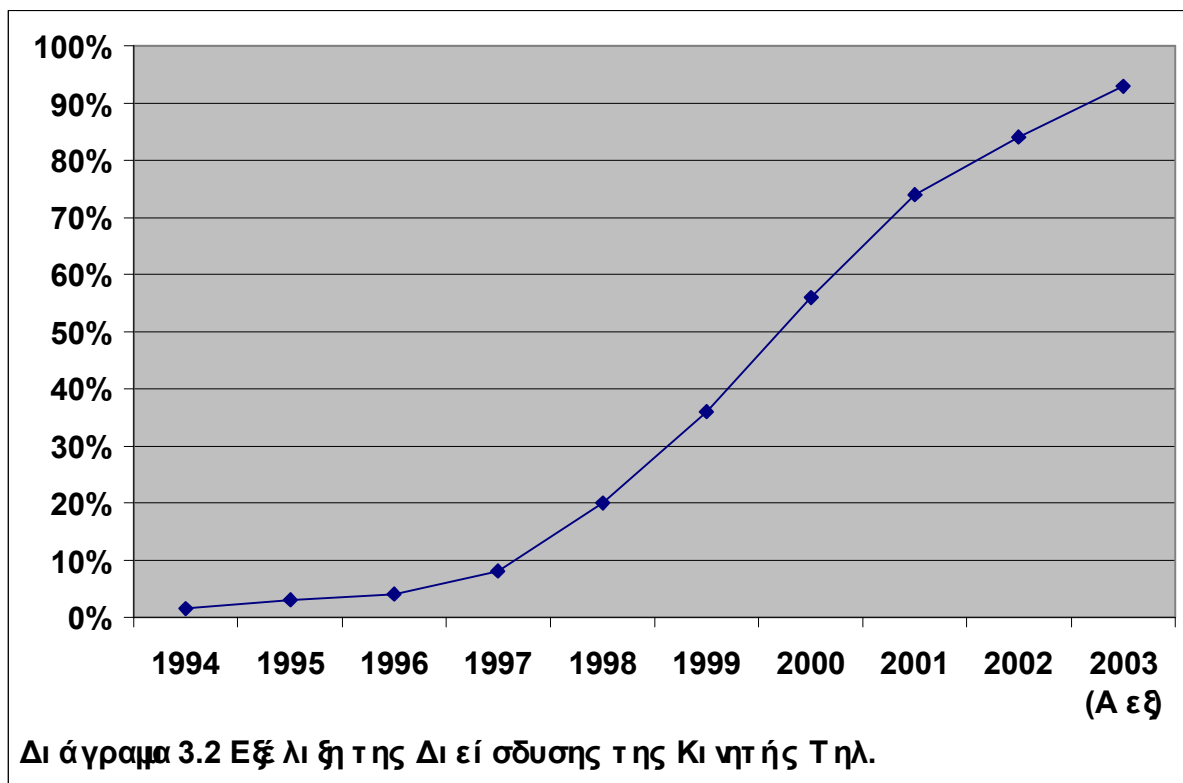
σημαντικότερη αύξηση παρουσιάστηκε το 1998, οπότε η ποσοστιαία αύξηση ήταν εξίσου μεγάλη με τις προηγούμενες χρονιές (έφτασε το 111%), αλλά αναφέρεται εδώ γιατί ήταν η πρώτη χρονιά όπου παρατηρήθηκε ετήσια αύξηση των συνδρομητών πάνω από 1.000.000 (από 940.000 το 1997 σε 2.055.000 το 1998). Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι εκείνη την περίοδο είχε αρχίσει να δραστηριοποιείται δυναμικά στον κλάδο και η Cosmote. Στα επόμενα χρόνια η ποσοστιαία αύξηση μειωνόταν φυσικά, καθώς μεγάλωνε ο αριθμός των συνδρομητών, αλλά η αύξηση παρέμεινε εντυπωσιακή. Για παράδειγμα, το 1999 οι συνδρομητές ήταν κοντά στα 4.000.000, το 2000 κάτι λιγότερο από 6.000.000 και το 2001 οι συνδρομητές ήταν γύρω στα 8.000.000, δηλαδή κάθε χρόνο υπήρχαν περίπου 2.000.000 νέοι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας.

Οι κυριότεροι παράγοντες που συνέβαλαν στην άνοδο της ζήτησης κινητής τηλεφωνίας είναι:

- ✓ Οι αυξημένες ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου και των επιχειρήσεων για τηλεπικοινωνίες
- ✓ Ο γρήγορος ρυθμός της ζωής και η μείωση του διαθέσιμου ελεύθερου χρόνου
- ✓ Η δυνατότητα που παρέχει η κινητή τηλεφωνία στον μέσο πολίτη να έρθει εύκολα σε επαφή με σύγχρονες μορφές της τεχνολογίας
- ✓ Ο κοινωνικός μιμητισμός
- ✓ Το αυξημένο κατά κεφαλήν εισόδημα και γενικότερα η άνοδος του βιοτικού επιπέδου στην Ελλάδα
- ✓ Η σχετικά προσιτή τιμή των συγκεκριμένων υπηρεσιών που είναι απόρροια των οικονομιών κλίμακας και της συνεπαγόμενης συμπίεσης του μοναδιαίου κόστους
- ✓ Η δυνατότητα κατάτμησης της αγοράς μέσω της παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών που ανταποκρίνονται σε διάφορα προφίλ χρηστών (ICAP, 2001).

Ένας άλλος τρόπος να κατανοήσει κανείς την ραγδαία ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, είναι η εξέλιξη του βαθμού διείσδυσης.

Και τα ποσοστά είναι όντως εντυπωσιακά (βλ. Διάγραμμα 3.2)

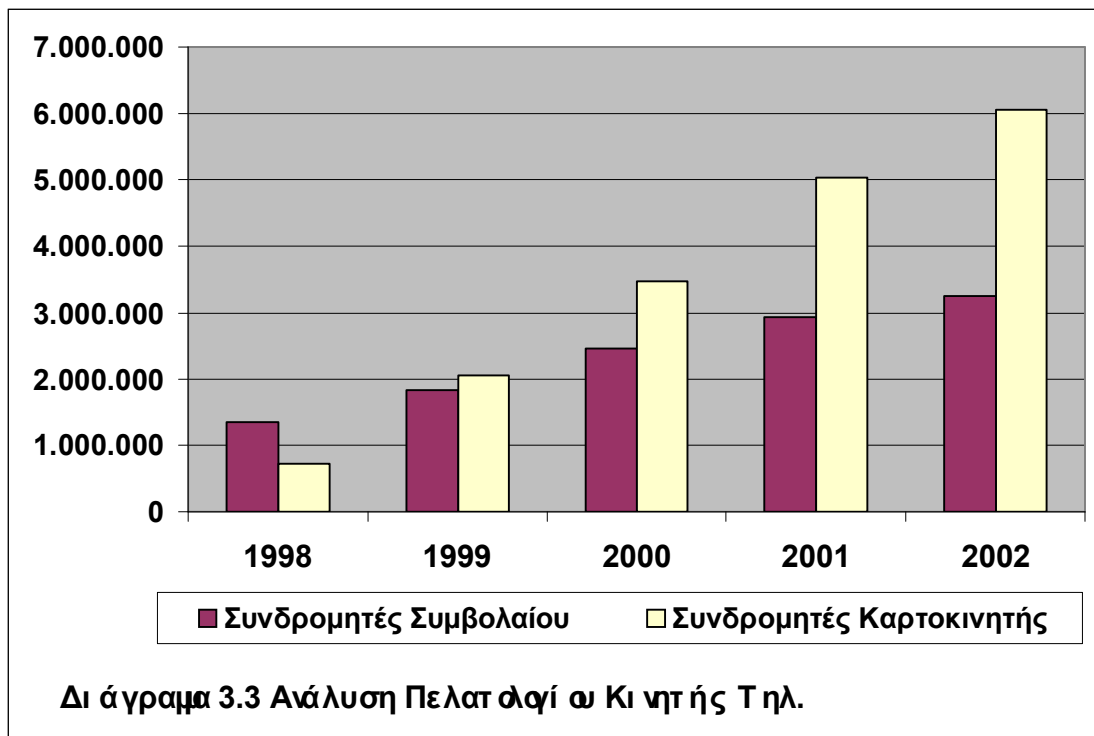


Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Cosmote

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα, το 1994 όταν και ξεκίνησε η εμπορική εκμετάλλευση της κινητής τηλεφωνίας μόλις είκοσι στους χίλιους κατοίκους της Ελλάδας ήταν συνδρομητές. Αντίστοιχα, το 1998 το ποσοστό διείσδυσης είχε φτάσει στο 20% και το 2000 παραπάνω από τους μισούς κατοίκους ήταν συνδρομητές της κινητής τηλεφωνίας (ποσοστό διείσδυσης 55%). Από το 2000 μέχρι το πρώτο εξάμηνο του 2003, η διείσδυση παρουσίασε αλματώδη άνοδο και έφτασε από το 55% το 92%. Αξίζει να αναφερθεί σ' αυτό το σημείο, ότι ο μέσος όρος διείσδυσης στην Ε.Ε. το τέλος του 2001 ήταν 66%, ενώ στην Ελλάδα το 2001 η διείσδυση έφτασε το 73% (ICAP, 2001). Μεγάλο ρόλο στην ραγδαία άνοδο της διείσδυσης αυτά τα τελευταία χρόνια, έπαιξε ο ανταγωνισμός μεταξύ των κύριων ανταγωνιστών του κλάδου για προσέλκυση περισσότερων νέων συνδρομητών προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, κάνοντας νέες προσφορές και δραστικές μειώσεις στις χρεώσεις τους.

Μια ακόμα πτυχή της αγοράς της κινητής τηλεφωνίας, που χρήζει αναφοράς και ανάλυσης, είναι ο διαχωρισμός των συνδρομητών σύμφωνα με τη χρήση της κινητής τηλεφωνίας, δηλαδή αν είναι συνδρομητές με συμβόλαιο

ή συνδρομητές των υπηρεσιών της καρτοκινητής (βλ. Διάγραμμα 3.3). Η καρτοκινητή (προπληρωμένη) τηλεφωνία εισήχθη στην αγορά το 1997, από την Teletet και την Vodafone, ενώ ακολούθησε και η Cosmote το 1998 σχεδόν αμέσως με την είσοδό της στην αγορά.

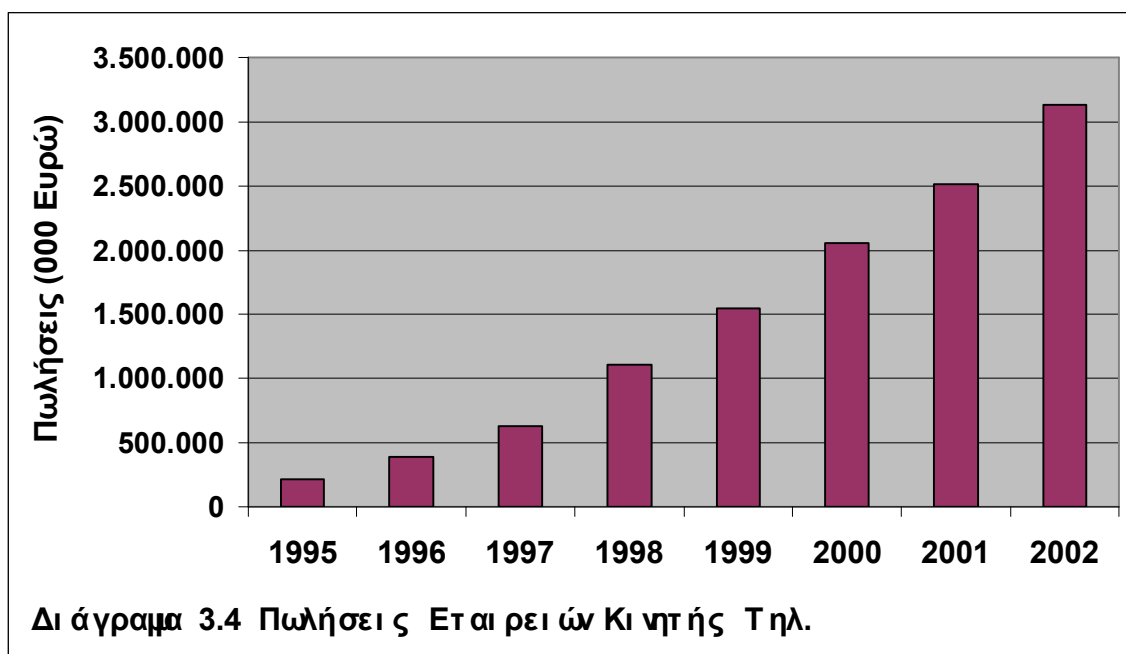


Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Cosmote

Όπως διακρίνεται και στο Διάγραμμα, τον πρώτο ουσιαστικό χρόνο λειτουργίας των υπηρεσιών της καρτοκινητής, οι συνδρομητές με συμβόλαιο ήταν σχεδόν υπερδιπλάσιοι σε σχέση με τους συνδρομητές της καρτοκινητής (1.340.000 συνδρομητές με συμβόλαιο έναντι 716.000 συνδρομητών καρτοκινητής). Όμως αμέσως τον επόμενο χρόνο οι συνδρομητές της καρτοκινητής υπερδιπλασιάστηκαν (αύξηση 186%) και ξεπέρασαν τους συνδρομητές με συμβόλαιο. Η σημαντική αύξηση για τους συνδρομητές καρτοκινητής συνεχίστηκε και τα επόμενα χρόνια (αύξηση 70% το 2000, αύξηση 50% το 2001) φθάνοντας τα 6.000.000 συνδρομητές. Από την άλλη μεριά, οι συνδρομητές με συμβόλαιο παρουσιάζουν πιο σταθερό ρυθμό ανόδου καθώς το 1999 η ετήσια αύξηση ήταν 38%, το 2000 ήταν 34% και το 2001 ήταν 20%. Το 2002 οι συνδρομητές με συμβόλαιο ανήλθαν στους 3.248.000, σχεδόν τους μισούς από τους συνδρομητές καρτοκινητής. Σημαντικό ρόλο στην αύξηση των χρηστών της καρτοκινητής έπαιξε το γεγονός ότι οι χρεώσεις μειωθήκαν χαρακτηριστικά, στα πλαίσια του

ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών του κλάδου, καθώς οι χρεώσεις της καρτοκινητής ήταν και παραμένουν ψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας με συμβόλαιο. Στα πλαίσια του ανταγωνισμού, ακόμα, οι εταιρείες προέβησαν και σε συμπληρωματικές προσφορές, παρέχοντας δωρεάν χρόνο ομιλίας, δωρεάν αποστολή μνημάτων (sms), αλλά και υπηρεσίες που μπορεί να παρείχαν μόνο σε συνδρομητές με συμβόλαιο. Επίσης, οι καταναλωτές εκτίμησαν με την πάροδο του χρόνου τα πλεονεκτήματα που παρέχει η καρτοκινητή τηλεφωνία, όπως η ανεξαρτησία από συμβόλαια, η ευχέρια να δέχονται κλήσεις, ακόμα και αν έχουν εξαντλήσει τον προπληρωμένο χρόνο τους και η δυνατότητα να ελέγχουν τον προϋπολογισμό τους αγοράζοντας χρόνο ομιλίας όποτε το επιτρέπει η οικονομική τους δυνατότητα. Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα είναι ιδιαίτερα ελκυστικά ειδικότερα για τους νεότερους, σε ηλικία, χρήστες. Οι εταιρείες έχουν συλλάβει τη δυναμική αυτής της αγοράς αυτής και ανταγωνίζονται μεταξύ τους ούτως ώστε να καταφέρουν να προσελκύσουν με μοντέρνες και νεανικές διαφημιστικές καμπάνιες των καρτοκινητών τους υπηρεσιών, το νεαρότερο κομμάτι της αγοράς.

Τέλος, οι διαχρονικές πωλήσεις των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας θα δώσουν μια ακόμα γενική εικόνα του κλάδου. Να σημειωθεί ότι σε αυτό το σημείο δεν θα υπάρξει αντιπαραβολή με το κόστος των πωλήσεων, ο σκοπός είναι να δωθεί μια εικόνα της δυναμικής των πωλήσεων του κλάδου.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδες των Cosmote – Telestet – Vodafone

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.4, η αύξηση στις πωλήσεις ετησίως παρουσιάζει μια σταθερή πορεία. Από το 1995, όταν και υπήρχαν μόνο δύο εταιρείες στον κλάδο, οι πωλήσεις ήταν παραπάνω από 200.000.000 Ευρώ. Μέσα σε δύο χρόνια, το 1997 οι πωλήσεις είχαν σχεδόν τριπλασιαστεί ξεπερνώντας τα 600.000.000 Ευρώ. Το 1998 ήταν η πρώτη χρονιά που δραστηριοποιήθηκε και η Cosmote στον κλάδο. Οι πωλήσεις ανήλθαν στο 1,1 δις Ευρώ, παρουσιάζοντας σημαντική αύξηση, η οποία ωστόσο δεν ωφείλεται τόσο στην είσοδο της Cosmote στον κλάδο, αλλά στη σημαντική αύξηση των πωλήσεων των προϋπάρχουσων εταιρειών. Το 1999 όμως, η Cosmote άρχισε να παρουσιάζει σημαντικό αριθμό πωλήσεων και έτσι οι πωλήσεις στον κλάδο έφθασαν το 1,5 δις Ευρώ. Από το σημείο αυτό και πέρα η ετήσια αύξηση των πωλήσεων, έφθανε περίπου τα 500.000.000 Ευρώ περίπου και έτσι το 2002 οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου ανήλθαν στα 3,1 δις Ευρώ περίπου.

3.1.3 Προγράμματα χρήσης

Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα αποτελεί κλασσική μορφή ολιγοπωλίου. Ειδικότερα μέχρι το 1998, ο κλάδος αποτελούσε διπολική αγορά. Η μορφή της αγοράς μέχρι τότε απέκλειε τον ανταγωνισμό με βάση την τιμολογιακή πολιτική. Έτσι οι δύο εταιρείες επικεντρώθηκαν σε ανταγωνισμό με διαφημιστικές εκστρατείες, με διαφοροποίηση των υπηρεσιών τους με βάση την ποιότητα και το εύρος τους, με προώθηση πωλήσεων μέσω επιδότησης της αγοράς νέων συσκευών και με προσπάθεια κατάτμησης της αγοράς και προσπάθειας προσεταιρισμού οικονομικών ομάδων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (ICAP, 2001).

Η κατάτμηση της αγοράς έγινε με πολλούς τρόπους, όπως με την καθιέρωση βασικών πακέτων προσφέροντας δωρεάν χρόνο ομιλίας, που όμως διέφεραν ως προς το ύψος του παγίου, της χρονοχρέωσης, της διάρκειας του συμβολαίου και με την δημιουργία ειδικών πακέτων που στόχευαν σε συγκεκριμένες κατηγορίες χρηστών, όπως επιχειρήσεις και νοικοκυριά. Αυτές οι κατατμήσεις επιτρέπουν την άσκηση πολιτικής διαφορισμού τιμής (price discrimination), με στόχο να ικανοποιήσουν ειδικά

τμήματα της αγοράς, αλλά και να αποκομίσουν το μεγαλύτερο οικονομικό όφελος για την επιχείρηση (ICAP, 2001).

