



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ  
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ**

**Απόστολος Γεωργίου Σαραντίδης**

**Πειραιάς 2011**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ  
ΣΤΕΛΕΧΗ (EXECUTIVE MBA)**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για στελέχη: E-MBA με τίτλο: «**Οικονομοτεχνική ανάλυση εταιρίας παροχής προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας**», έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή.....

Ονοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

***«Η παρούσα εργασία είναι για εκπαιδευτικούς λόγους και τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι ακριβή»***

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Προϊόντα και υπηρεσίες καταστήματος .....	7
Πίνακας 2. Μεριδία αγοράς .....	20
Πίνακας 3. Δείκτης ARPU .....	21
Πίνακας 4. Μεταβολή ARPU .....	22
Πίνακας 5. Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμου Δροσιάς .....	44
Πίνακας 6. Εκτιμήσεις αριθμού συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας .....	45
Πίνακας 7. Εκτιμώμενος αριθμός συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας ανά εταιρία .....	45
Πίνακας 8. Εκτίμηση αριθμού συνδρομητών συμβολαίου-καρτοκινητής .....	46
Πίνακας 9. Νέοι συνδρομητές ανά έτος και ανά σύνδεση .....	46
Πίνακας 10. Πληθυσμός.....	49
Πίνακας 11. Κατανομή πωλήσεων νέων συσκευών ανά έτος.....	50
Πίνακας 12. Μηνιαίες πωλήσεις αγοράς στόχου συνολικά και ανά εταιρία.....	51
Πίνακας 13. Μηνιαίες πωλήσεις συσκευών mobile broadband ανά εταιρία.....	52
Πίνακας 14. Μηνιαία έξοδα μισθοδοσίας .....	60
Πίνακας 15. Πρώτες ύλες.....	61
Πίνακας 16. Μέση τιμή κόστους προϊόντων .....	62
Πίνακας 17. Εφόδια καταστήματος .....	62
Πίνακας 18. Ποσότητες μηχανημάτων .....	68
Πίνακας 19. Εκτίμηση κόστους εκτελέσεως έργου.....	72
Πίνακας 20. Λοιπές δαπάνες (μηνιαία κόστη).....	73
Πίνακας 21. Μέση τιμή πώλησης προϊόντων .....	77
Πίνακας 22. Συγκεντρωτικός πίνακας εκτιμήσεων .....	86
Πίνακας 23. Σωρευτικά αποτελέσματα τριετίας ανά εταιρία .....	86
Πίνακας 24. Καθαρές ταμιακές ροές ανά ποσοστό κέρδους .....	88
Πίνακας 25. Νεκρό σημείο ταμιακών ροών .....	89
Πίνακας 26. Εκτιμώμενος αριθμός πελατών ανά μήνα .....	97
Πίνακας 27. Εκτιμήσεις πωλήσεων προϊόντων καρτοκινητής.....	98
Πίνακας 28. Όγκος πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας ανά μήνα .....	99
Πίνακας 29. Όγκος πωλήσεων συσκευών mobile broadband ανά μήνα.....	100
Πίνακας 30. Μηνιαίος αριθμός συσκευών προς επισκευή .....	101

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1. Παράγοντες δημιουργίας αξίας στις τηλεπικοινωνίες.....	11
Διάγραμμα 2. Οργανωτική δομή εταιρίας.....	58
Διάγραμμα 3. Κάτοψη καταστήματος.....	65
Διάγραμμα 4. Διάγραμμα εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου.....	70

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΑΡΤΩΝ**

Χάρτης 1. Κυριότερα σημεία κέντρου Δροσιάς.....	64
Χάρτης 2. Παρουσία ανταγωνιστών.....	66
Χάρτης 3. Παρουσία ανταγωνιστών – οικιστική απεικόνιση.....	67

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

Γράφημα 1. Αποτελέσματα κλάδου κινητής τηλεφωνίας – Κύκλος εργασιών.....	13
Γράφημα 2. Έσοδα από υπηρεσίες – Κύκλος εργασιών β' τρίμηνο 2010.....	14
Γράφημα 3. Κύκλος εργασιών σε σύγκριση με Ευρώπη.....	15
Γράφημα 4. Αποτελέσματα κλάδου κινητής τηλεφωνίας – EBITDA.....	16
Γράφημα 5. EBITDA β' τρίμηνο 2010.....	16
Γράφημα 6. EBITDA κλάδου σε σύγκριση με Ευρώπη.....	17
Γράφημα 7. Καθαρά κέρδη σε σύγκριση με Ευρώπη.....	18
Γράφημα 8. Δείκτης ARPU 2008 – 2009.....	21
Γράφημα 9. Τζίρος από δεδομένα και ρυθμός αύξησης στην Ε.Ε. ....	36
Γράφημα 10. Μεριδίο εσόδων από χρήση υπηρεσιών δεδομένων.....	36
Γράφημα 11. Τζίρος από υπηρεσίες mobile broadband.....	38
Γράφημα 12. Προβλέψεις Δ.Ν.Τ. για την ελληνική οικονομία (ετήσια μεταβολή).....	40
Γράφημα 13. Προβλέψεις - Ελλάδα: Έσοδα, EBITDA, ARPU.....	41
Γράφημα 14. Προβλέψεις - Ευρώπη: Έσοδα, EBITDA, ARPU.....	41
Γράφημα 15. Συνδρομητική βάση.....	47
Γράφημα 16. Εκτιμήσεις μηνιαίων πωλήσεων πακέτων καρτοκινητής.....	48
Γράφημα 17. Μηνιαίος όγκος πωλήσεων συσκευών mobile broadband.....	52
Γράφημα 18. Μηνιαίος αριθμός συσκευών προς επισκευή.....	53
Γράφημα 19. Μηνιαίος όγκος πωλήσεων αξεσουάρ ανά εταιρία.....	54
Γράφημα 20. Μηνιαία κόστη μισθοδοσίας και λειτουργίας.....	74
Γράφημα 21. Μηνιαίος τζίρος από πωλήσεις συνδέσεων συμβολαίου.....	78
Γράφημα 22. Μηνιαία έσοδα πωλήσεων πακέτων καρτοκινητής.....	79
Γράφημα 23. Έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας – Cosmote.....	80

Γράφημα 24. Έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας – Vodafone .....	80
Γράφημα 25. Έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας – Wind .....	81
Γράφημα 26. Μηνιαία έσοδα από τεχνικές υπηρεσίες .....	82
Γράφημα 27. Συνολικά έσοδα-έξοδα τεχνικών υπηρεσιών .....	83
Γράφημα 28. Μηνιαία κέρδη πωλήσεων αξεσουάρ .....	84
Γράφημα 29. Μηνιαία έσοδα εξόφλησης λογαριασμών κινητής τηλεφωνίας .....	85
Γράφημα 30. Σωρευτικά αποτελέσματα τριετίας ανά εταιρία .....	87
Γράφημα 31. Σωρευτικά αποτελέσματα τριετίας χωρίς υπολογισμό εσόδων σταθερής τηλεφωνίας.....	87
Γράφημα 32. Νεκρό σημείο καθαρών ταμιακών ροών ανά εταιρία .....	89