Στα πλαίσια αυτού του ανταγωνισμού, εμφανίστηκε και η προσφορά των πακέτων καρτοκινητής (προπληρωμένης) τηλεφωνίας που αποσκοπούσε στην αύξηση της διείσδυσης σε ομάδες που επιθυμούσαν χαμηλότερο βαθμό δέσμευσης με τις εταιρίες, δεν πληρούσαν τα κριτήρια για εγγραφή σε συνδρομητική υπηρεσία και ενδιαφέρονταν μόνο για σποραδική χρήση της κινητής τηλεφωνίας (ιστοσελίδα της Tim).

Η είσοδος της Cosmote στην αγορά το 1998, είχε σαν αποτέλεσμα να επεκταθεί ο ανταγωνισμός και στο επίπεδο της τιμολογιακής πολιτικής, με μέτρα όπως χρέωση ανά δευτερόλεπτο, μείωση των πάγιων χρεώσεων κτλ. Βέβαια, η είσοδος της Cosmote ενέτεινε και την αντιπαράθεση και στις άλλες μορφές ανταγωνισμού, καθώς η Cosmote παρουσίασε τα δικά της ανταγωνιστικά προγράμματα χρήσης.

3.1.4 Τα κανάλια διάθεσης της κινητής τηλεφωνίας

Σημαντικό ρόλο στην εξάπλωση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα έπαιξε η εγκαθίδρυση δικτύων πωλήσεων σε εθνικό επίπεδο.

Οι εταιρείες έχουν δημιουργήσει τα δικά τους αποκλειστικά καταστήματα διάθεσης των προϊόντων τους σε όλη την Ελλάδα. Για την ευρύτερη κάλυψη του πληθυσμού και στα πλαίσια του ανταγωνισμού έχουν αναθέσει επίσης τη διάθεση των προϊόντων τους σε εμπορικούς αντιπροσώπους, αλλά και σε εξουσιοδοτημένους συνεργάτες πανελλαδικά. Οι εμπορικοί αντιπρόσωποι για τις πωλήσεις τους στηρίζονται κυρίως στις αλυσίδες λιανικής που διαθέτουν οι ίδιοι ή οι θυγατρικές τους. Ακόμα υπάρχει και συνεργασία με ανεξάρτητες αλυσίδες, με μεμονωμένα σημεία πωλήσεων, ειδικότερα σε περιοχές που δεν δραστηριοποιούνται οι αντιπρόσωποι ή με εταιρείες τηλεπωλήσεων (ICAP, 2001).

3.1.5 Μελλοντικές υπηρεσίες

Όπως έχει προαναφερθεί, ο τομέας των τηλεπικοινωνιών εξελίσσεται ραγδαία την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία. Επίσης, στην Ελλάδα αν και η

εφαρμογή της κινητής τηλεφωνίας άργησε σε σχέση με τις άλλες ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης, η αποδοχή και εξάπλωση που παρουσίασε ήταν εντυπωσιακή. Έτσι υπάρχει αισιοδοξία για την αποδοχή και εξάπλωση των νέων υπηρεσιών. Στην ευρύτερη εξάπλωση των υπηρεσιών αυτών θα συμβάλλουν και :

- Η υπάρχουσα εμπειρία από την παροχή υπηρεσιών σε συστήματα κινητών υπηρεσιών
- Η χαμηλότερη χρέωση των υπηρεσιών
- Η έντονη δραστηριοποίηση στο χώρο του marketing για την προώθηση των προϊόντων
- Οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες για επικοινωνία
- Ο έντονος ανταγωνισμός στην τηλεπικοινωνιακή αγορά (ICAP, 2001).

Μια από τις βασικές μελλοντικές εξελίξεις που αφορά, ειδικότερα τους συνδρομητές της κινητής τηλεφωνίας είναι η δυνατότητα αλλαγής εταιρείας κρατώντας όμως τον ίδιο αριθμό τηλεφώνου. Αυτή η υπηρεσία έχει ήδη μπει σε εφαρμογή δοκιμαστικά και αναμένεται να έχει καθολική εφαρμογή από τον Μάρτιο του 2004.

Όμως η βασικότερη μελλοντική υπηρεσία είναι σίγουρα η κινητή τηλεφωνία Τρίτης Γενιάς. Η κινητή τηλεφωνία Τρίτης Γενιάς διαφέρει αρκετά από την κινητή τηλεφωνία όπως λειτουργούσε μέχρι πριν από λίγο καιρό. Συνδυάζει ήχο, εικόνα, τηλεφωνία και πληροφορική. Το κυριότερο χαρακτηριστικό αποτελεί η δυνατότητα συνδιάσκεψης μέσω των κινητών τηλεφώνων, αλλά επίσης συμπεριλαμβάνει την πλοήγηση στο Διαδίκτυο και τη μεταφορά αρχείων από αυτό, την παρακολούθηση βίντεο και κινούμενων εικόνων, τη δυνατότητα να ακούσει κανείς μουσική, την πραγματοποίηση αγορών μέσω του κινητού κ.α. Να σημειωθεί ότι μερικές από αυτές τις δυνατότητες προσφέρονται ήδη και από το δίκτυο GPRS, αλλά το δίκτυο της Τρίτης Γενιάς προσφέρει αυτές τις υπηρεσίες σε ταχύτητες έως και επτά φορές υψηλότερες (ιστοσελίδα της Tim).

Στην Ελλάδα οι άδειες για το δίκτυο Τρίτης Γενιάς παραχωρήθηκαν στους τρεις βασικούς παράγοντες της αγοράς (Cosmote, Telestet, Vodafone) το 2002. Οι προβλέψεις για την έναρξη λειτουργίας των υπηρεσιών Τρίτης

Γενιάς είναι μέχρι τον Αύγουστο του 2004 με προοπτική να έχουν εφαρμογή στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας (ιστοσελίδα της Cosmote).

3.2 Οι εταιρίες του κλάδου

Αυτό το κομμάτι του τρίτου κεφαλαίου, θα δώσει κάποια βασικά στοιχεία για κάθε εταιρεία κινητής τηλεφωνίας ξεχωριστά, ώστε να δημιουργηθεί μια βασική εικόνα για τα χαρακτηριστικά τους αλλά και σε ποια θέση βρίσκονται στην αγορά.

3.2.1 Vodafone – Panafon

Η εταιρία ιδρύθηκε τον Μάρτιο του 1992 με την επωνυμία Panafon και είχε ως κύριους μετόχους την ελληνική INTRACOM A.E. και την βρεταννική VODAFON, η οποία είναι η μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως και συμμετέχει σε πολλές εταιρείες κινητής τηλεφωνίας σε διάφορες χώρες. Ας δούμε τις κυριότερες ημερομηνίες στην ιστορία της εταιρείας μέχρι σήμερα:

- Σεπτέμβριος 1992: Απόκτηση άδειας GSM
- Ιούλιος 1993: Έναρξη εμπορικής λειτουργίας
- Αύγουστος 1994: Πρώτο λειτουργικό κέρδος
- Οκτώβριος 1997: Έναρξη καρτοκινητής τηλεφωνίας
- Νοέμβριος 1998: Είσοδος στα χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου
- Ιούλιος 2001: Απόκτηση άδειας κινητής τηλεφωνίας 3^{ης} γενιάς
- Αύγουστος 2001: Έναρξη εμπορικής λειτουργίας Vodafone Αλβανίας
- Ιανουάριος 2002: Αλλαγή εμπορικής επωνυμίας της εταιρείας σε Vodafone (ιστοσελίδα της Vodafone).

Η εταιρεία σήμερα απασχολεί 2.400 εργαζομένους και έχει ξεπεράσει τα τρία εκατομύρια συνδρομητές, έχοντας μερίδιο αγοράς 34,6% (Μάρτιος 2003).

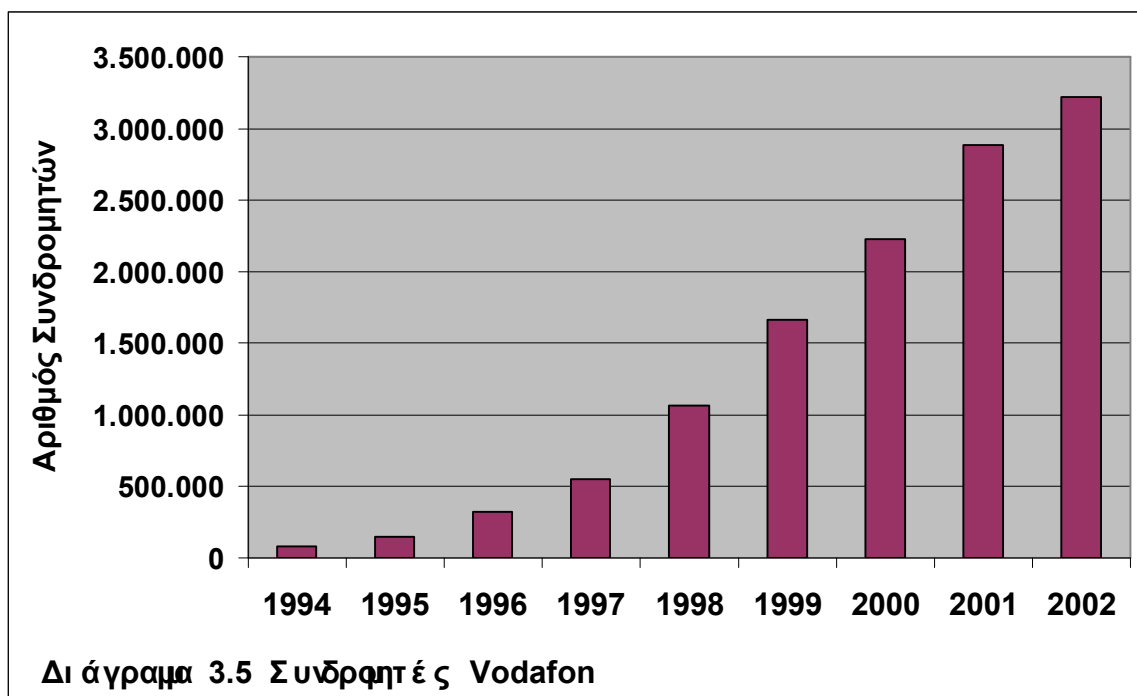
Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η Vodafone δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό με τη Vodafone Αλβανίας, που αποτελεί την πρώτη διεθνή πρωτοβουλία της εταιρείας στα πλαίσια της διεθνούς επέκτασης. Η Vodafone

Αλβανίας στους πρώτους 18 μήνες λειτουργίας της έχει αποκτήσει περίπου 400.000 συνδρομητές, που ισοδυναμεί με μερίδιο αγοράς 42%. Η εταιρεία έχει πετύχει 85% πληθυσμιακή κάλυψη και είχε κύκλο εργασιών 65,3 εκατομύρια Ευρώ, παρουσιάζοντας ζημιές 5,5 Ευρώ για το 2002 (ιστοσελίδα της Vodafone).

Τα Οικονομικά Στοιχεία της Vodafone

Στα πλαίσια της ραγδαίας ανόδου του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας, η Vodafone έχει να επιδείξει αρκετά εντυπωσιακά στοιχεία. Αρχικά, η εξέλιξη του αριθμού των συνδρομητών υπήρξε αλματώδης (βλ. Διάγραμμα 3.5).

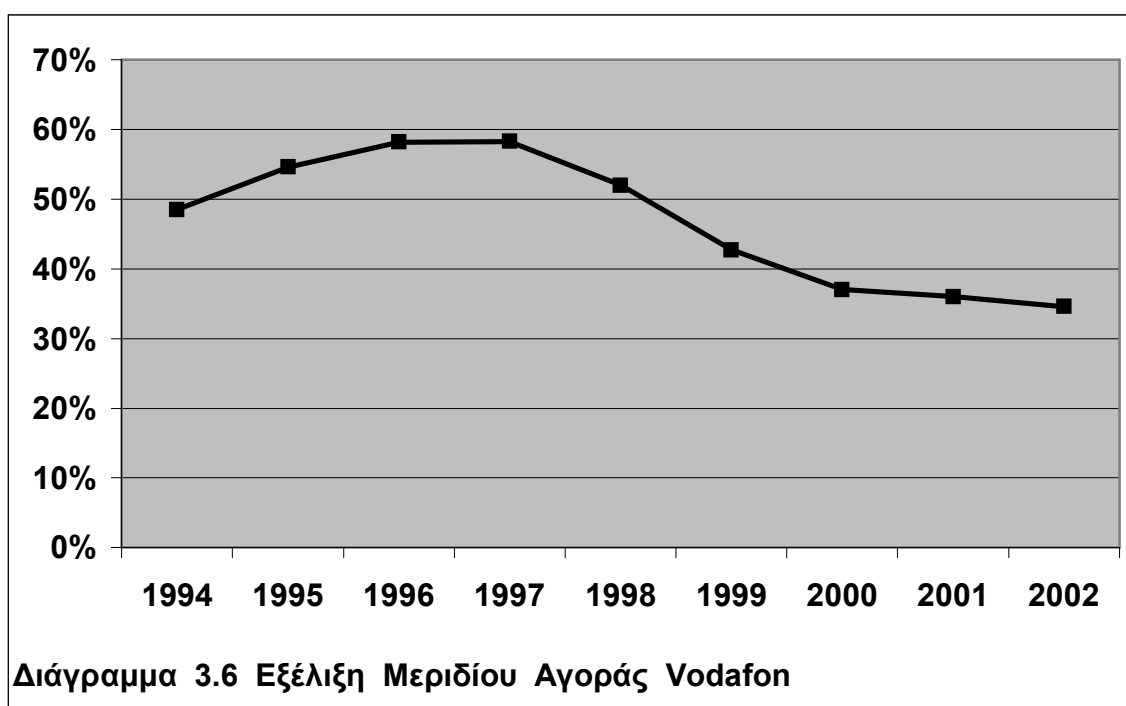
Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.5, οι συνδρομητές της Vodafone ήταν την πρώτη χρονιά μόλις 81.000. Το 1997, μετά από από τρία χρόνια, ο αριθμός των συνδρομητών ανήλθε στους 547.000. Η επόμενη χρονιά αποτέλεσε ορόσημο, καθώς οι συνδρομητές σχεδόν διπλασιάστηκαν και ξεπέρασαν το σημαντικό όριο του 1.000.000. Από εκεί και πέρα, ο ρυθμός της αύξησης των συνδρομητών έπεσε αρκετά, καθώς η αγορά έφθανε στα όρια ωριμότητας, αλλά ο αριθμός συνδρομητών συνέχισε να αυξάνεται σημαντικά και έφτασε το τέλος του 2002 περίπου τους 3.200.000 συνδρομητές.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Vodafone

Για τη διαμόρφωση μιας καλύτερης εικόνας σημαντική είναι και η ανασκόπηση της διαχρονικής πορείας του μεριδίου αγοράς της Vodafone (βλ. Διάγραμμα 3.6).

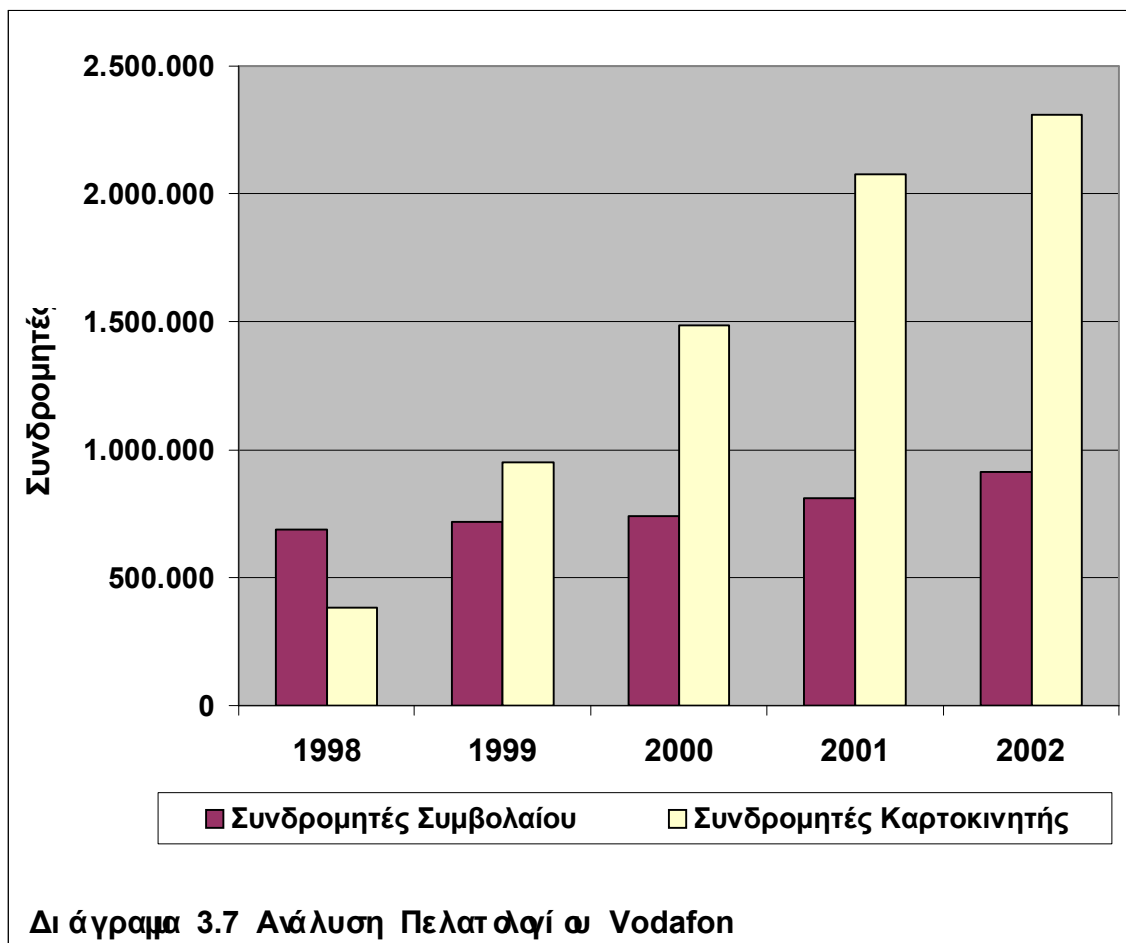
Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.6, το μερίδιο αγοράς της Vodafone μέχρι το 1998 ήταν πολύ κοντά ή πάνω από το 50%. Να σημειωθεί, ότι το μέχρι το 1997 υπήρχαν μόνο δύο εταιρείες ενεργές στον κλάδο. Όμως το 1999 το μερίδιο αγοράς έπεσε στο 42% (από 52%), και συνέχισε καθοδικά μέχρι το 34,6% το τέλος του 2002. Η πτώση αυτή αποδίδεται κυρίως στην γρήγορη ανάπτυξη της τρίτης εταιρείας (Cosmote) στον κλάδο.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Vodafone

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ανάλυση του πελατολογίου της Vodafone, σε σχέση με τη χρήση των υπηρεσιών της, δηλαδή τους συνδρομητές της με συμβόλαιο ή με προπληρωμένη καρτοκινητή (βλ. Διάγραμμα 3.7).