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....</b>	<b>III</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>IV</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΑΡΤΩΝ .....</b>	<b>IV</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>IV</b>
<b>1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ .....</b>	<b>1</b>
<b>2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>3</b>
2.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ .....	3
2.2 Η ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	4
2.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	5
2.4 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	5
2.5 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	6
2.6 ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	7
2.7 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	8
<b>3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....</b>	<b>9</b>
3.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	9
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	10
3.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ .....	11
3.4 ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	12
3.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	18
3.6 ΠΕΛΑΤΕΣ.....	22
3.7 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	23
3.8 ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	24
3.9 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	26
3.10 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	28
<i>Στρατηγική προϊόντος (ή υπηρεσίας) .....</i>	<i>29</i>
<i>Στρατηγική τιμολόγησης .....</i>	<i>32</i>
<i>Στρατηγική διανομής .....</i>	<i>33</i>
<i>Στρατηγική προώθησης.....</i>	<i>34</i>
3.11 ΑΣΥΡΜΑΤΕΣ ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	34
3.12 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ .....	39
3.13 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ.....	44
3.14 ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΟΓΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	46
<i>Συνδέσεις συμβολαίων.....</i>	<i>47</i>
<i>Πωλήσεις πακέτων καρτοκινητής .....</i>	<i>48</i>
<i>Πωλήσεις συσκευών κινητής τηλεφωνίας .....</i>	<i>49</i>
<i>Πωλήσεις συσκευών mobile broadband.....</i>	<i>52</i>

<i>Επισκευές συσκευών κινητής τηλεφωνίας</i> .....	53
<i>Πωλήσεις αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας</i> .....	54
<i>Εξόφληση λογαριασμών κινητής/σταθερής τηλεφωνίας</i> .....	55
<b>4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b> .....	<b>56</b>
4.1 ΓΕΝΙΚΑ .....	56
4.2 ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ .....	56
4.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	57
4.4 ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	58
<i>Διευθυντής επιχείρησης</i> .....	58
<i>Υπεύθυνος καταστήματος</i> .....	59
<i>Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών</i> .....	59
<i>Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών (τεχνικός)</i> .....	59
<i>Λογιστής</i> .....	60
4.5 ΈΞΟΔΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ .....	60
4.6 ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	61
<i>Πρώτες ύλες</i> .....	61
<i>Άλλα εφόδια</i> .....	62
<i>Εφοδιασμός καταστήματος</i> .....	63
4.7 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	63
4.8 ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ .....	65
4.9 ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	66
4.10 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ .....	68
4.11 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	68
<i>Ανάλυση εργασιών έργου</i> .....	71
<i>Προϋπολογισμός εκτελέσεως του έργου</i> .....	72
4.12 ΛΟΙΠΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ .....	73
4.13 ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΟΣΤΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ .....	74
<b>5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</b> .....	<b>75</b>
5.1 ΓΕΝΙΚΑ .....	75
5.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ.....	76
<i>Συνδρομητές συμβολαίου</i> .....	78
<i>Πακέτα καρτοκινητών</i> .....	79
<i>Πωλήσεις συσκευών κινητής τηλεφωνίας</i> .....	80
<i>Έσοδα επισκευής συσκευών κινητής τηλεφωνίας</i> .....	82
<i>Έσοδα πωλήσεων αξεσουάρ</i> .....	84
<i>Έσοδα εξόφλησης λογαριασμών κινητής/σταθερής τηλεφωνίας</i> .....	84
5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	86
5.4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ .....	88
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>90</b>



6.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ .....	90
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	92
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>93</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>96</b>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Με την παρούσα μελέτη [1], γίνεται μια προσπάθεια να εμβαθύνουμε στους πιθανούς λόγους για τους οποίους θα μπορούσε κάποιος να επενδύσει στην λειτουργία καταστήματος προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας σε συγκεκριμένη περιοχή. Η μελέτη δεν επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη εταιρία κινητής τηλεφωνίας, αλλά προσπαθεί μέσα από συγκριτικούς πίνακες και στοιχεία να αναδείξει την πιο συμφέρουσα επένδυση από τις τρεις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο.

Αρχικά, στο κεφάλαιο 2, παρουσιάζουμε κάποια ιστορικά στοιχεία για την κινητή τηλεφωνία και την εξέλιξή της στην Ελλάδα από τις αρχές της δεκαετίας του '90 που πρωτοεμφανίστηκε έως τις μέρες μας. Επίσης, παρουσιάζουμε τη βασική ιδέα του σχεδίου και τους λόγους που αποφασίστηκε η συγκεκριμένη επένδυση ακολουθώντας το θεσμό της δικαιόχρησης (franchising). Κλείνοντας το κεφάλαιο 2, αναφερόμαστε συνοπτικά στην τοποθεσία που έχουμε επιλέξει για την δραστηριοποίηση της επιχείρησης καθώς και τους λόγους επιλογής, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τα οποία θα προσφέρει και τέλος στο προφίλ των ανθρώπων που έχουν αποφασίσει να επενδύσουν στην συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα.

Στη συνέχεια και στο κεφάλαιο 3, παρουσιάζεται η αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην χώρα μας και οι στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθήθηκαν από τις εταιρίες. Αναφερόμαστε στα έσοδα των πωλήσεων μέχρι σήμερα αλλά και στις εκτιμήσεις αναλυτών και των ίδιων των εταιριών για τα επόμενα χρόνια. Γίνεται εκτενής αναφορά στον ανταγωνισμό και στις συνθήκες που επικρατούν, στα μερίδια αγοράς αλλά και στους δείκτες που χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες για την αξιολόγηση των επενδύσεών τους. Επίσης, παρουσιάζεται η αγορά στόχος με την ανάλυση της αναμενόμενης πελατείας, οι προμηθευτές και επιδιώκεται ο προσδιορισμός των προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία θα μπορούσαν να θεωρηθούν ότι ανήκουν στην κατηγορία με τα υποκατάστατα και άρα ανταγωνιστικά προϊόντα. Επιπλέον, εξετάζεται ο βαθμός δυσκολίας (ή ευκολίας) εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο με τα καταστήματα που παρέχουν τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Αναπόφευκτο κομμάτι του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι και η ανάλυση του μείγματος marketing. Τα 4 P's παρουσιάζονται και αναλύονται για το προϊόν και την υπηρεσία που αποτελεί τον πυρήνα της επιχείρησής μας. Τέλος, δεν θα μπορούσε να λείπει από το συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφορά στις προοπτικές του κλάδου τα επόμενα χρόνια αφού σίγουρα οι

επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία από την παγκόσμια οικονομική κρίση θα έχουν αντίκτυπο και στην περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου τον οποίο αναλύουμε.

Η οργανωτική δομή της εταιρίας, οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και οι απαιτήσεις της κάθε θέσης μαζί με ένα συγκεκριμένο σχέδιο λειτουργίας παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 4. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, αναλύονται τα έξοδα μισθοδοσίας, οι ανάγκες εφοδιασμού του καταστήματος με πρώτες ύλες και οποιαδήποτε άλλα εφόδια πρέπει να έχει ένα κατάστημα για την ομαλή λειτουργία του. Επιπλέον, δίνεται μια πιο συγκεκριμένη και αναλυτική παρουσίαση της τοποθεσίας που έχει επιλεγεί. Παρουσιάζεται η τοπική αγορά και οι ανάγκες που πρέπει να πληροί το κατάστημα όσον αφορά το μέγεθος αλλά και τον χώρο. Εντοπίζουμε τα ανταγωνιστικά καταστήματα που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή και προσδιορίζουμε τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό που χρειάζεται για το κατάστημα. Στο ίδιο κεφάλαιο, τελειώνοντας, υπάρχει το σχετικό χρονοδιάγραμμα με τις απαραίτητες εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν για την λειτουργία του καταστήματος καθώς επίσης και ο απαραίτητος σε αυτές τις περιπτώσεις προϋπολογισμός του έργου.