Στο Διάγραμμα 3.7 παρατηρείται η διαχρονική εξέλιξη των συνδρομητών καρτοκινητής σε αντιπαράθεση με τους συνδρομητές που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της κινητής τηλεφωνίας με συμβόλαιο.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Vodafone

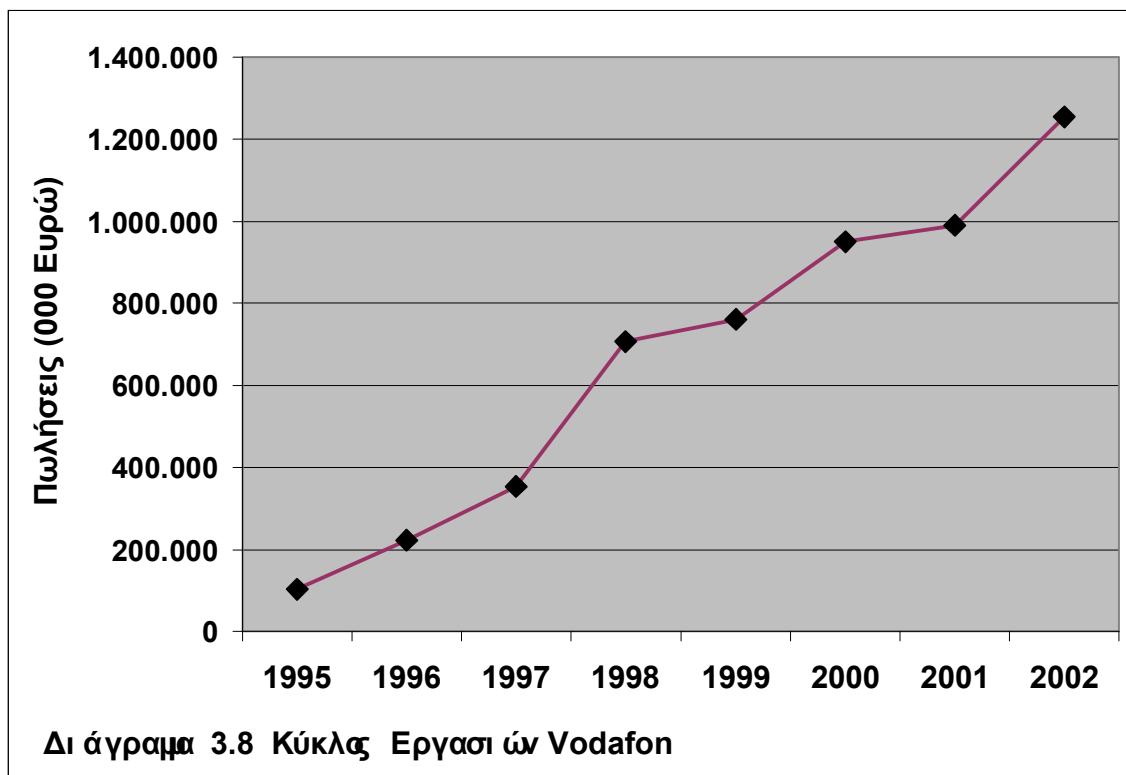
Την πρώτη χρονιά εισαγωγής της καρτοκινητής, οι συνδρομητές με συμβόλαιο ήταν σχεδόν διπλάσιοι από τους αντίστοιχους της καρτοκινητής. Όμως την επόμενη κιόλας χρονιά οι συνδρομητές της καρτοκινητής ξεπέρασαν τους συνδρομητές με συμβόλαιο, παρουσιάζοντας αύξηση 150% περίπου (από 380.000 το 1998 σε 950.000 το 1999). Το 2000 η αύξηση των συνδρομητών της καρτοκινητής ήταν εξίσου σημαντική, φθάνοντας τα 1.500.000 εκατομύρια (αύξηση 60%). Από το σημείο αυτό και μετά υπήρχε αύξηση ετησίως, αλλά με φθίνοντες ρυθμούς, και έτσι το τέλος του 2002 οι συνδρομητές της καρτοκινητής ανήλθαν σε 2.300.000 (αύξηση μόλις 10% σε σχέση με το 2001). Αντίθετα, οι συνδρομητές με συμβόλαιο αυξάνονται με πολύ μικρότερους και σταθερότερους ρυθμούς. Το 1998 ήταν 680.000 και το 1999 αυξήθηκαν κατά 4%. Το 2000 οι συνδρομητές με συμβόλαιο ήταν 740.000. Τις επόμενες χρονιές η αύξηση ήταν σημαντικότερη (10% για το 2001 και 12% για το 2002) και έτσι το τέλος του 2002 οι συνδρομητές με συμβόλαιο ανήλθαν στους 910.000.

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία οι πελάτες τις καρτοκινητής, το τέλος του 2002, αποτελούσαν το 71% των συνολικών συνδρομητών της Vodafone. Παρόλο που η σχέση των συνδρομητών της καρτοκινητής τηλεφωνίας με την εταιρεία που παρέχει τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας είναι σχετικά χαλαρή και η χρήση των υπηρεσιών δεν είναι εντατική, κανείς θα περίμενε τα περισσότερα έσοδα να προέρχονται από τους χρήστες αυτούς, καθώς αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των συνδρομητών. Όμως οι πελάτες με συμβόλαιο πραγματοποιούν μεγαλύτερη χρήση και συνεισφέρουν περισσότερο στην κερδοφορία της εταιρείας (ιστοσελίδα της Vodafone).

Αυτό φαίνεται και από δύο συγκεκριμένους δείκτες. Το ARPU, που είναι το μέσο μηνιαίο έσοδο ανά συνδρομητή και το AMOU, που είναι τα μέσα λεπτά χρήσης ανά συνδρομητή το μήνα. Το τέλος του 2002 το ARPU για τους συνδρομητές με συμβόλαιο ήταν 59,7 Ευρώ, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης για τους συνδρομητές της καρτοκινητής για την Vodafone ήταν στο 18,7 Ευρώ. Ακόμα, το AMOU για τους συνδρομητές συμβολαίου ήταν 233 λεπτά, ενώ αντίστοιχα για τους συνδρομητές της καρτοκινητής ήταν μόλις 45 λεπτά (ιστοσελίδα της Vodafone). Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία επιβεβαιώνεται ότι η εταιρεία έχει περισσότερα κέρδη από τους συνδρομητές συμβολαίου. Μια γενικότερη εικόνα της χρήσης για τη Vodafone, δείχνει το μικτό ARPU το οποίο ήταν 30,3 Ευρώ το 2002 (28,4 Ευρώ το 2001) και το μικτό AMOU, το οποίο ανήλθε στα 96 λεπτά το 2002 (77 λεπτά το 2001) (ιστοσελίδα της Vodafone).

Ο κύκλος εργασιών της Vodafone ακολούθησε την πορεία ανάπτυξης των συνδρομητών της (βλ. Διάγραμμα 3.8).

Στο Διάγραμμα 3.8 βλέπουμε ότι ο κύκλος εργασιών της Vodafone το 1995 ήταν περίπου 103.000.000 Ευρώ και μέχρι το τέλος του 2002 είχε φτάσει στα 1,25 δισ. Ευρώ. Σημαντική χρονιά για τον κύκλο εργασιών της εταιρείας αποτέλεσε το 1998, όταν και διπλασίασε τις πωλήσεις της σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, οι οποίες ανήλθαν από 350.000.000 στα 700.000.000 Ευρώ περίπου.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Vodafone

Σκόπιμο είναι να αναφερθούν κάποια βασικά οικονομικά στοιχεία του λειτουργικού έτους 2002 συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα της προηγούμενης χρονιάς.

Πίνακας 3.1

Συνοπτικός Πίνακας Οικονομικών Αποτελεσμάτων Vodafone

	Χρήση 2002 (000 Ευρώ)	Χρήση 2001 (000 Ευρώ)	Μεταβολή (%)
Κύκλος Εργασιών	1.255.000	990.000	27%
Κόστος Πωληθέντων	612.600	432.500	42%
EBITDA	487.100	427/500	13,9%
Περιθώριο EBITDA	38,8%	43,2%	-4,4%
Καθαρά Κέρδη	161.700	169.300	-4,5%

Πηγή: ιστοσελίδα της Vodafone

Όπως προαναφέρθηκε ο κύκλος εργασιών το 2002 ανήλθε στα 1,25 δισ. Ευρώ αυξημένος σημαντικά κατά 27%. Η άνοδος αυτή εξηγείται από τη σημαντική αύξηση στον αριθμό των συνδρομητών με συμβόλαιο, κατά την ίδια περίοδο, οι οποίοι, όπως αποδεικνύεται συνεισφέρουν αρκετά στην κερδοφορία της εταιρείας. Αντίστοιχα όμως, το κόστος πωληθέντων αυξήθηκε σημαντικά κατά 42%. Η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στις αυξημένες δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν για την προσέλκυση, απόκτηση και διατήρηση των συνδρομητών με συμβόλαιο. Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν στα 487.000.000 Ευρώ σε σχέση με τα 427.000.000 Ευρώ την προηγούμενη χρονιά, παρουσιάζοντας άνοδο 14%. Το περιθώριο EBITDA σημείωσε όμως πτώση 4,4% σε σχέση με το 2001. Η αιτία της μείωσης του περιθωρίου EBITDA είναι παρόμοια με την αιτία της αύξησης του κόστους πωληθέντων. Τέλος, τα καθαρά κέρδη σημείωσαν πτώση φθάνοντας τα 167.000.000 Ευρώ, μειωμένα κατά 4,5% σε σχέση με τα 169.000.000 Ευρώ το 2001. Η εταιρεία δίνει σαν εξήγηση γι' αυτήν την μείωση, το γεγονός ότι αυξήθηκε ο φορολογικός συντελεστής της (ιστοσελίδα της Vodafone).

Υπηρεσίες

Η Vodafone στα πλαίσια της προσπάθειας της να διαφοροποιήσει το προϊόν της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, προσφέρει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους συνδρομητές της. Το πρώτο αντίστοιχο δείγμα ήταν το “Vodafone live”, του οποίου η εμπορική διάθεση ξεκίνησε τις αρχές του 2003. Το “Vodafone live” είναι ένα καινοτόμο πακέτο υπηρεσιών το οποίο προσφέρεται μόνο με τεχνολογικά εξελιγμένες συσκευές και προσφέρει πολλές συμπληρωματικές δυνατότητες για τον χρήστη, όπως τη δυνατότητα να φωτογραφίζει, να δέχεται και να στέλνει φαξ και e-mail, να διαλέγει μελωδίες, παιχνίδια και να ενημερώνεται για τα δρώμενα στην πόλη. Επίσης, η Vodafone, θέλωντας να ανταμείψει και να διατηρήσει τους συνδρομητές των καρτοκινητών υπηρεσιών της, αλλά και να τους δώσει κίνητρο να κάνουν μεγαλύτερη χρήση των υπηρεσιών της, εισήγαγε το σύστημα “Vodafone Pointmania”. Το σύστημα αυτό ανταμείβει τους συνδρομητές με δώρα, όπως

δωρεάν χρόνο ομιλίας, αξεσουάρ για τα τηλέφωνα και ταξίδια, ανάλογα με τους πόντους που συλλέγουν. Οι πόντοι συλλέγονται ανανεώνοντας τον χρόνο ομιλίας και παραμένοντας για αρκετό χρόνο συνδρομητής της εταιρείας (ιστοσελίδα της Vodafone).

Κανάλια Διανομής

Σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη των πωλήσεων της εταιρείας έπαιξε η ποικιλία των καναλιών διανομής που διαθέτει. Η Vodafone αξιοποιεί το δίκτυο της Mobitel, ένα βασικό δίκτυο εμπορικών αντιπροσώπων που μεταπολούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες προς μικρότερα σημεία πώλησης, μεγάλες αλυσίδες λιανικών πωλήσεων (όπως ο Γερμανός που ύστερα από μια δικαστική διαμάχη με την Vodafone, παρέχει ξανά τον τελευταίο χρόνο από τα 300 καταστήματα του τα προϊόντα της Vodafone), καθώς και δίκτυα χονδρεμπόρων, που διανέμουν κυρίως τις κάρτες ανανέωσης χρόνου ομιλίας προς τα σημεία πώλησης (περίπτερα κτλ) (ιστοσελίδα της Vodafone). Από το 2001, η Vodafone ξεκίνησε την εμπορική λειτουργία της αλυσίδας καταστημάτων με την επωνυμία της εταιρείας. Σήμερα υπάρχουν 195 καταστήματα, εκ των οποίων 150 λειτουργούν με τη μέθοδο του franchising, ενώ τα 45 είναι ιδιόκτητα καταστήματα της εταιρείας. Τα καταστήματα της Vodafone είναι εξειδικευμένα στην πώληση προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και προσελκύουν ετησίως περίπου 2,5 εκατομύρια καταναλωτές. Πρέπει να αναφερθεί ότι τα καταστήματα της Vodafone συμμετέχουν με πάνω από 50% στις νέες συνδέσεις της εταιρείας (ιστοσελίδα της Vodafone).

3.2.2 Telestet – TIM

Η εταιρεία ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 1992 με την επωνυμία STET Ελλάς και δραστηριοποιήθηκε εμπορικά με την επωνυμία Telestet. Η κύρια μέτοχος εταιρεία ήταν η ιταλική STET Spa, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο των τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως.

Η Telestet ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα τον Ιούνιο του 1993. Το καλοκαίρι του 1996 εγκαινίασε το πρώτο αποκλειστικό κατάστημα εξυπηρέτησης πελατών Telestet Exclusive και ταυτόχρονα ανακοίνωσε τη δημιουργία των πρώτων οικονομικών πακέτων χρήσης. Αντίστοιχα τον Μάιο

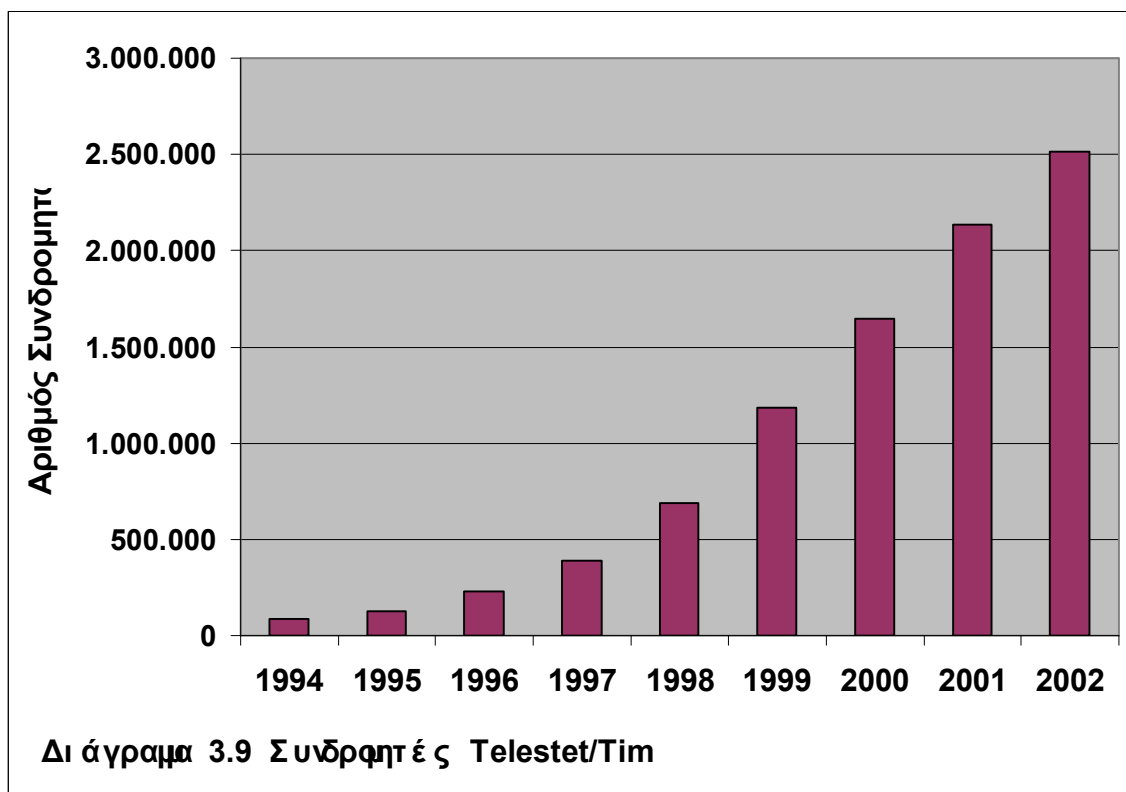
του 1997 ανακοίνωσε την λειτουργία της πρώτης καρτοκινητής υπηρεσίας. Τον Ιούνιο του 1998 η Telestet γίνεται η πρώτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, που εισάγεται στα χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης (στο δείκτη NASDAQ) και του Άμστερνταμ. Τον Ιούλιο του 2001, η εταιρεία αποκτά άδεια κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς. Τον Ιούνιο του 2003, η Telestet συγκαταλέγεται ανάμεσα στις εκατό κορυφαίες εταιρείες τεχνολογίας στον κόσμο. Συγκεκριμένα, η Telestet κατέχει την 21^η θέση ανάμεσα στις εκατό κορυφαίες εταιρείες πληροφορικής και τεχνολογίας παγκοσμίως, σύμφωνα με την ετήσια κατάταξη “Info Tech – 100” του περιοδικού Business Week. Να σημειωθεί ότι για τον συγκεκριμένο δείκτη επιλέγονται δέκα χιλιάδες εισηγμένες εταιρείες, οι οποίες κρίνονται με βάση την απόδοσή τους σε τέσσερις παραμέτρους: οικονομική ανάπτυξη, απόδοση ιδίων κεφαλαίων, απόδοση μετοχής και συνολικά έσοδα.

Μια πολύ σημαντική εξέλιξη για την εταιρεία ήταν η αλλαγή εμπορικής επωνυμίας από Telestet σε TIM τον Φεβρουάριο του 2004. Η TIM ανήκει στην κύρια μέτοχο της εταιρείας και δραστηριοποιείται παρέχοντας υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη, την Λατινική Αμερική και την Τουρκία με πάνω από 43 εκατομύρια συνδρομητές. Επίσης, είναι ένα από τα ιδρυτικά μέλη μιας παγκόσμιας συμμαχίας στον χώρο των τηλεπικοινωνιών μαζί με άλλες σημαντικές εταιρείες όπως η Orange (Μ. Βρετανία – Γαλλία) , η Telefonica Moviles (Ισπανία) και η T-Mobile (Γερμανία). Η συμμαχία αυτή παρέχει στους συνδρομητές της ενοποιημένες υπηρεσίες φωνής, δεδομένων και περιαγωγής (ιστοσελίδα της TIM).