Το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο, είναι το κεφάλαιο που ουσιαστικά θα μας οδηγήσει στην τελική απόφαση για το αν τελικά συμφέρει να επενδύσει κανείς στη συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα. Εδώ παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση, με τη συγκέντρωση όλων των στοιχείων (εσόδων και εξόδων) τα οποία αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Τα δεδομένα αυτά εκτιμώνται σε βάθος τριετίας και αφού συνυπολογίζονται έσοδα, έξοδα, φόροι και τόκοι από δάνεια καταλήγουμε στις ταμιακές ροές που ελπίζουμε να επιτύχουμε στο τέλος της περιόδου αυτής. Σε μια πιο απλοϊκή εκτίμηση της επένδυσης, βρίσκουμε το νεκρό σημείο των ταμιακών ροών για κάθε εταιρία ξεχωριστά ανάλογα με το ποσοστό κέρδους που θα πρέπει να δουλέψει σε βάθος τριετίας. Από τους δύο διαφορετικούς τρόπους υπολογισμού, θα μπορέσουμε να οριοθετήσουμε τα σημεία στα οποία η επένδυση γίνεται αποδοτική και άρα πιο ελκυστική αλλά και το σημείο στο οποίο η ζημία στην επένδυση είναι πιθανότερη από το κέρδος.

Η ανάλυση ολοκληρώνεται κάνοντας τη συνολική αποτίμηση της επένδυσης. Όλες οι παράμετροι στις οποίες αναφερθήκαμε εκτενώς κατά τη διάρκεια της ανάλυσης λαμβάνοντας υπόψη ώστε να μας οδηγήσουν στο τελικό συμπέρασμα για το αν πραγματικά αξίζει να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη επένδυση τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και με βάση τα συγκεκριμένα δεδομένα ή όχι.

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 2.1 Η ιστορία της κινητής τηλεφωνίας

Ουσιαστικά, η ιστορία της κινητής τηλεφωνίας ξεκινάει επίσημα το 1973, όταν και πραγματοποιήθηκε η πρώτη κλήση από συσκευή κινητού τηλεφώνου που σε καμία περίπτωση δεν έμοιαζε με τις σημερινές συσκευές. Η κλήση πραγματοποιήθηκε στη Νέα Υόρκη από τον δόκτωρ Μάρτιν Κούπερ της εταιρίας Motorola [30].

Το πρώτο αυτοματοποιημένο – αναλογικό – δίκτυο κινητής τηλεφωνίας λειτούργησε στις αρχές του 1980 στη Σκανδιναβία (Δανία, Νορβηγία, Σουηδία). Μέχρι τα τέλη της ίδιας δεκαετίας, η κινητή τηλεφωνία βρίσκεται ακόμα σε εμβρυακό στάδιο με ελάχιστους χρήστες και μοναδική παρεχόμενη υπηρεσία τις κλήσεις φωνής. Είναι αυτό που ονομάζουμε κινητή τηλεφωνία 1<sup>ης</sup> γενιάς.

Στην αρχή της δεκαετίας του 1990, άρχισε η απογείωση της κινητής τηλεφωνίας με την ψηφιοποίηση των δικτύων και των συσκευών. Τα κινητά έγιναν μικρότερα και πιο προσίτα στους καταναλωτές. Η κινητή τηλεφωνία περνάει έτσι στο επόμενο στάδιο, της επανομαζόμενης 2<sup>ης</sup> γενιάς. Πλέον, εκτός από υπηρεσίες φωνής, παρέχονται και άλλες «ευκολίες» όπως αποστολή και λήψη γραπτών μηνυμάτων (SMS) αλλά και φωτογραφιών. Σιγά-σιγά και μέχρι το τέλος της ίδιας δεκαετίας, τα δίκτυα αλλά και τα τηλέφωνα 1<sup>ης</sup> γενιάς θα αποσυρθούν δίνοντας την θέση τους εξ' ολοκλήρου σε αυτά της 2<sup>ης</sup> γενιάς.

Στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, η κινητή τηλεφωνία έχει πλέον διεισδύσει για τα καλά στον πληθυσμό και αποτελεί ήδη αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των περισσότερων ανθρώπων αλλά και επιχειρήσεων. Είναι τότε που εμφανίζονται τα κινητά 3<sup>ης</sup> γενιάς (τα οποία λειτουργούν μέχρι και σήμερα συμπληρωματικά αυτών της 2<sup>ης</sup> γενιάς) με τις απεριόριστες δυνατότητες των πολυμέσων όπως εξελίχθηκαν σε αυτή την πρώτη δεκαετία του 2000.