Τα Οικονομικά Στοιχεία της TIM

Ο αριθμός των συνδρομητών της Telestet/TIM έχει αυξηθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της εταιρείας (βλ. Διάγραμμα 3.9), ακολουθώντας την γενικότερη τάση στον κλάδο.

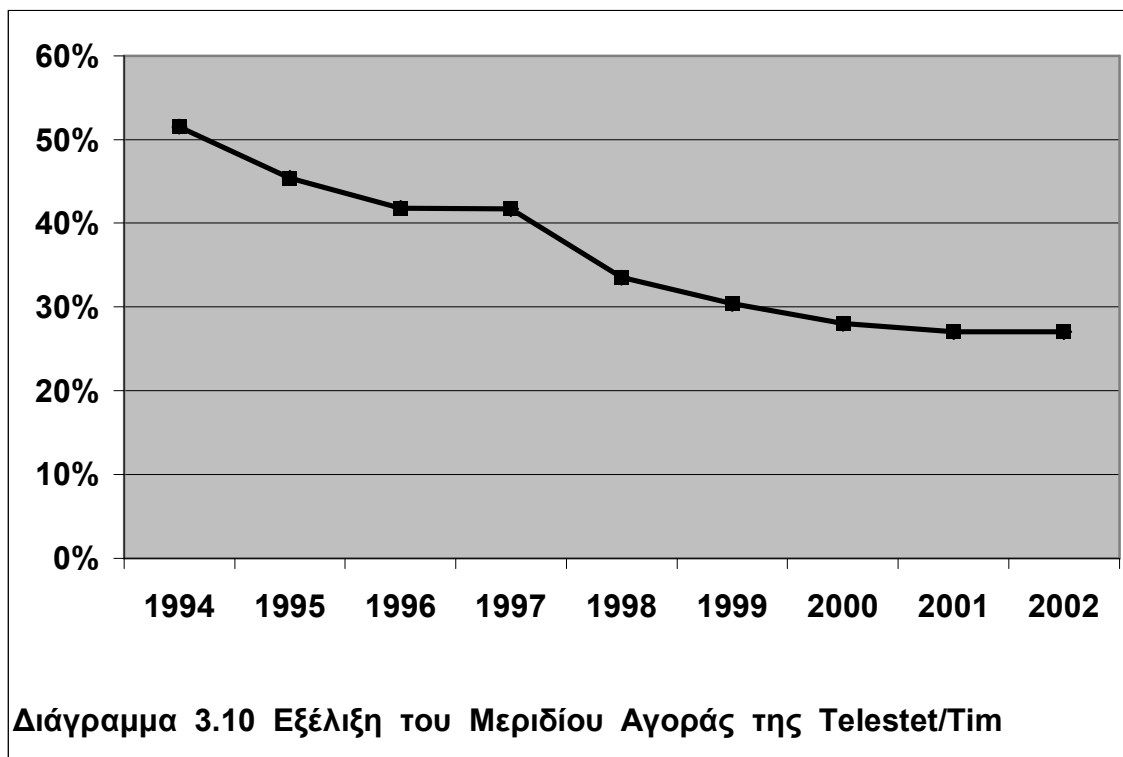
Την πρώτη χρονιά λειτουργίας η Telestet είχε 86.000 συνδρομητές. Η ετήσια αύξηση, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.9, ήταν σημαντική. Το 1997 οι συνδρομητές ήταν 391.000 και το 1998 688.614 παρουσιάζοντας αύξηση 76%.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της TIM

Το 1999 ήταν μια σημαντική χρονιά, καθώς οι συνδρομητές ξεπέρασαν το ψυχολογικό όριο του ενός εκατομμυρίου, παρουσιάζοντας αύξηση 72%. Το 2001 οι συνδρομητές ανήλθαν στους 2.100.00 περίπου και το 2002 ξεπέρασαν τα 2.500.000 παρουσιάζοντας αύξηση 18%. Αντίστοιχα το μερίδιο αγοράς της TIM (βλ. Διάγραμμα 3.10), όσο υπήρχαν μόνο δύο εταιρίες στην αγορά, δηλαδή από το 1994 μέχρι το 1997, κινούταν σε επίπεδα μεγαλύτερα του 40%. Όμως, από το 1998 και με την είσοδο της τρίτης εταιρείας στην αγορά, η μάχη για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, με διαδοχικές μειώσεις στις χρεώσεις, έριξε το μερίδιο αγοράς της TIM κάτω από 40%. Το 2002 το μερίδιο αγοράς είχε σταθεροποιηθεί στο 27%.

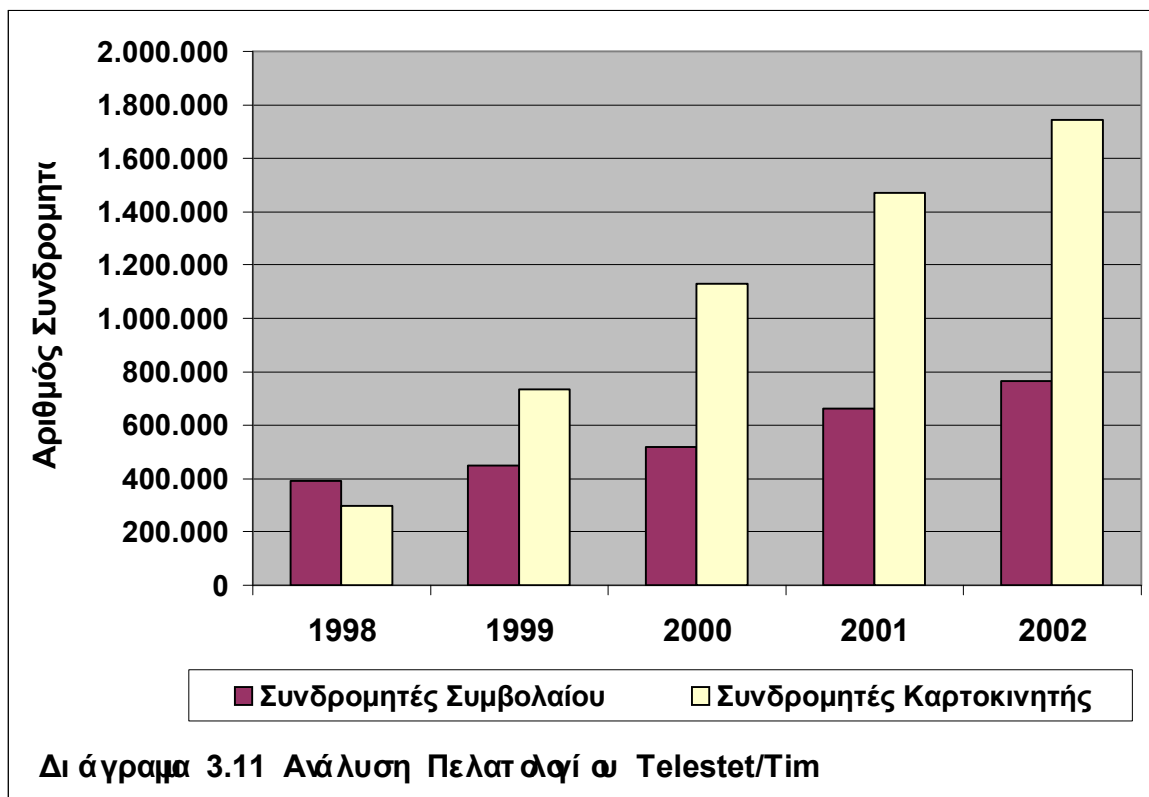
Ο αριθμός των συνδρομητών της TIM είναι χαμηλότερος από τον αντίστοιχο της Vodafone, όπως και το μερίδιο αγοράς της. Όμως, η αύξηση των συνδρομητών γινόταν με πολύ πιο σταθερούς ρυθμούς



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της TIM

Όπως δηλώνει η εταιρεία, θέληση της είναι να ακολουθεί στον ανταγωνισμό των τιμών και των χρεώσεων, αλλά όχι με οποιοδήποτε κόστος. Κύρια στρατηγική της είναι να προσφέρει χρήσιμες και αξιόπιστες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, ώστε να προσελκύει νέους συνδρομητές, να συγκρατεί τους παλιούς συνδρομητές και να αυξάνει την μέση χρήση των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Η στρατηγική αυτή έχει σαν αποτέλεσμα μικρότερο αριθμό συνδρομητών, αλλά σημαντικά οικονομικά μεγέθη και αποτελέσματα (Το Βήμα, 22-06-03 α).

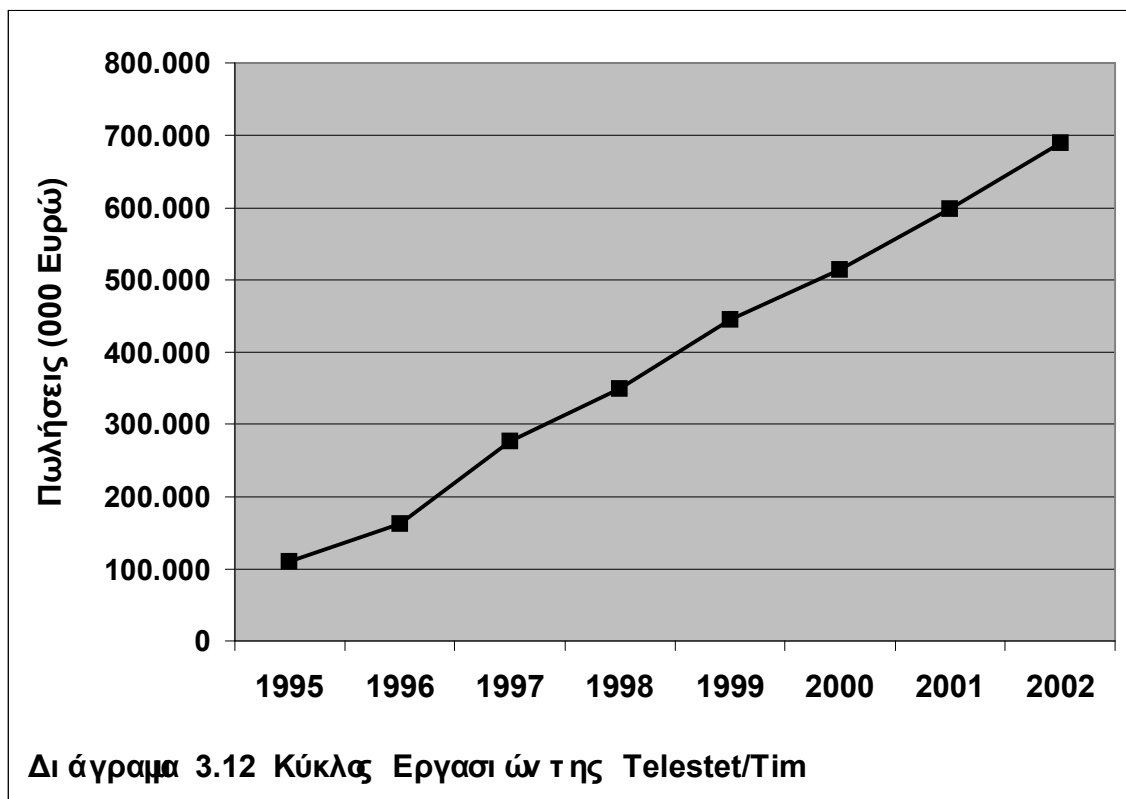
Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ανάλυση του πελατολογίου της TIM (βλ. Διάγραμμα 3.11). Παρατηρείται στο Διάγραμμα 3.11 ότι η σύνθεση του πελατολογίου της TIM ακολουθεί την τάση του αντίστοιχου της Vodafone. Συγκεκριμένα το 1998, οι συνδρομητές της TIM με συμβόλαιο ήταν περισσότεροι κατά εκατό χιλιάδες. Όμως, το 1999 οι συνδρομητές της καρτοκινητής αυξήθηκαν κατά 150% και ήταν 730.000.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της TIM

Το 2000 οι συνδρομητές της καρτοκινητής ξεπέρασαν το ένα εκατομύριο και συνέχισαν να αυξάνονται φθάνοντας το 2002 τους 1,7 εκατομύρια. Αντίθετα, οι συνδρομητές με συμβόλαιο αυξάνονταν με χαμηλότερους, αλλά σταθερότερους ρυθμούς. Το 1998 ήταν κοντά στις 400.000 και αυξανόντουσαν σταθερά με μέσο όρο αύξησης 15% ετησίως. Το 2002 ανήλθαν σε 767.000. Από την ανάλυση του πελατολογίου της TIM διαπιστώνεται ότι, οι συνδρομητές της καρτοκινητής αποτελούν το 2002 το 70% των συνολικών συνδρομητών της TIM.

Η γενικότερη συμπεριφορά των στατιστικών και οικονομικών στοιχείων της εταιρείας, δείχνουν ότι ακολουθεί γενικά μια σταθερή πορεία. Αυτό είναι φανερό και από το Διάγραμμα 3.12 όπου η διαχρονική τάση ακολουθεί ανοδική πορεία, χωρίς ιδιαίτερες αποκλίσεις και αναταράξεις. Το 1995 η TIM παρουσίασε πωλήσεις λίγο πάνω από εκατό εκατομύρια Ευρώ. Το 1996 ο κύκλος εργασιών έφτασε τα 162 εκατομύρια Ευρώ αυξημένος κατά 47% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της TIM

Το 1997 η αύξηση ήταν σημαντικότερη (70%) και οι πωλήσεις ανήλθαν στα 277.000.000 Ευρώ. Από τη χρονιά αυτή και μετά ο ρυθμός αύξησης του κύκλου εργασιών μειώθηκε. Σημαντική χρονιά ήταν το 2000, όταν και ξεπέρασε τα 500.000.000 Ευρώ σε πωλήσεις, αλλά και σταθεροποιήθηκε ο ρυθμός αύξησης του κύκλου εργασιών στο 16%. Έτσι το 2002, ο κύκλος εργασιών ανήλθε στα 690.000.000 Ευρώ.

Ακολουθεί ένας πίνακας (Πίνακας 3.2) με τα βασικά οικονομικά στοιχεία της TIM για το 2002, τα οποία συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα της προηγούμενης χρονιάς, θα βοηθήσουν να διαμορφωθεί μια συνολική εικόνα της εταιρείας.

Όπως προαναφέρθηκε, ο κύκλος εργασιών παρουσίασε αύξηση 15% σε σχέση με το 2001. Η εταιρεία αποδίδει το φαινόμενο αυτό στην αυξημένη εξερχόμενη κίνηση. Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε 230.000.000 το 2002, αυξημένα σημαντικά κατά 31%.

Πίνακας 3.2

Συνοπτικός Πίνακας Οικονομικών Αποτελεσμάτων TIM

	Χρήση 2002 (000 Ευρώ)	Χρήση 2001 (000 Ευρώ)	Μεταβολή (%)
Κύκλος Εργασιών	690.000	598.000	15%
EBITDA	230.800	176.000	31%
Περιθώριο EBITDA	33,4%	33,6%	-0,2%
Καθαρά Κέρδη	76.400	35.870	113%
Μικτό AMOU	78 λεπτά	69 λεπτά	13%
Μικτό ARPU	24,4 Ευρώ	22,5 Ευρώ	8,3%

Πηγή: ιστοσελίδα της TIM

Το περιθώριο EBITDA όμως παρέμεινε στα ίδια επίπεδα, δηλαδή στο 33,4%. Τα καθαρά κέρδη, σύμφωνα με την εταιρεία παρουσίασαν αύξηση 113%, φθάνοντας τα 76 εκατομύρια Ευρώ από 6,8 εκατομύρια το 2001. Η αύξηση στα καθαρά κέρδη είναι πολύ μεγάλη και η εταιρεία εξηγεί ότι η αιτία αυτής της υπερβολικής αύξησης είναι η προσέλκυση συνδρομητών υψηλού επιπέδου (ιστοσελίδα της TIM). Στον πίνακα παραθέτονται και τα αποτελέσματα των δεικτών AMOU (μέση μηνιαία χρήση ανά συνδρομητή) και ARPU (μέσο μηνιαίο έσοδο ανα συνδρομητή), τα οποία αφενός υπολείπονται πολύ των αντιστοίχων της Vodafone, αφ' ετέρου παρουσιάζουν κάποια μικρή αύξηση.

Υπηρεσίες

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η TIM δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Συγκεκριμένα βραβεύτηκε και ως η εταιρεία με τις καλύτερες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (Περιοδικό Κινητά Νέα, Μάρτιος 2003). Στόχος της εταιρείας είναι να προσφέρει δύο νέες υπηρεσίες κάθε μήνα (Περιοδικό Info – Com, Απρίλιος 2003). Ήδη προσφέρει υπηρεσίες προς όλους τους συνδρομητές με SMS ή MMS, όπως:

- Ενημέρωση για τον καιρό
- Ειδήσεις σε βίντεο
- Λεξικό
- Αποτελέσματα αγώνων
- Αθλητική ενημέρωση
- Ταξιδιωτικό οδηγό
- Online ενημέρωση για το χρηματιστήριο
- Online Banking
- Ενημέρωση για το ωροσκόπιο
- Ενημέρωση για τις καινούργιες ταινίες του κινηματογράφου.

Ακόμα, δίνοντας έμφαση στην προσέλκυση ειδικών ομάδων συνδρομητών, προσφέρει δεκαπέντε διαφορετικά προγράμματα χρήσης. Επίσης προσφέρει ειδικά προγράμματα μόνο για εταιρικούς συνδρομητές με την επωνυμία “B Best”. Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο για την TIM, καθώς έχει οι εταιρικοί πελάτες αποτελούν το 30% των συνδέσεων με συμβόλαιο. Το “B Best” προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών, που συμπεριλαμβάνου κινητή τηλεφωνία, Internet, μετάδοση δεδομένων, εταιρικό δίκτυο και σταθερή τηλεφωνία (Περιοδικό Info – Com, Απρίλιος 2003).

Κανάλια Διανομής

Η TIM έχει κατανοήσει τη σημασία των καναλιών διανομής για την ανάπτυξή της. Η εταιρεία διαθέτει 167 αποκλειστικά καταστήματα σε όλη την Ελλάδα με την επωνυμία TIM, τα οποία εξυπηρετούν 1,5 εκατομύρια καταναλωτές και αποφέρουν πλέον του 20% των συνδέσεων της εταιρείας. Επίσης η TIM έχει δέκα εμπορικούς αντιπροσώπους, με βασικό συνεργάτη την εταιρεία Γερμανός, που είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα λιανικών πωλήσεων ειδών τεχνολογίας και κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Η σημαντικότερη κίνηση που πραγματοποίησε η TIM στον χώρο των καναλιών διανομής για το 2003, ήταν η επέκταση της συνεργασίας της με τα ΕΛΤΑ. Η προηγούμενη συνεργασία ίσχυε εδώ και πέντε χρόνια και αφορούσε μόνο στη διάθεση των καρτών ανανέωσης χρόνου ομιλίας από το δίκτυο καταστημάτων των ΕΛΤΑ. Η νέα συμφωνία, που ισχύει από το καλοκαίρι του 2003, αφορά και στην

πραγματοποίηση συνδέσεων με συμβόλαιο μέσω των ΕΛΤΑ. Συγκεκριμένα, τα ΕΛΤΑ θα προωθούν συνδέσεις της TIM διαθέτοντας στους πελάτες τους μια αποκλειστική προσφορά για συγκεκριμένη περίοδο, συνοδευόμενη από επιπλέον δώρα και δυνατότητα συμμετοχής σε κληρώσεις. Η σπουδαιότητα αυτής της συμφωνίας για την TIM, έγγυται στο γεγονός ότι τα ΕΛΤΑ διαθέτουν δίκτυο 720 καταστημάτων και 2000 ταχυδρομικών πρακτορείων σε όλη την Ελλάδα. Επίσης τα ΕΛΤΑ έχουν μεγάλη γεωγραφική κάλυψη, καθώς είναι υποχρεωμένα να διατηρούν καταστήματα ή πρακτορεία ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές της χώρας. Ακόμα, η TIM έχει αναπτύξει και εναλλακτικά δίκτυα διανομής, για παράδειγμα έχει αναθέσει στην TASTY τη διανομή καρτών ανανέωσης χρόνου ομιλίας σε σημεία λιανικής (περίπτερα, ψιλικατζίδικα). Ακόμα συνεργάζεται με την ΝΕΛ, η οποία επικοινωνεί το λογότυπο της TIM και έχει εγκαταστήσει μηχανήματα αυτόματης πώλησης καρτών ανανέωσης χρόνου ομιλίας σε όλα τα πλοία της. Ακόμα, η TIM έχει εγκαταστήσει παρόμοια μηχανήματα σε club στην Αθήνα, αλλά και σε στρατόπεδα και σούπερ μάρκετ. Έτσι τα σημεία πώλησης προϊόντων της TIM φθάνουν πλέον τις 20.000 (ιστοσελίδα της TIM).

3.2.3 Cosmote

Η Cosmote ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1996, ως θυγατρική του ΟΤΕ και ελέγχεται από το ελληνικό δημόσιο. Η έναρξη της εμπορικής λειτουργίας της εταιρείας έγινε τον Απρίλιο του 1998. Τον Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου εισήγαγε υπηρεσίες καρτοκινητής τηλεφωνίας. Η Cosmote κατάφερε μέσα στο πρώτο τρίμηνο του 1999 να παρουσιάσει θετική κερδοφορία και μέχρι τον Νοέμβριο του 1999 είχε πετύχει 97% γεωγραφική κάλυψη του δικτύου της. Τον Αύγουστο του 2000 η Cosmote πραγματοποίησε την πρώτη της επέκταση στα Βαλκάνια, εξαγοράζοντας το 85% της αλβανικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας AMC. Η AMC παραμένει η πρώτη εταιρεία στην τοπική αγορά, έχοντας ολοκληρώσει το βασικό της τηλεπικοινωνιακό δίκτυο το 2002, και έχοντας σαν προτεραιότητα για το 2003 την επέκταση και ενίσχυση του εμπορικού της δικτύου στην περιφέρεια. Στο τέλος του 2002, η AMC είχε προσελκύσει πάνω από 500 χιλιάδες συνδρομητές και έχει επιδείξει σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα, όπως κύκλο εργασιών πάνω από 100

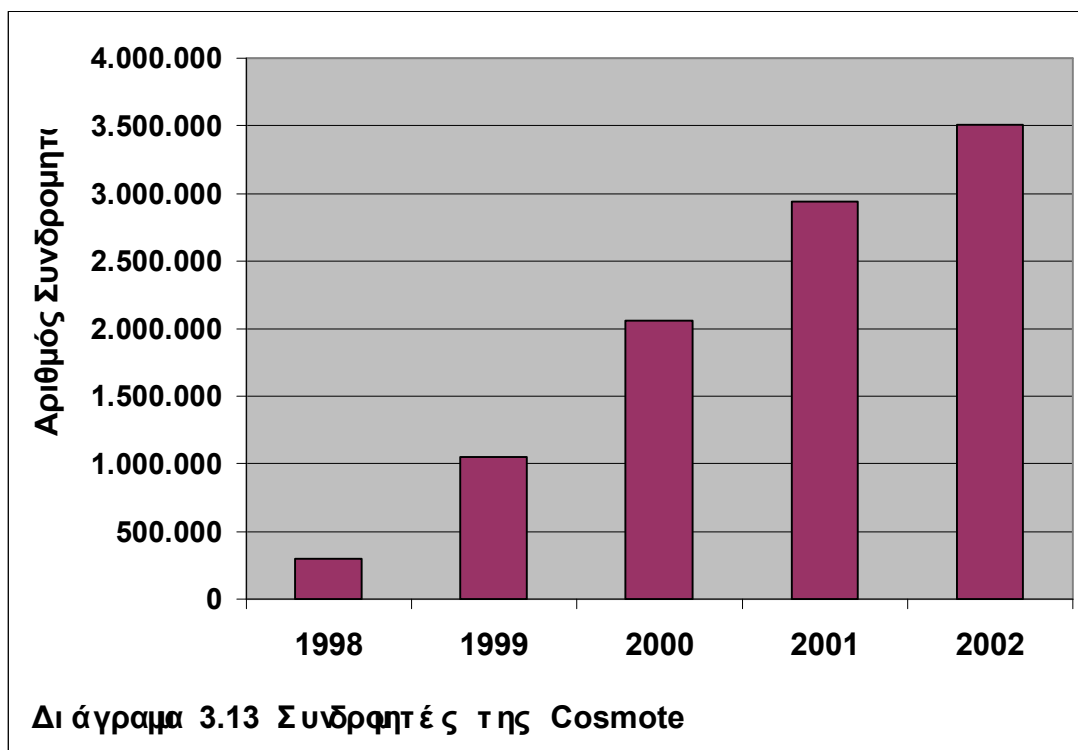
εκατομύρια Ευρώ και περιθώριο κερδοφορίας (EBITDA) περίπου 66%. Η Cosmote έχει συνηθειτοποιήσει ότι οι αγορές στα Βαλκάνια έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με την ελληνική αγορά όταν αυτή έκανε τα πρώτα της βήματα. Πρόκειται ουσιαστικά για αγορές με υψηλά περιθώρια ανάπτυξης, οι οποίες μέχρι σήμερα κινούνται σε επίπεδα πολύ κάτω του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Έτσι η Cosmote έχει αναλάβει τη διαχείριση και αντιστοίχων εταιρειών στα Σκόπια και την Βουλγαρία (ιστοσελίδα της Cosmote).

Η Cosmote εισήχθη στα Χρηματιστήρια των Αθηνών και του Λονδίνου τον Οκτώβριο του 2000. Τον Φεβρουάριο του 2001 η Cosmote, μαζί με τον ΟΤΕ και την ΟΤΕΝΕΤ, κέρδισε την πολύ σημαντική Εθνική Χορηγία των Ολυμπιακών Αγώνων «Αθήνα 2004» στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Ακόμα το καλοκαίρι του ίδιου χρόνου απέκτησε, ταυτόχρονα με τις άλλες εταιρείες του κλάδου, την άδεια για την κινητή τηλεφωνία τρίτης γενιάς.

Η Cosmote έχει πολλαπλή δραστηριότητα και σε άλλους τομείς. Συγκεκριμένα, συμμετείχε στη δημιουργία της cosmoONE, την πρώτη εταιρεία διεπιχειρησιακού ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα, σε συνεργασία με τον παγκόσμιο ηγέτη στον κλάδο, την Commerce One. Ακόμα, δημιούργησε τα Cosmo-Μεγάλα Καταστήματα, σε συνεργασία με την Virgin. Η συνεργασία αυτή αφορά την δημιουργία του μεγαλύτερου μουσικού διαδικτυακού τόπου στην Ελλάδα, με στόχο την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου και σε καταναλωτές (ιστοσελίδα της Cosmote).

Τα οικονομικά στοιχεία της Cosmote

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία της Cosmote, δεδομένου ότι άρχισε να δραστηριοποιείται περίπου πέντε χρόνια μετά τους κύριους ανταγωνιστές της. Για να καταφέρει να αποσπάσει ικανό μερίδιο αγοράς και να εκμεταλλευτεί τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της αγοράς στην Ελλάδα, η Cosmote έκανε την είσοδό της στην αγορά με χαμηλές χρεώσεις, κάνοντας τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας πιο προσιτές. Έτσι οι συνδρομητές της παρουσίασαν αλματώδη ανάπτυξη, ειδικότερα μετά τον πρώτο χρόνο δραστηριότητας (βλ. Διάγραμμα 3.13).



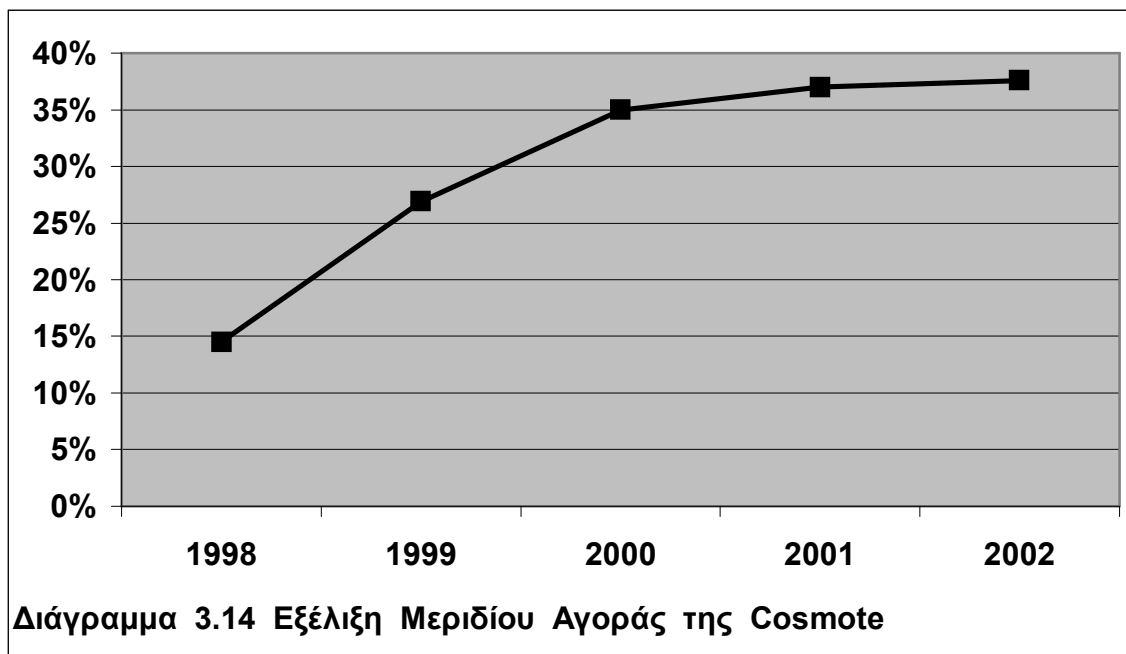
Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Cosmote

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.13, οι συνδρομητές της Cosmote το 1998 ήταν μόλις 300.000. Το 1999 ο αριθμός τους τριπλασιάστηκε και μέσα σε μόλις ένα χρόνο ξεπέρασαν το 1.000.000. Η ανάπτυξη σε ψηλούς ρυθμούς συνεχίστηκε και την επόμενη χρονιά, έτσι το 2000 οι συνδρομητές της εταιρείας ξεπέρασαν τα 2.000.000, παρουσιάζοντας αύξηση 97%. Παρ' όλο που η αγορά τα επόμενα χρόνια πλησίαζε όλο και περισσότερο τα επίπεδα κορεσμού της, το 2001 οι συνδρομητές της Cosmote ανήλθαν στα 3.000.000 και το 2002 στα 3.500.000.

Ίσως το σημαντικότερο στοιχείο για την εξέλιξη της Cosmote είναι το μερίδιο αγοράς. Εξ αρχής φάνηκε ότι η Cosmote με την τιμολογιακή της πολιτική επιθυμούσε να αποκτήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Όπως είναι φανερό και στο Διάγραμμα 3.14, η Cosmote μάλλον υπερεκπλήρωσε το στόχος της.

Η Cosmote με την είσοδό της στην αγορά κατάφερε να αποσπάσει ένα σεβαστό 15%. Όμως, από το σημείο αυτό και έπειτα το μερίδιο αγοράς της εταιρείας κράτησε μια σταθερά ανόδική πορεία, σταθεροποιώντας το 2002 το

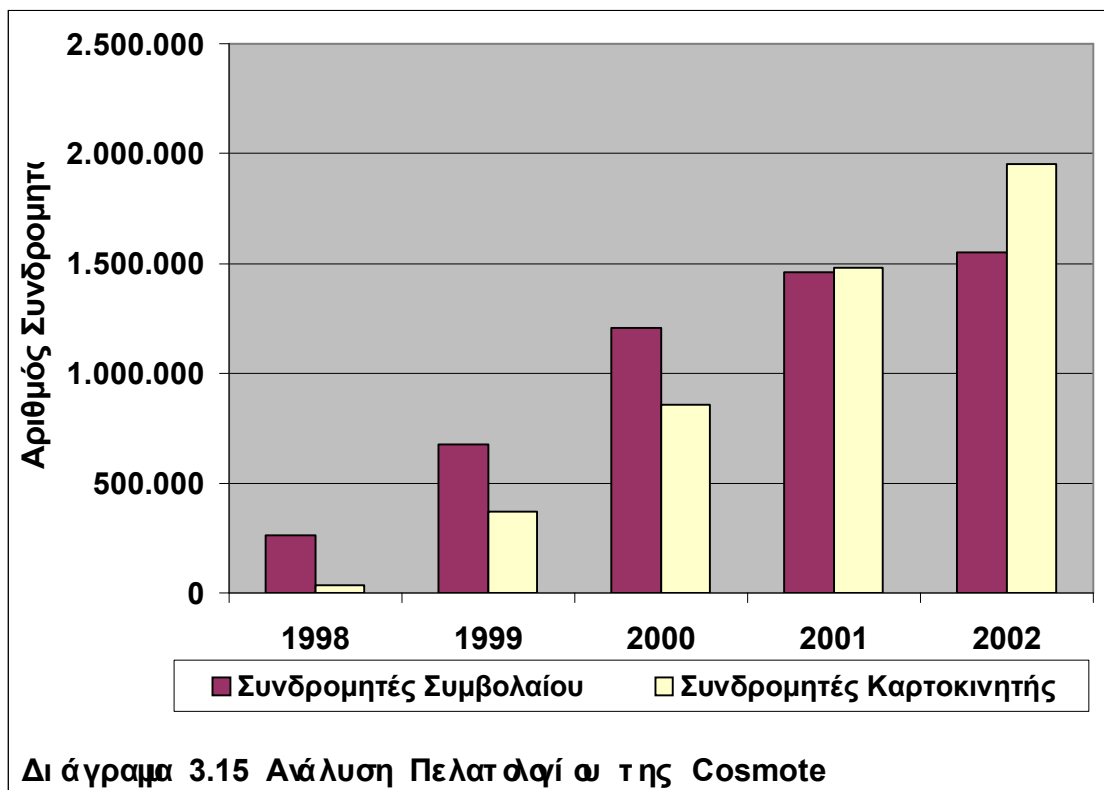
μερίδιο αγοράς της στο 37,7%, που την κατατάσει ως πρώτη εταιρεία στον κλάδο.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Cosmote

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση του πελατολογίου της Cosmote, καθώς έχει διαφορετική συμπεριφορά από τα αντίστοιχα των ανταγωνίστριων εταιρειών (βλ. Διάγραμμα 3.15). Στις αντίστοιχες αναλύσεις, οι πελάτες της καρτοκινητής αποτελούσαν και στις δύο περιπτώσεις το 70% των συνολικών συνδρομητών των εταιρειών.

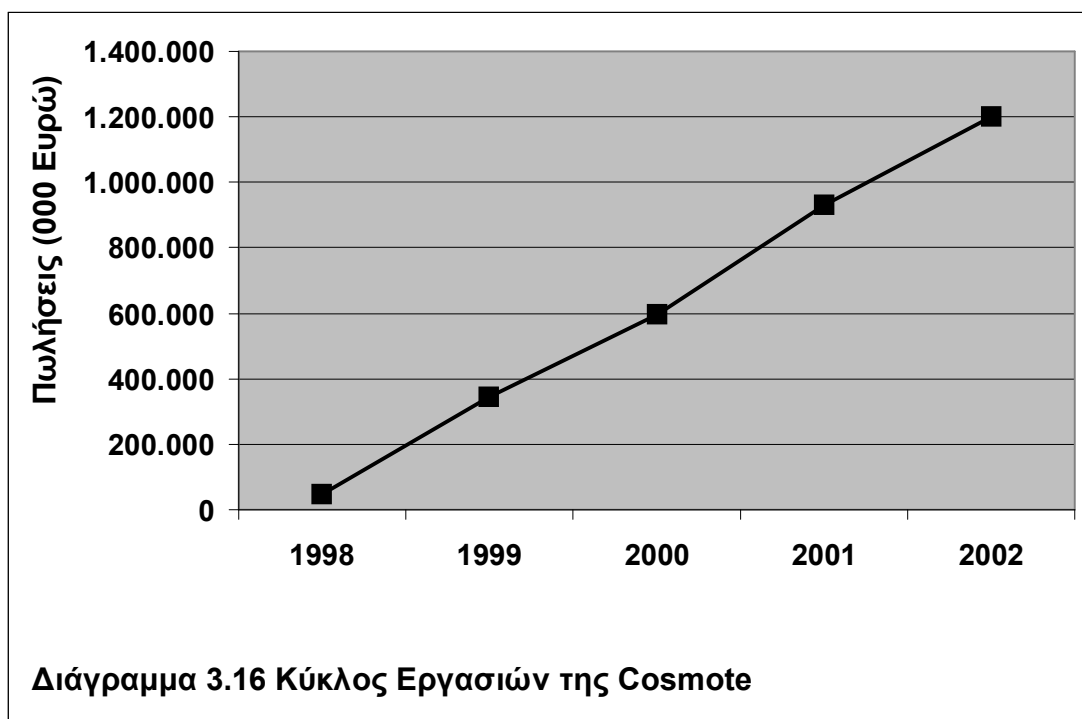
Από το Διάγραμμα 3.15 συμπεραίνεται ότι, το πελατολόγιο της Cosmote έχει ακολουθήσει διαφορετική διαχρονική εξέλιξη και πλέον έχει και διαφορετική σύνθεση, σε σχέση με τις δύο ανταγωνίστριες εταιρείες. Το 1998 η Cosmote είχε 300.000 συνδρομητές εκ των οποίων μόλις 36.000 ήταν συνδρομητές της καρτοκινητής τηλεφωνίας. Ο αριθμός των συνδρομητών της καρτοκινητής αυξήθηκε σημαντικά όμως τα επόμενα χρόνια, το 1999 δεκαπλασιάστηκαν και ανήλθαν σε 370.000 ενώ το 2000 έφτασαν του 850.000.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Cosmote

Η αύξηση των συνδρομητών της καρτοκινητής συνεχίστηκε με μικρότερους ρυθμούς και το 2001 ήταν η πρώτη χρονιά που έστω και οριακά ξεπέρασαν τους συνδρομητές με συμβόλαιο. Το 2002 οι συνδρομητές της καρτοκινητής έφτασαν περίπου τα 2.000.000. Αντίστοιχα οι συνδρομητές με συμβόλαιο τα πρώτα χρόνια λειτουργίας ξεπερνούσαν κατά πολύ τους αντίστοιχους της καρτοκινητής. Από 260.000 που ήταν το 1998, αυξήθηκαν σε 670.000 το 1999 και συνέχισαν να αυξάνονται με σταθερότερους ρυθμούς, φθάνοντας το 2002 στο 1.500.000. Πρέπει να αναφερθεί σ' αυτό το σημείο ότι οι συνδρομητές της καρτοκινητής της Cosmote αποτελούν μόλις το 56% της συνολικής συνδρομητικής βάσης της εταιρείας, σε σχέση με το 70% που ισχύει για τις ανταγωνίστριες εταιρείες. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει ότι η συνδρομητική βάση της Cosmote είναι πιο υγιής, καθώς περιλαμβάνει μεγαλύτερο ποσοστό συνδρομητών με συμβόλαιο, οι οποίοι είναι και αυτοί που πραγματοποιούν μεγαλύτερη χρήση των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, ενώ το μικτό AMOU (μέση μηνιαία χρήση ανά συνδρομητή) της Cosmote για το 2002 είναι 98 λεπτά, το AMOU των συνδρομητών με συμβόλαιο είναι 169 λεπτά. Ακόμα, το μικτό ARPU (μέσο μηνιαίο έσοδο ανά συνδρομητή) ήταν 30 Ευρώ, ενώ το ARPU των συμβολαίων ήταν 46,7 Ευρώ.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία υποδηλώνουν ότι η Cosmote είναι μια υγιής εταιρεία και συνηγορούν ότι η Cosmote πρέπει να ακολουθεί μια πολύ θετική πορεία όσον αφορά τα οικονομικά της αποτελέσματα. Αυτή η θετική πορεία παρατηρείται και στο Διάγραμμα 3.16.