Σήμερα πλέον, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, έχουν αρχίσει να πειραματίζονται με τη λειτουργία της επόμενης γενιάς κινητής τηλεφωνίας (4<sup>η</sup> γενιά) και η οποία αναμένεται να αλλάξει σημαντικά τα μέχρι τώρα δεδομένα. Τα νέα πιλοτική δίκτυα, αναμένεται να αρχίσουν να υλοποιούνται εντός του 2011 και στις αρχές του 2012. Η εμπορική

λειτουργία τους στην Ελλάδα δεν αναμένεται να συμβεί νωρίτερα από το τέλος του 2012 ή τις αρχές του 2013.

## **2.2 Η κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα, η κινητή τηλεφωνία έκανε την επίσημη εμφάνισή της το 1992. Ο διαγωνισμός αδειοδότησης αφορούσε σε δύο άδειες λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας<sup>1</sup>. Οι δύο πρώτες εταιρίες στις οποίες καταχωρήθηκαν οι άδειες ήταν η σημερινές Vodafone και Wind. Η εμπορική εκμετάλλευση ξεκίνησε το 1993 σχεδόν ταυτόχρονα και από τις δύο εταιρίες. Αργότερα, το 1998, η Cosmote ήταν η τρίτη εταιρία που δραστηριοποιήθηκε στην αγορά, ενώ το 2002 εμφανίστηκε και τέταρτη εταιρία, η Q, η οποία αργότερα εξαγοράστηκε από την Wind. Σήμερα, στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται τρεις εταιρίες – Η Cosmote, η Vodafone και η Wind. Με βάση τους ενεργούς συνδρομητές, ηγέτιδα στον ελληνικό χώρο θεωρείται η Cosmote.

Τους πρώτους μήνες, τα κινητά τηλέφωνα λειτουργούσαν μόνο στην Αττική και στα νησιά του Σαρωνικού με απαγορευτικό κόστος για τους πολλούς. Ενδεικτικά, για να πάρει μια ιδέα ο αναγνώστης όσον αφορά τα μεγέθη της εποχής, να αναφέρουμε πως οι πρώτες συσκευές στοίχιζαν από 700€ - 1400€, το τέλος ενεργοποίησης ήταν 85€, το μηνιαίο πάγιο 40€ και το λεπτό ομιλίας 0,25€. Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη που ο αρχικός αριθμός των χρηστών δεν ξεπερνούσε τους 1000.

Ήταν ακόμα πολύ νωρίς να προβλέψει κανείς την αλματώδη εξέλιξη αλλά και την σημαντική συμβολή που θα είχε η κινητή τηλεφωνία (αλλά και οι τηλεπικοινωνίες γενικότερα) στην ανάπτυξη τόσο της ελληνικής όσο και της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι χαρακτηριστικό, πως οι αρχικές εκτιμήσεις έκαναν λόγο για 200.000 συνδρομητές στην πρώτη δεκαετία λειτουργίας της. Νούμερο που – κρίνοντας εκ των υστέρων – αποδείχτηκε εντελώς άστοχο αφού την πρώτη δεκαετία οι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας είχαν ήδη ξεπεράσει τα 8 εκ. Στα χρόνια που ακολούθησαν, οι ρυθμοί παρόλο που μειώθηκαν συγκριτικά με τα πρώτα χρόνια, ήταν συνεχώς αυξανόμενοι με αποτέλεσμα σήμερα πλέον να μιλάμε για περίπου 14 εκ. χρήστες, ποσοστό ~130% του πληθυσμού της χώρας.