Πηγή: ICAP, ιστοσελίδα της Cosmote

Εδώ παρουσιάζεται η πορεία του κύκλου εργασιών της Cosmote. Την πρώτη χρονιά εμπορικής λειτουργίας της εταιρείας ο κύκλος εργασιών της ήταν μόλις 48 εκατομύρια Ευρώ. Όμως η ανάπτυξη του κύκλου εργασιών ακολούθησε την πορεία ανάπτυξης των συνδρομητών της εταιρείας. Έτσι μόλις την επόμενη χρονιά, όταν και οι συνδρομητές της Cosmote ξεπέρασαν τους 1.000.000, ο κύκλος εργασιών της εκτοξεύθηκε στα 343.000.000 Ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 700%. Το 2001 ο κύκλος εργασιών είχε πλησιάσει το ένα δισ. και το 2002 το ξεπέρασε, φθάνοντας τα 1,2 δισ. υπολείποντας ελάχιστα του κύκλου εργασιών της Vodafone που κατέχει την πρώτη θέση στον τομέα αυτό.

Στον παρακάτω πίνακα θα παρατεθούν κάποια άλλα οικονομικά στοιχεία της Cosmote, που είναι χρήσιμα για τον αναγνώστη.

Πίνακας 3.3

Συνοπτικός Πίνακας Οικονομικών Αποτελεσμάτων Cosmote

	Χρήση 2002 (000 Ευρώ)	Χρήση 2001 (000 Ευρώ)	Μεταβολή (%)
Κύκλος Εργασιών	1.201.300	929.000	30%
EBITDA	520.500	408.400	27%
Περιθώριο EBITDA	43,3%	44,1%	-0,8%
Καθαρά Κέρδη	230.000	174.100	32%

Πηγή: ιστοσελίδα της Cosmote

Στον παραπάνω πίνακα επιβεβαιώνεται η εκτίμηση ότι η Cosmote παρουσιάζει ευνοϊκά οικονομικά αποτελέσματα. Παρατηρείται η σημαντική αύξηση του κύκλου εργασιών σε σχέση με το 2001, που φθάνει το 30%, μαζί με την αύξηση των κερδών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) κατά 27%. Το περιθώριο EBITDA σταθεροποιήθηκε κοντά στο 43% και τα καθαρά κέρδη παρουσιάζουν αύξηση 32%, από 174.000.000 Ευρώ σε 230.000.000 Ευρώ.

Υπηρεσίες

Η βασική στρατηγική της Cosmote όταν εισήλθε στην αγορά, ήταν να προσφέρει χαμηλότερες χρεώσεις, ώστε να προσελκύσει τους νέους πελάτες της. Η στρατηγική αυτή είχε επιτυχία αρχικά, αλλά δεν θα μπορούσε να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό αν δεν προσέφερε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας ή ανταγωνιστικά προγράμματα χρήσης για ιδιώτες και εταιρικούς συνδρομητές αντίστοιχα. Έτσι, προσφέρει 22 διαφορετικά προγράμματα χρήσης για τους απλούς συνδρομητές (τα περισσότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της). Ακόμα, προσφέρει προγράμματα στους εταιρικούς συνδρομητές που συμπεριλαμβάνουν αυτόνομα κλειστά δίκτυα για το εσωτερικό των επιχειρήσεων που επιτρέπουν την χρήση των κινητών τηλεφώνων χωρίς χρέωση στο εσωτερικό δίκτυο, την χρήση σύντομων αριθμών κλήσεων για όσους βρίσκονται στο δίκτυο και δίνουν τη δυνατότητα

στην επιχείρηση να κάνει έλεγχο και διαχείριση των κλήσεων προς τα εξωτερικά δίκτυα. Η Cosmote προσφέρει επίσης το πακέτο υπηρεσιών “My cosmos view” μαζί με συγκεκριμένες συσκευές, το οποίο είναι κάτι αντίστοιχο με το “Vodafone live”. Το “My cosmos view” παρέχει στον χρήστη από το κινητό του παιχνίδια και ήχους κλήσης, ειδήσεις σε βίντεο, ενημέρωση για το χρηματηστήριο και τον καιρό, ωροσκόπιο, πληροφορίες για αεροπορικά και ακτοπλοϊκά δρομολόγια, πληροφορίες για εκδηλώσεις, προβολές κινηματογράφου και παραστάσεις θεάτρων και τέλος την δυνατότητα να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες της Yahoo από το κινητό του. Άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες που προσφέρει η Cosmote σε όλους τους συνδρομητές της είναι η δυνατότητα αποστολής λουλουδιών, μέσω της Interflora, σε όλον τον κόσμο με ένα απλό μήνυμα και η γραμμή Υγείας που προσφέρει συμβουλές για την υγεία όλο το εικοσιτετράωρο. Ακόμα σε συνεργασία με την Alpha τράπεζα έχει δημιουργήσει την πιστωτική κάρτα «Αθήνα 2004» και το ανταποδοτικό πρόγραμμα Έπαθλον. Οι κάτοχοι της κάρτας με τις αγορές τους λαμβάνουν έκπτώσεις από τον λογαριασμό του κινητού τους Cosmote ή έχουν έκπτωση από τις αγορές τους από τα καταστήματα της Cosmote (ιστοσελίδα της Cosmote).

Κανάλια Διανομής

Το δίκτυο διανομής της Cosmote αποτελείται από 15 αποκλειστικά καταστήματα, ενώ χρησιμοποιεί και τα καταστήματα του ΟΤΕ. Ακόμα έχει συνεργασία με εννιά εμπορικούς αντιπροσώπους που διανέμουν τα προϊόντα της εταιρείας στα σημεία λιανικής πώλησως. Συνολικά η Cosmote διαθέτει περίπου δύο χιλιάδες σημεία πώλησης (ιστοσελίδα της Cosmote).

3.2.4 Q-Telecom

Η Q-Telecom είναι η τέταρτη και νεότερη εταιρεία του κλάδου, η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της μόλις τον Ιούνιο του 2002 και ανήκει στον όμιλο της Infoquest. Φιλοσοφία της εταιρείας είναι να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Η Q-Telecom προσφέρει, εκτός από υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας και Internet. Η διαφοροποίηση της εταιρείας έγκυται στο γεγονός ότι προσφέρει σύνδεση με συμβόλαιο με

δυνατότητα επιλογής αριθμού, χωρίς πάγια μηνιαία τέλη, με χρέωση ανά δευτερόλεπτο από το πρώτο δευτερόλεπτο. Τα ίδια χαρακτηριστικά ισχύουν και για τους χρήστες της καρτοκινητής, που χαρακτηρίζεται από την εταιρεία ως καρτοκινητή με συμβόλαιο.

Τα οικονομικά στοιχεία της Q-Telecom

Λόγω του γεγονότος ότι η Q-Telecom είναι καινούργια εταιρεία στον κλάδο, δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία που θα βοηθήσουν στη δημιουργία μιας καθαρής εικόνας της. Στον παρακάτω πίνακα παραθέτονται τα υπάρχοντα στοιχεία για την Q-Telecom.

Πίνακας 3.4

Συνοπτικός Πίνακας Οικονομικών Αποτελεσμάτων Q-Telecom

	Χρήση 2002 (000 Ευρώ)
Αριθμός Συνδρομητών	100.000
Κύκλος Εργασιών	5.500
EBITDA	-10.000
Κέρδη προ Φόρων	-15.200
Μικτό ARPU	20 Ευρώ
Μικτό AMOU	68 λεπτά

Πηγή: ιστοσελίδα Q-Telecom

Οι συνδρομητές της Q-Telecom το τέλος του 2002 ήταν 100.000, ενώ το πρώτο εξάμηνο του 2003 είχαν φτάσει στους 200.000 (ιστοσελίδα της Q-Telecom). Ο κύκλος εργασιών ήταν 5.500.000 Ευρώ, ενώ τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ήταν μείον 10.000.000 Ευρώ και τα κέρδη προ φόρων μείον 15.000.000 Ευρώ. Τα αποτελέσματα αυτά είναι λογικά, καθώς αφορούν τους πρώτους έξι μήνες λειτουργίας της εταιρείας.

Οι προοπτικές της Q-Telecom για τις επόμενες χρονιές αναμένεται να είναι καλύτερες, καθώς τα στελέχη της εταιρείας αναμένουν οι συνδρομητές της να φτάσουν τους 500.000 μέχρι το τέλος του 2004. Ακόμα, η σταδιακή ανάπτυξη του δικτύου της εταιρείας θα συμβάλει σημαντικά στη μείωση του

κόστους, καθώς η Q-Telecom δεν θα αναγκάζεται να χρησιμοποιεί μισθωμένες γραμμές για την παροχή των υπηρεσιών της (ιστοπεδίο της Q-Telecom).

Υπηρεσίες

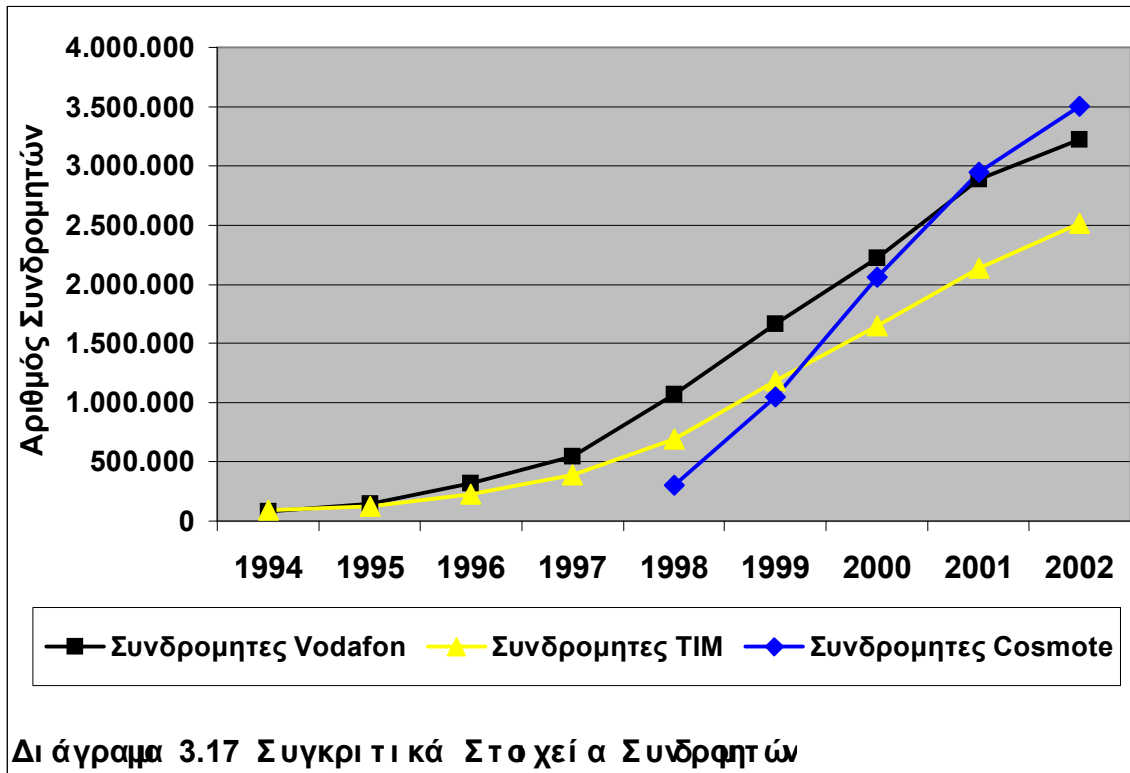
Η Q-Telecom δεν έχει δημιουργήσει κάποιες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, καθώς στηρίζεται στην ευέλικτη σχέση που διατηρεί με τους συνδρομητές της και στο γεγονός ότι προσφέρει τη χαμηλότερη χρέωση της αγοράς. Η μόνη βοηθητική υπηρεσία που προσφέρει για τους χρήστες της καρτοκινητής είναι η υπηρεσία Help line. Η υπηρεσία αυτή δίνει τη δυνατότητα στον χρήστη όταν δεν έχει μονάδες, να καλεί ένα ειδικό αριθμό και το κέντρο εξυπηρέτησης πελατών να του δρομολογεί την κλήση του. Η αξία της κλήσης αφαιρείται από την επόμενη ανανέωση του χρόνου ομιλίας του (ιστοσελίδα της Q-Telecom).

Κανάλια Διανομής

Το δίκτυο διανομής της Q-Telecom συμπεριλαμβάνει δύο αποκλειστικά καταστήματα της εταιρείας, συνεργασία με πέντε εμπορικούς αντιπροσώπους και πολλούς μεμονωμένους μεταπωλητές. Στο δίκτυο διανομής της εταιρείας ανήκουν και τα 350 καταστήματα της εταιρείας διανομών ACS, που είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες ταχυδιανομών στην Ελλάδα. Σε συνεργασία με την ACS υπάρχει και η δυνατότητα αποστολής των προϊόντων της Q-Telecom κατ' οίκον. Έτσι τα σημεία πώλησης της Q-Telecom ανέρχονται στα χίλια περίπου (ιστοσελίδα της Q-Telecom).

3.3 Σύγκριση των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας

Για την καλύτερη κατανόηση της κατάστασης στον κλάδο θα συγκριθούν κάποια στοιχεία των εταιρειών, ώστε να σχηματιστεί μια εικόνα του ανταγωνισμού που επικρατεί. Να σημειωθεί ότι σε αυτήν την σύγκριση δεν θα συμπεριληφθεί η Q-Telecom, καθώς η σύντομη παρουσία της στην αγορά δεν δίνει τη δυνατότητα για εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

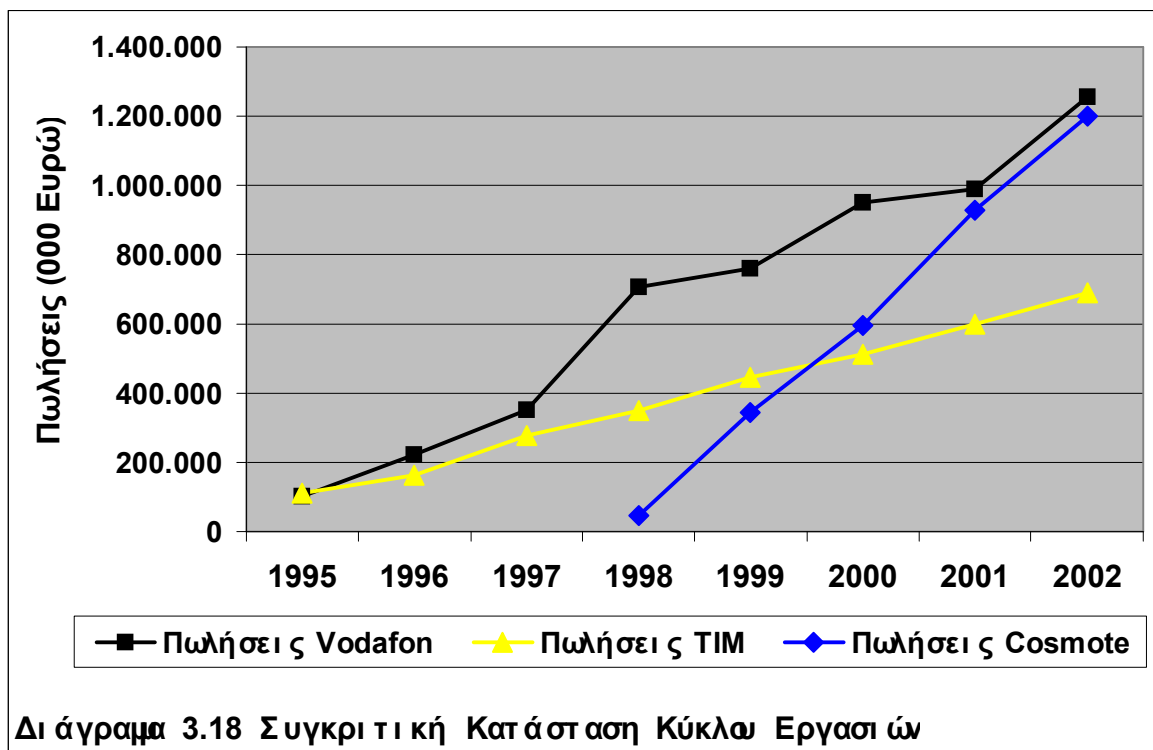


Πηγή: ICAP, ιστοσελίδες της Vodafone, TIM, Cosmote

Στο παραπάνω Διάγραμμα παρατηρείται η εξέλιξη του αριθμού συνδρομητών και των τριών εταιρειών μαζί. Ο αριθμός των συνδρομητών της Vodafone, μετά το 1996 αρχίζει να αυξάνεται με μεγαλύτερους ρυθμούς σε σχέση με την TIM. Αξιοσημείωτη είναι και η αύξηση των συνδρομητών της Cosmote, που μέσα σε δύο χρόνια απέκτησε σχεδόν ίδιο αριθμό συνδρομητών με την TIM. Μετά από δύο χρόνια, το 2001 η Cosmote πήρε τα ηνία της αγοράς, ξεπερνώντας τον αριθμό συνδρομητών της Vodafone. Έτσι, το 2002 η Cosmote έχει 300.000 περισσότερους συνδρομητές από την Vodafone, ενώ η TIM υπολείπεται κατά ένα εκατομύριο συνδρομητές. Οι αριθμοί αυτοί μεταφρασμένοι σε μερίδια αγοράς δείχνουν ότι η Cosmote κατέχει το 37,6%, η Vodafone το 34,6% και η TIM το 27% της αγοράς.

Ένα ακόμα συγκριτικό Διάγραμμα αφορά την αντιπαράθεση του κύκλου εργασιών των τριών εταιρειών. Στο Διάγραμμα 3.18 παρουσιάζεται η πορεία του κύκλου εργασιών διαχρονικά, όπου πάλι η Vodafone δείχνει την μεγαλύτερη αύξηση σε σχέση με την TIM. Είναι φανερό ότι ο ρυθμός αύξησης του κύκλου εργασιών της Vodafone έχει ξεσπάσματα και είναι ασταθής, εν αντιθέσει με τον κύκλο εργασιών της TIM που παρουσιάζει ηπιότερη αλλά σταθερότερη αύξηση. Στο Διάγραμμα αυτό παρατηρείται επίσης η σταθερή και μεγάλη ανάπτυξη του κύκλου εργασιών της Cosmote, που το 2002 έφτασε

στα επίπεδα του αντίστοιχου της Vodafone, δηλαδή γύρω στα 1,2 δισ. Ευρώ. Αντίστοιχα ο κύκλος εργασιών της TIM ήταν 700 εκατομύρια.



Διάγραμμα 3.18 Συγκριτική Κατάσταση Κύκλου Εργασιών

Πηγή: ICAP, ιστοσελίδες της Vodafone, TIM, Cosmote

Υπάρχουν και άλλα συγκρίσιμα στοιχεία που θα συμπληρώσουν την εικόνα της αγοράς της κινητής τηλεφωνίας.

Πίνακας 3.5

Συγκριτικός Πίνακας Οικονομικών Αποτελεσμάτων Εταιρειών

Κινητής Τηλεφωνίας (Στοιχεία 2002) (000 Ευρώ)

	Vodafone	Cosmote	TIM
EBITDA	487.100	520.500	230.800
Περιθώριο EBITDA	38,8%	43,3%	33,4%
Καθαρά Κέρδη	161.700	230.000	76.400
Μικτό AMOU	96 λεπτά	98 λεπτά	78 λεπτά
Μικτό ARPU	30,3 Ευρώ	30 Ευρώ	24,4 Ευρώ

Πηγή: ιστοσελίδες Vodafone, TIM, Cosmote

Με μια πρώτη προσέγγιση του πίνακα, η Cosmote παρουσιάζει τα καλύτερα αποτελέσματα σχεδόν σε όλους του τομείς. Συγκεκριμένα, παρουσιάζει κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) 52 εκατομύρια Ευρώ, σε σύγκριση με 48,7 εκατομύρια της Vodafone και 23 εκατομύρια Ευρώ της TIM. Η Cosmote έχει περιθώριο EBITDA 43,3%, η Vodafone σχεδόν 39% και η TIM 33,4%. Η Cosmote υπερέχει και στα καθαρά κέρδη, με την Vodafone και την TIM να υπολείπονται αρκετά.

Βιβλιογραφία

1. Vodafone, Ετήσιο Δελτίο, 2003
2. ICAP, Κλαδική Μελέτη Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Δεκέμβριος 2001
3. Μπουλούκος Π., Ζώτος Γ., Μάρκου Α., Εφημερίδα «Το Βήμα», Οι Νέες Τεχνολογίες το Μεγάλο Στοιχείο, 22 Ιουνίου 2003 (α)
4. Μπουλούκος Π., Ζώτος Γ., Μάρκου Α., Εφημερίδα «Το Βήμα», Τα Μερίδια Μικραίνουν τα Κέρδη Αυξάνουν, 22 Ιουνίου 2003 (β)
5. Περιοδικό «Κινητά Νέα», Συνέντευξη κ. Παπαγιανόπουλου, Εμπορικού Διευθυντή TIM, Μάρτιος 2003
6. Περιοδικό «Info-Com», Συνέντευξη κ. Παπαγιανόπουλου, Εμπορικού Διευθυντή TIM, Απρίλιος 2003
7. Ιστοσελίδα της Vodafone, www.vodafone.gr
8. Ιστοσελίδα της TIM, www.TIM.gr
9. Ιστοσελίδα της Cosmote, www.cosmote.gr

Κεφάλαιο 4 – Η Επίδραση των Δυνάμεων του Porter στον Κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η Επίδραση των Δυνάμεων του Porter στον Κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας

Αφού έχει προηγηθεί η θεωρητική ανάλυση του μοντέλου του Porter και η μελέτη του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, το κεφάλαιο αυτό αποσκοπεί στην εξέταση της επίδρασης των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, όπως υφίσταται σήμερα.

4.1 Τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας

Το κυριότερο εμπόδιο εισόδου στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα αποτελεί η κυβερνητική πολιτική. Για τη δραστηριοποίηση στον κλάδο απαιτείται η αδειοδότηση από το κράτος (συγκεκριμένα από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών) σε συνεργασία με την ΕΕΤΤ (ICAP, 2001). Ήδη έχουν παραχωρηθεί τέσσερις άδειες για παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, με πιο πρόσφατη την αδειοδότηση της Q-Telecom, η οποία δραστηριοποιείται από το καλοκαίρι του 2002, σε μικρότερη κλίμακα από τις άλλες τρεις εταιρείες. Δεδομένου ότι η αγορά είναι σχετικά μικρή και ότι πλησιάζει στα επίπεδα κορεσμού, δεν αναμένεται να χορηγηθεί στο εγγύς μέλλον άλλη άδεια λειτουργίας για τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας. Η μόνη πιθανή περίπτωση να παραχωρηθεί άλλη άδεια, θα ήταν αν διέβλεπε το κράτος και η ΕΕΤΤ στο μέλλον ότι, ο ανταγωνισμός δεν λειτουργεί σωστά με συνέπεια να ζημιώνεται ο καταναλωτής.

Ακόμα και αν δινόταν άδεια, αυτήν τη χρονική περίοδο, η νέα εταιρεία θα είχε να αντιμετωπίσει πολλές δυσκολίες, σε σχέση κυρίως με τις τρεις μεγάλες εταιρείες του κλάδου (Cosmote, TIM, Vodafone). Οι τρεις αυτές εταιρείες, λόγω του μεγέθους τους, εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν

το κόστος τους. Μια νέα ανταγωνίστρια εταιρεία που θα ήθελε να εκμεταλλευτεί τις **οικονομίες κλίμακας**, θα έπρεπε να δραστηριοποιηθεί σε μεγάλη κλίμακα, αλλά έτσι θα διακινδύνευε την έντονη αντίδραση των υπαρχόντων εταιρειών (Porter, 1980). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, αφού ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου μειώνεται και έτσι η αγορά δεν είναι σε θέση να αποροφήσει μια νέα εταιρεία, χωρίς να μειωθούν οι πωλήσεις των εδραιωμένων επιχειρήσεων. Γι' αυτό τον λόγο, η Q-Telecom, ίσως επέλεξε σωστά να δραστηριοποιηθεί σε μικρότερη κλίμακα αρχικά, παρ'όλο που αντιμετωπίζει μεγάλο κόστος και ζημιές.

Ακόμα, οι **απαιτήσεις κεφαλαίου** για μια επένδυση στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας δεν είναι ασήμαντες. Μια επιχείρηση πρώτα πρέπει να «αγοράσει» την άδεια χρήσεως συγκεκριμένου φάσματος συχνοτήτων. Επίσης, η δημιουργία του δικτύου απαιτεί και μεγάλη επένδυση σε πάγια. Οι απαιτήσεις κεφαλαίου σε συνδυασμό με τον κίνδυνο που εμπεριέχει μια τέτοια επένδυση αποτελούν εμπόδια εισόδου από μόνα τους (Johnson G. & Scholes K., 1997). Μια παρόμοια κατάσταση αντιμετώπισε και η Q-Telecom, όταν αποφάσισε να δραστηριοποιηθεί στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας. Όμως, η άποψη της εταιρείας είναι ότι αν οι εξελίξεις δεν είναι ευοίωνες για το μέλλον, η εταιρεία δεν χάνει τα κεφάλαιά της, αφού οι επενδύσεις σε πάγια δεν χάνουν εύκολα την αξία τους, ενώ η άδεια δεν χάνει ούτε και αυτή την αξία της, καθώς το φάσμα που περικλείει είναι αγαθό εν ανεπαρκεία (Το Κέρδος, 23-07-02).

Το **κόστος μετακίνησης** στον κλάδο είναι σχετικά μικρό, ειδικά μετά τη θέσπιση της φορητότητας του αριθμού τηλεφώνου, δηλαδή τη δυνατότητα που έχει πλέον ο συνδρομητής να αλλάξει εταιρεία κρατώντας τον παλιό αριθμό του. Όμως, το προϊόν μιας νέας εταιρείας στον κλάδο θα ήταν πολύ δύσκολο να ανταγωνιστεί με τις υπάρχουσες εταιρίες. Οι Vodafone, Cosmote και TIM έχουν διαθέσει μεγάλα ποσά σε διαφήμιση και στην εξυπηρέτηση των συνδρομητών τους και έχουν εγκαθιδρύσει μια στενότερη σχέση με τους συνδρομητές της κινητής τηλεφωνίας. Έτσι, μια νέα εταιρεία θα ήταν αναγκασμένη να προσελκύσει συνδρομητές προσφέροντας πολύ χαμηλότερες χρεώσεις, προκειμένου να διακόψει τη σχέση τους με τις

υπάρχουσες εταιρείες και παράλληλα να προσπαθήσει να προσφέρει διαφοροποιημένες υπηρεσίες, πράγμα που είναι πολύ δύσκολο τουλάχιστον για την αρχή της δραστηριοποίησης της στον κλάδο (Porter M. 1980).

Ένα άλλο εμπόδιο για μια νέα εταιρεία, είναι ότι θα είχε πρόβλημα να πείσει τα **κανάλια διανομής** να δεχτούν την προώθηση των προϊόντων της. Οι περισσότεροι εμπορικοί αντιπρόσωποι συνεργάζονται σχεδόν μια δεκαετία με τις υπάρχουσες εταιρίες του κλάδου. Ακόμα και αν η εταιρεία πείσει τα κανάλια διανομής ότι τα προϊόντα της μπορούν να έχουν ζήτηση από τους συνδρομητές, τα κανάλια διανομής μπορεί να συνεχίσουν να προωθούν με μεγαλύτερο ζήλο τα προϊόντα των υπαρχουσών εταιρειών. Η νέα εταιρεία θα μπορούσε να προσφέρει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και προσφορές στα κανάλια διανομής, προκειμένου να προωθούν καλύτερα τα προϊόντα της, αλλά τέτοιες μέθοδοι μειώνουν το κέρδος της εταιρείας. Εναλλακτικά, η νέα εταιρεία θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα αποκλειστικό κανάλι διανομής, που όμως θα επιφέρει ακόμα μεγαλύτερο κόστος (Thompson A. & Strickland A.J., 1992).

4.2 Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας

Στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται τέσσερις εταιρείες: η Vodafone, η Cosmote, η TIM και η Q-Telecom. Η τελευταία όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί, τουλάχιστον την παρούσα περίοδο ως ανταγωνίστρια εταιρεία, καθώς έχει καταφέρει να αποσπάσει πολύ μικρό μερίδιο αγοράς (μικρότερο του 1%). Έτσι, σύμφωνα με τα στοιχεία που παρατέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, η Cosmote κατέχει την πρώτη θέση στη αγορά με βραχεία κεφαλή (μερίδιο αγοράς 37,6%), ακολουθούμενη από την Vodafone (μερίδιο αγοράς 34,6%). Η TIM βρίσκεται στην τρίτη θέση της αγοράς κατέχοντας το 27% της αγοράς. Τα μερίδια αγοράς, ειδικότερα των δύο πρωτοπόρων της αγοράς, υποδηλώνουν ότι υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τους.

Η αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα πλησιάζει τα επίπεδα του κορεσμού, δεδομένου ότι η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας έχει ξεπεράσει το 90%. Έτσι, στο μέλλον οι **ρυθμοί ανάπτυξης** της αγοράς θα μειωθούν αρκετά. Το γεγονός αυτό μπορεί να ωθήσει τις εταιρείες σε έναν έντονο και άστατο ανταγωνισμό για απόκτηση μεριδίου αγοράς (Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghosal S., 1995). Επίσης, όταν η αγορά κυριαρχείται από λίγες εταιρείες, όπως στην περίπτωση της αγοράς κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, τότε αυτές μπορούν να πειθαρχήσουν την αγορά, επιβάλλοντας τις τιμές (Thompson A. & Strickland A.J., 1992).

Υπάρχουν, όμως, λόγοι που το ιδιότυπο ολιγοπώλιο που υπάρχει στον κλάδο δεν λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο. Κατ' αρχάς, οι τρεις ανταγωνίστριες εταιρείες έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος και διαθέτουν περίπου τους ίδιους πόρους. Έτσι, έχουν την προδιάθεση να πολεμήσουν μεταξύ τους για την κυριαρχία στην αγορά (Thompson A. & Strickland A.J., 1992). Ακόμα, οι εταιρείες γνωρίζουν ότι ο κλάδος επηρεάζεται πολύ από την γρήγορα εξελισσόμενη τεχνολογία. Έτσι με την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας στην αγορά, το προϊόν θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί και οι εταιρείες να χάσουν τον έλεγχο της αγοράς.

Ο **ανταγωνισμός** υπάρχει στον κλάδο και είναι **έντονος** στις χρεώσεις των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, κυρίως μεταξύ της Cosmote και της Vodafone. Είναι χαρακτηριστικό ότι από το καλοκαίρι του 2002 και για ένα χρόνο, υπήρξε μια αλυσιδωτή μείωση των χρεώσεων, με τις δύο αυτές εταιρείες να ανταπαντούν άμεσα με μειώσεις στις μειώσεις που ανακοίνωνε η ανταγωνίστρια εταιρεία. Αποτέλεσμα ήταν οι μειώσεις στις χρεώσεις να φθάσουν περίπου το 25%. Η TIM παρακολούθησε διακριτικά τον τιμολογιακό αυτό ανταγωνισμό και προέβει και αυτή με τη σειρά της σε μειώσεων χρεώσεων, όχι όμως με την ίδια ένταση. Ίσως να φοβήθηκε τα αποτελέσματα αυτών των μειώσεων, καθώς ήταν επίφοβα για την δημιουργία αρνητικών οικονομικών αποτελεσμάτων.

Οι εταιρείες, όμως, δεν έμειναν μόνο στον τιμολογιακό ανταγωνισμό. Προσπαθούν να **διαφοροποιήσουν το προϊόν** τους δημιουργώντας νέες συμπληρωματικές υπηρεσίες και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, με τη

βοήθεια των νέων τεχνολογιών. Ακόμα, οι ανταγωνιστικές διαφημιστικές καμπάνιες, σε συνδυασμό με τη μερική διαφοροποίηση του προϊόντος διεύρηναν τη ζήτηση και αύξησαν τη χρήση των υπηρεσιών της κινητής τηλεφωνίας, με αποτέλεσμα οι όποιες ζημιές παρουσιάστηκαν από τις μειώσεις των χρεώσεων να απορροφηθούν και να δημιουργηθούν περαιτέρω περιθώρια ανάπτυξης.

4.3 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων για την κινητή τηλεφωνία

Η αναζήτηση των υποκατάστατων προϊόντων είναι μια δύσκολη υπόθεση γενικά, καθώς μπορεί να οδηγήσει πολλές φορές σε λάθος συμπεράσματα. Υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται εκείνα τα οποία μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία με τα προϊόντα του κλάδου.

Για την κινητή τηλεφωνία είναι μάλλον δύσκολο να βρει κανείς υποκατάστατα προϊόντα. Η δυσκολία έγκυται στο γεγονός ότι είναι δύσκολο κανείς να ορίσει την κινητή τηλεφωνία και τις λειτουργίες της. Αν θεωρείτο ότι η κινητή τηλεφωνία αφορά μόνο μετάδοση φωνής από μη σταθερή συσκευή, δηλαδή από όποιο σημείο βρίσκεται ο χρήστης, τότε υπό προϋποθέσεις θα μπορούσε να θεωρηθεί υποκατάστατο το καρτοτηλέφωνο. Το καρτοτηλέφωνο δίνει τη δυνατότητα στον χρήστη να τηλεφωνήσει μόνο από όποιο σημείο υπάρχει διαθέσιμο καρτοτηλέφωνο. Βέβαια, δεν παρέχει πλήρη γεωγραφική κάλυψη εν αντιθέσει με την κινητή τηλεφωνία η οποία έχει σχεδόν πλήρη γεωγραφική κάλυψη ακόμα και σε θαλάσσιες περιοχές. Ακόμα, το καρτοτηλέφωνο είναι ακριβότερο σε μερικές χρεώσεις από την κινητή τηλεφωνία. Όμως, η κινητή τηλεφωνία συμπεριλαμβάνει και υπηρεσίες όπως η μετάδοση δεδομένων, η δυνατότητα λήψης και αποστολής φωτογραφιών, φαξ κ.α., σε όποιο σημείο βρίσκεται ο συνδρομητής. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι δεν υπάρχει υποκατάστατο προϊόν ή υπηρεσία που μπορεί να προσφέρει συνολικά τις ίδιες λειτουργίες με την κινητή τηλεφωνία.

4.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι συνδρομητές, ως αγοραστές των υπηρεσιών της κινητής τηλεφωνίας, επιζητούν χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών. Όμως, η μορφή της αγοράς τους μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη. Οι συνδρομητές είναι **πολλοί** στον αριθμό και πραγματοποιούν **μικρό όγκο αγορών** ο καθένας, ενώ οι εταιρείες είναι λίγες και έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν τη ζήτηση και κατά συνέπεια τις τιμές (Johnson G. & Scholes K., 1997).