---

<sup>1</sup> Πηγή: Ιστοσελίδες παρόχων κινητής τηλεφωνίας

### **2.3 Σκοπός της ανάλυσης**

Η ραγδαία αύξηση της ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, ανάγκασε τις εταιρίες να αναπτύξουν ένα δίκτυο καταστημάτων το οποίο θα βρίσκεται δίπλα στον καταναλωτή ώστε να ικανοποιεί το γρηγορότερο δυνατόν τις ανάγκες του. Τα καταστήματα αυτά συνέβαλαν ουσιαστικά στην ταχύτερη εξάπλωση της κινητής τηλεφωνίας αφού πλέον κάλυπταν ένα σημαντικό κομμάτι της ελληνικής επικράτειας. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών υπήρξε (και υπάρχει ακόμα) έντονος. Η επιλογή της τοποθεσίας ενός τέτοιου καταστήματος αποτελεί το βασικότερο κριτήριο λειτουργίας του με τα οφέλη για την εταιρία να είναι πολλαπλά.

Σκοπός της παρούσας ανάλυσης, είναι η αξιολόγηση της σκοπιμότητας δραστηριοποίησης στο λιανικό εμπόριο με την λειτουργία ενός τέτοιου καταστήματος το οποίο θα εμπορεύεται προϊόντα και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Μέσω της ανάλυσης θα προσπαθήσουμε να αξιολογήσουμε τις τρεις εταιρίες και τις προοπτικές ανάπτυξης που υπάρχουν για καθεμία από αυτές ξεχωριστά αλλά και οι προοπτικές του κλάδου γενικότερα. Η απόφαση για το αν αξίζει να πραγματοποιηθεί μια τέτοιου είδους επένδυση αλλά και ποια εταιρία θα αφορά η επένδυση, θα παρθεί από την συγκριτική αξιολόγηση που θα πραγματοποιήσουμε στο τέλος.

Για την λειτουργία του καταστήματος, έχει αποφασιστεί πως θα ακολουθηθεί ο θεσμός της δικαιόχρησης (franchise). Ο βασικός λόγος πίσω από αυτή την απόφαση είναι κυρίως το γεγονός πως οι ίδιες οι εταιρίες προτιμούν αυτού του είδους την ανάπτυξη αλλά και το ελάχιστο ρίσκο που καλείται να πάρει ο επενδυτής. Με το θεσμό της δικαιόχρησης, το κατάστημα λειτουργεί σύμφωνα με τις προϋποθέσεις και τους όρους που θέτει ο πάροχος (franchiser).

### **2.4 Η μέθοδος της δικαιόχρησης (franchising) στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με μελέτη [23], παρόλο που η οικονομική κρίση των τελευταίων μηνών δυσχεραίνει το έργο αλλά και αποθαρρύνει γενικά νέους επιχειρηματίες, ο θεσμός της δικαιόχρησης εξακολουθεί να δημιουργεί επενδυτικές ευκαιρίες καθώς πιστεύουν ότι αποτελεί μια ασφαλή λύση για όσους θέλουν να τολμήσουν.

Τα περιθώρια ανάπτυξης του κλάδου παραμένουν μεγάλα, δεδομένου μάλιστα του ποσοστού διεύθυνσης της δικαιόχρησης στην αγορά που φθάνει μόλις το 4% όταν στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες ξεπερνά το 30%.

Το 2009, λόγω και της γενικότερης στασιμότητας των χρηματοδοτικών προγραμμάτων από τις τράπεζες, λειτούργησε ανασταλτικά στην ανάπτυξη του θεσμού, καθελώνοντας τον ρυθμό ανάπτυξης στο 3% - το χαμηλότερο ποσοστό της τελευταίας δεκαετίας. Παρόλα αυτά, επειδή το franchise αποτελεί μονόδρομο ανάπτυξης για ορισμένους κλάδους του λιανεμπορίου, εμφανίστηκαν αρκετά ελκυστικά πακέτα που διασφαλίζουν την ενδεχόμενη απαξίωση των αποθεμάτων, εγγυάται ένα ελάχιστο ποσοστό μικτού κέρδους και ταυτόχρονα συνεισφέρει στην αρχική επένδυση και στη διαχείριση των προβλημάτων ρευστότητας κατά τα πρώτα βήματα της επιχείρησης.