Από την άλλη μεριά, η φορητότητα των αριθμών, που αναφέρθηκε και παραπάνω, περιορίζει το **κόστος μετακίνησης** των συνδρομητών και ενισχύει την διαπραγματευτική τους ικανότητα. Επίσης, επειδή το βασικό προϊόν της κινητής τηλεφωνίας είναι η μετάδοση φωνής και είναι **ελάχιστα διαφοροποιημένο**, επιτρέπει στους συνδρομητές να αναζητούν εναλλακτικούς προμηθευτές. Έτσι, οι εταιρείες της κινητής τηλεφωνίας, στην προσπάθεια τους να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους με σκοπό να κρατήσουν τους συνδρομητές τους, αλλά και να προσελκύσουν νέους, δημιουργούν και προσφέρουν συμπληρωματικές υπηρεσίες καθώς και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

4.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των εταιρειών της κινητής τηλεφωνίας

Στις περιπτώσεις όπου οι προμηθευτές κατέχουν διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στην αγορά, έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα του προϊόντος. Έτσι οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία του κλάδου.

Επειδή η κινητή τηλεφωνία προσφέρει υπηρεσίες κατά βάση, είναι λίγο δύσκολο να ορισθούν οι προμηθευτές των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Θα μπορούσε να θεωρήσει κανείς ως προμηθευτή την ΕΕΤΤ, καθώς είναι αυτή που παραχωρεί την άδεια στις εταιρείες να χρησιμοποιούν κάποιο φάσμα

συχνότητων και να παρέχουν έτσι τις υπηρεσίες τους στους συνδρομητές. Όμως η ΕΕΤΤ δεν έχει ως στόχο το κέρδος και έτσι δεν επηρεάζει την κερδοφορία των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Απλά υπάρχει μια αρχική εφ'άπαξ πληρωμή για την αδειοδότηση και από το σημείο αυτό και πέρα η ΕΕΤΤ έχει ως μόνη αρμοδιότητα να ελέγχει τη σωστή διαχείριση της άδειας και τη σωστή λειτουργία της αγοράς.

Ακόμα, ως προμηθευτές των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας μπορούν να θεωρηθούν και οι εταιρείες παραγωγής συσκευών κινητής τηλεφωνίας. Οι εταιρείες αυτές, είναι πολλές στον αριθμό και οι περισσότερες συσκευές που διαθέτουν είναι ελάχιστα διαφοροποιημένες μεταξύ τους. Επίσης, η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία, με συνέπεια οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας να αλλάζουν ταχύτατα, κάνοντας τις παλιότερες φθηνότερες. Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι προμηθευτές χάνουν την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Βέβαια, οι παραγωγοί κινητών τηλεφώνων προσπαθούν να **διαφοροποιήσουν** τα προϊόντα τους, με την βοήθεια των νέων τεχνολογιών, προσθέτοντας καινούργια χαρακτηριστικά και λειτουργίες στις συσκευές. Ακόμα, με διαφημιστικές εκστρατείες και άλλους τρόπους, οι παραγωγοί κινητών τηλεφώνων προσπαθούν να δημιουργήσουν «μόδα» και κοινωνικό μιμητισμό, ώστε οι συνδρομητές να ζητούν συγκεκριμένες συσκευές. Ακόμα, πολλές φορές έχει παρατηρηθεί οι ίδιες οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας να έρχονται σε συνεργασία με τους προμηθευτές συσκευών κινητής τηλεφωνίας, ώστε από κοινού να αναπτύξουν συσκευές που να υποστηρίζουν συγκεκριμένες λειτουργίες και τεχνολογίες (π.χ. η Vodafone συνεργάστηκε με παραγωγούς κινητών τηλεφώνων για την κατασκευή συσκευών που υποστηρίζουν το “Vodafone live”).

Βιβλιογραφία

1. ICAP, Κλαδική Μελέτη Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Δεκέμβριος 2001
2. Porter M., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1998
3. Johnson G. & Scholes K, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1997, 4th edition
4. Thompson A. & Strickland A.J., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, 1992, 6th edition
5. Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghosal S., *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1995 European Edition
6. Εφημερίδα «Το Κέρδος», Συνέντευξη κ. Φέσσα, Προέδρου της Info-Quest, 23 Ιουλίου 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

Στο παρακάτω και τελευταίο κεφάλαιο, θα επιχειρηθεί μια ανασκόπηση των κυρίων σημείων και θεμάτων που πραγματεύτηκε η εργασία και θα δοθούν τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας.

Οι τηλεπικοινωνίες παγκοσμίως αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία ανάπτυξης. Με την συνδρομή της ταχύτατα εξελισσόμενης τεχνολογίας, οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν την ατμομηχανή της παγκόσμιας οικονομίας, σε μια περίοδο παγκόσμιας ύφεσης. Η κινητή τηλεφωνία αποτελεί ένα κομμάτι των τηλεπικοινωνιών, που συνέβαλε τα μέγιστα σε αυτήν την ανάπτυξη.

Η Ελλάδα δεν αποτέλεσε εξαίρεση στην ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών. Την τελευταία δεκαετία, η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών στη χώρα μας δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την δημιουργία νέων αγορών. Μια τέτοια περίπτωση είναι και η αγορά της κινητής τηλεφωνίας.

Στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται τέσσερις εταιρείες πλέον: η Vodafone και η TIM (έναρξη δραστηριότητας το 1994), η Cosmote (έναρξη δραστηριότητας το 1998) και η Q-Telecom (έναρξη δραστηριότητας το 2002). Ο κλάδος παρουσιάζει ορισμένα αξιοσημείωτα στοιχεία. Παρ'όλο που η κινητή τηλεφωνία άργησε να εισαχθεί στη Ελλάδα, σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, έχει καταφέρει να πετύχει διείσδυση 92%. Να σημειωθεί ότι σε πολλές άλλες χώρες, η κινητή τηλεφωνία δεν έχει φτάσει σε τέτοιο βαθμό διείσδυσης. Ακόμα, στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα επικρατεί υψηλός ανταγωνισμός, παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που αναλύθηκαν στο κύριο μέρος της εργασίας, την πρώτη θέση στην αγορά κατέχει η Cosmote, αφού προσφέρει υπηρεσίες σε περισσότερους συνδρομητές και παρουσιάζει μεγαλύτερη κερδοφορία. Η

Vodafone ακολουθεί με μικρή διαφορά και λίγο πιο πίσω βρίσκεται η TIM. Η Q-Telecom δεν έχει ακόμα καταφέρει να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς, δεδομένου ότι βρίσκεται ακόμα στην αρχή της δραστηριότητας στον κλάδο. Αξιοσημείωτο είναι ότι η Cosmote κατάφερε να πάρει την πρώτη θέση στην αγορά, ενώ εισήλθε στην αγορά πολύ αργότερα από τις άλλες δύο εταιρείες.

Δεδομένου του υψηλού ανταγωνισμού, η εργασία μελέτησε με ποιον τρόπο εφαρμόζεται, στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας, το μοντέλο του Porter που αναφέρεται στις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού. Ο Porter υποστηρίζει ότι ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο επηρεάζεται από πέντε βασικές δυνάμεις. Αρχικά υπάρχει η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού, καθώς υπάρχει η επιθυμία για εξασφάλιση ικανού μεριδίου αγοράς και νέων πόρων. Όμως η είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται και από τα εμπόδια εισόδου που υφίστανται.

Μια άλλη δύναμη είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των ίδιων των επιχειρήσεων του κλάδου. Ο ανταγωνισμός αυτός μπορεί να πάρει πολλές μορφές (διαφημιστικές εκστρατείες, μείωση τιμών, εισαγωγή νέων προϊόντων κ.τ.λ.) και μπορεί να έχει ποικίλλες συνέπειες για τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο εξαρτάται κυρίως από τη μορφή του κλάδου, το μέγεθος και τη στρατηγική των επιχειρήσεων αλλά και το είδος του προϊόντος.

Άλλη δύναμη που επηρεάζει τον ανταγωνισμό, είναι η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Τα υποκατάστατα προϊόντα πραγματοποιούν τις ίδιες λειτουργίες και ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες με τα προϊόντα του κλάδου. Αν προσφέρονται σε ανταγωνιστική τιμή και ποιότητα μπορούν να περιορίσουν την ζήτηση των προϊόντων του κλάδου και να συμπιέσουν την κερδοφορία του.

Επίσης, δυνάμεις του ανταγωνισμού θεωρούνται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών. Οι μεν αγοραστές πιέζουν για καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερη τιμή, οι μεν προμηθευτές για υψηλότερες τιμές πώλησης. Η διαπραγματευτική δύναμη και των δύο εξαρτάται από το αριθμό τους, τον όγκο των συναλλαγών που πραγματοποιούν, αλλά και την διαφοροποίηση του προϊόντος.

Τα τελευταία χρόνια έχει ασκηθεί κριτική στο μοντέλο του Porter και στις υποθέσεις που διατυπώνει για να καταλήξει στα συμπεράσματα του. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι το μοντέλο λειτουργεί μόνο σε συνθήκες τέλει ανταγωνισμού και ότι οποιαδήποτε κρατική παρέμβαση ακυρώνει την υπόθεση αυτή. Ακόμα, το μοντέλο προβλέπει απλούστατη δομή και σχετική στατικότητα στις αγορές. Οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις και συνθήκες της οικονομίας κάνουν τέτοιες υποθέσεις να φαίνονται δύσκολα εφαρμόσιμες. Επιπροσθέτως, το μοντέλο του Porter αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις αποζητούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα απέναντι στους ανταγωνιστές τους. Η κριτική, όμως που ασκείται διατυπώνει την άποψη ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζεται να κινηθούν πέρα από τέτοιες στρατηγικές και να αναζητήσουν στρατηγικές συμμαχίες και να δημιουργήσουν εναλλακτικά δίκτυα, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Σε αυτό το πλαίσιο, πιστεύεται ότι έχουν αναπτυχθεί τρεις νέες δυνάμεις: η παγκοσμιοποίηση, η ψηφιοποίηση και η απορύθμιση.

Τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας εξάγονται, έχοντας εξετάσει τον τρόπο που επηρεάζουν οι δυνάμεις του Porter τον ανταγωνισμό σε μια αγορά, αλλά και τα στοιχεία που διαμορφώνουν την υπάρχουσα κατάσταση στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, δεν υπάρχει, άμεση τουλάχιστον, **απειλή εισόδου** στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Ο αριθμός των εταιρειών είναι σχετικά μεγάλος για το μέγεθος της αγοράς, η αγορά πλησιάζει τα επίπεδα του κορεσμού και ο ανταγωνισμός λειτουργεί σε ικανοποιητικά επίπεδα. Έτσι, η ΕΕΤΤ δεν έχει λόγους να παραχωρήσει άλλη άδεια κινητής τηλεφωνίας.

Ο **ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών εταιρειών** λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα. Υπάρχει ανταγωνισμός στις χρεώσεις, ανταγωνισμός στις διαφημιστικές εκστρατείες, ακόμα και ανταγωνισμός στην παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας κατάφεραν να διευρύνουν τη ζήτηση και να αυξήσουν την χρήση των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, απορροφώντας έτσι τις όποιες ζημιές μπορεί να παρουσιάστηκαν από τις μειώσεις των χρεώσεων. Συνάμα, οι συνδρομητές της κινητής τηλεφωνίας είναι και αυτοί κερδισμένοι από την

κατάσταση που επικρατεί στην αγορά, καθώς απολαμβάνουν χαμηλότερες χρεώσεις και καλύτερες υπηρεσίες.

Ακόμα, η αγορά της κινητής τηλεφωνίας δεν φαίνεται να απειλείται από **υποκατάστατα προϊόντα**, αφού δεν υπάρχει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία που μπορεί να καλύψει και να προσφέρει ταυτόχρονα όλες τις λειτουργίες και τα προνόμια που προσφέρει η κινητή τηλεφωνία.

Όσον αφορά τη **διαπραγματευτική δύναμη των συνδρομητών**, αυτή μόνο μικρή μπορεί να είναι, δεδομένου ότι κάθε συνδρομητής πραγματοποιεί μικρή χρήση σε σχέση με την συνολική χρήση. Οι μόνοι που μπορούν να έχουν παραπάνω διαπραγματευτική δύναμη είναι οι εταιρικοί πελάτες, καθώς πραγματοποιούν μεγαλύτερη χρήση των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Πάραυτα, η δυνατότητα φορητότητας του αριθμού τηλεφώνου, ενισχύει την δύναμη των συνδρομητών, δεδομένου και ότι το βασικό προϊόν της κινητής τηλεφωνίας, η μετάδοση φωνής, είναι αδιαφοροποίητο προϊόν. Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας παρατηρώντας αυτήν την εξέλιξη, ενισχύουν τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και προσαρμόζουν τα προγράμματα χρήσεως, ώστε να προσελκύσουν νέους συνδρομητές αλλά και να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες.

Τέλος, η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** δεν φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την αγορά της κινητής τηλεφωνίας. Ως προμηθευτές θεωρούνται οι παραγωγοί συσκευών κινητής τηλεφωνίας. Οι προμηθευτές αποκτούν διαπραγματευτική δύναμη έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου, μόνο αν καταφέρουν να δημιουργήσουν ένα διαφοροποιημένο προϊόν (π.χ. μια νέα συσκευή που παρέχει αποκλειστικές λειτουργίες). Όμως, επειδή η τεχνολογία δεν μένει κρυφή και εξελίσσεται ραγδαία, το προϊόν αυτό, μετά από ένα ή δύο μήνες μπορεί να έχει αντιγραφεί ή μπορεί ακόμα να θεωρείται παροχημένης τεχνολογίας, γεγονός που παύει να το καθιστά διαφοροποιημένο. Από την μεριά τους οι προμηθευτές προσπαθούν να δημιουργήσουν ζήτηση για τα προϊόντα τους, κυρίως με διαφημιστικές εκστρατείες, ωθώντας τους συνδρομητές να ζητούν συγκεκριμένες συσκευές από τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας. Όμως, οι σύγχρονες συνθήκες ζωής, σε συνδυασμό με την εξελισσόμενη τεχνολογία, τις κοινωνικές και επαγγελματικές ανάγκες των συνδρομητών, δημιουργεί την ανάγκη στους

συνδρομητές για συνεχή αναβάθμιση των συσκευών τους. Έτσι, η ζήτηση για συσκευές παραμένει υψηλή.

Παρά το γεγονός ότι το μοντέλο του Porter αναπτύχθηκε με βάση τις οικονομικές συνθήκες των αρχών της δεκαετίας του '80, βρίσκει εφαρμογή και στις σύγχρονες αγορές, όπως αυτή της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη και την κριτική που έχει ασκηθεί, υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθεί ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο, το οποίο είναι ένα ακόμα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους.

Στη σύγχρονη εποχή ένα και μόνο μοντέλο δεν μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία. Έτσι, οι εταιρείες της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, έχουν εκμεταλλευτεί το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και την δύναμη της πληροφορίας και έχουν πετύχει στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες του εξωτερικού. Το γεγονός αυτό τους δίνει την δυνατότητα να αποκτούν πληροφορίες για τις τεχνολογικές εξελίξεις αμεσότερα, αλλά και να μπορούν να ανταγωνιστούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Ακόμα, έχουν ιδρύσει θυγατρικές εταιρείες σε γειτονικές χώρες, προσπαθώντας να εκμεταλλευτούν τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης του κλάδου στις χώρες αυτές. Επίσης, προσπαθούν να κάνουν το προϊόν τους όσο πιο προσιτό γίνεται δημιουργώντας και χρησιμοποιώντας εναλλακτικά δίκτυα διανομής.

Κλείνοντας, και ύστερα από την ανάλυση της σχετικής θεωρείας και των στοιχείων που υπάρχουν για την αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, συμπεραίνεται, ότι η αγορά λειτουργεί σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα ανταγωνισμού. Οι χρεώσεις έχουν πέσει σημαντικά, οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι ποιοτικές και καλύπτουν πολλές ανάγκες, οι εταιρείες παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα και η ζήτηση παραμένει σε υψηλά επίπεδα.

Βιβλιογραφία

1. ICAP, Κλαδική Μελέτη Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Δεκέμβριος 2001
2. Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghosal S., The Strategy Process, Prentice Hall, 1995 European Edition
3. Johnson G. & Scholes K, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1997, 4th edition
4. Thompson A. & Strickland A.J., Strategic Management: Concepts and Cases, Irwin, 1992, 6th edition
5. Porter M., Competitive Strategy, The Free Press, 1980
6. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Advantage, The Free Press, 1998
7. Porter M., How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business School Press, March 1979
8. Porter M., From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business School Press, May 1987
9. Porter M., On Competition, Harvard Business School Press, October 1998
10. Porter M., Towards a dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, 1991, Vol 12
11. Jauch R.L. & Glueck F.W., Strategic Management and Business Policy, Mc Graw Hill, 1988, 3rd edition
12. Pierce A.J. II & Robinson B.R. Jr, Strategic Management: Formulation - Implementation - Control, Irwin, 1991, 4th edition
13. David F.R., Strategic Management: Text and Cases, Prentice Hall, 1999, 7th edition
14. Grant M.R., Contemporary Strategy Analysis: Concepts – Techniques – Applications, Blackwell, 1998, 3rd edition
15. Day S.G. & Rubinstein D., Wharton on Dynamic Competitive Strategy, John Wiley & sons, 1997
16. Drucker E.P., The Essential Drucker, Harper Business, 2001

17. Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J., Strategy Safari: A Guided Tour Through the Worlds of Strategic Management
18. Barney B.J., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 1997, Addison – Wesley Publishing
19. Recklies D., Porter's Five Forces, June 2001, www.themanager.org (a)
20. Recklies D., Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter, June 2001, www.themanager.org (b)
21. Downs L., Beyond Porter, In Context Magazine, December 1997, www.contextmag.com
22. Bowman G. & Devinney T. Managing Competitive Strategy, July/August 1997, www.agsm.unsw.edu.au
23. Vodafone, Ετήσιο Δελτίο, 2003
24. Μπουλούκος Π., Ζώτος Γ., Μάρκου Α., Εφημερίδα «Το Βήμα», Οι Νέες Τεχνολογίες το Μεγάλο Στοιχείο, 22 Ιουνίου 2003 (α)
25. Μπουλούκος Π., Ζώτος Γ., Μάρκου Α., Εφημερίδα «Το Βήμα», Τα Μεριδια Μικραίνουν τα Κέρδη Αυξάνουν, 22 Ιουνίου 2003 (β)
26. Περιοδικό «Κινητά Νέα», Συνέντευξη κ. Παπαγιανόπουλου, Εμπορικού Διευθυντή TIM, Μάρτιος 2003
27. Περιοδικό «Info-Com», Συνέντευξη κ. Παπαγιανόπουλου, Εμπορικού Διευθυντή της TIM, Απρίλιος 2003
28. Εφημερίδα «Το Κέρδος», Συνέντευξη κ. Φέσσα, Προέδρου της Info - Quest, 23 Ιουλίου 2003
29. Ιστοσελίδα της Vodafone, www.vodafone.gr
30. Ιστοσελίδα της TIM, www.TIM.gr
31. Ιστοσελίδα της Cosmote, www.cosmote.gr
32. www.themanager.org
33. Χωρίς τίτλο: <http://www.rit.edu/~gdc9977/docs/CLARKE873-1.html>