## **2.5 Τοποθεσία εγκατάστασης**

Έχει αποφασιστεί πως η περιοχή που θα εγκατασταθεί το κατάστημα θα βρίσκεται εντός του λεκανοπεδίου Αττικής. Η απόφαση αυτή έχει παρθεί καθαρά για λόγους ευκολίας πρόσβασης.

Είναι γεγονός, πως τα υπάρχοντα καταστήματα και σημεία πώλησης κινητής τηλεφωνίας καλύπτουν πλέον όλες σχεδόν τις περιοχές και ελάχιστες είναι αυτές που θα μπορούσαμε να πούμε πως υπό-εξυπηρετούνται. Παρόλα αυτά, μια προσεκτική ματιά στο χάρτη της Αττικής με τα καταστήματα που καλύπτουν τις περιοχές, θα δούμε πως υπάρχουν κάποιες «τρύπες» στην κάλυψη οικιστικών περιοχών. Αυτές βρίσκονται κυρίως σε περιοχές οι οποίες αναπτύσσονται με ταχύτατους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια και ακόμα δεν έχει δραστηριοποιηθεί κάποια από τις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας. Ίσως, η έναρξη λειτουργίας σε μια τέτοια περιοχή να αποτελέσει σημαντική επενδυτική κίνηση και μελλοντικά να φέρει ουσιαστικά κέρδη για τον επενδυτή.

Με γνώμονα λοιπόν τα παραπάνω, έχει επιλεγεί να αναλυθεί η προοπτική εγκατάστασης του καταστήματος στο Δημοτικό Διαμέρισμα της Δροσιάς του Ν. Αττικής.

Με μια πρώτη ματιά, φαίνεται πως στη συγκεκριμένη περιοχή υπάρχουν οι προοπτικές εκείνες οι οποίες θα μπορούσαν να κάνουν βιώσιμη και ελκυστική αυτού του είδους την επένδυση. Σημαντικό ρόλο στην απόφαση έπαιξε η ταχεία οικονομική ανάπτυξη της περιοχής (αλυσίδες super market, τράπεζες, κ.α.) αλλά και ο ρυθμός αύξησης των μόνιμων κατοίκων που αυξάνει ολοένα και περισσότερο τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού για άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση που θα ικανοποιεί τις ανάγκες του.

## 2.6 Προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα

Για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε την επένδυση, θα πρέπει να προσδιορίσουμε τον αριθμό αλλά και την ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών οι οποίες θα εμπορεύονται στο κατάστημα.

Τα προϊόντα αυτά και οι υπηρεσίες είναι εύκολο να προσδιοριστούν απλά κάνοντας έναν μικρό έλεγχο της αγοράς σε παρόμοια καταστήματα. Καταλήγουμε λοιπόν, στην παρακάτω λίστα προϊόντων και υπηρεσιών όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα (πίνακας 1).

**Πίνακας 1. Προϊόντα και υπηρεσίες καταστήματος**

<p><b><u>Προϊόντα</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Πακέτα καρτοκινητής</li><li>• Συσκευές κινητής τηλεφωνίας (αναλύονται στις παρακάτω κατηγορίες):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Συσκευές μέχρι 100€</li><li>○ Συσκευές από 100€ έως και 250€</li><li>○ Συσκευές Smartphones</li></ul></li><li>• Αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας</li><li>• Συσκευές mobile internet</li></ul> <p><b><u>Υπηρεσίες</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Συνδέσεις/ανανεώσεις συμβολαίων</li><li>• Επισκευές συσκευών</li><li>• Εξόφληση λογαριασμών:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Κινητής τηλεφωνίας</li><li>○ Σταθερής τηλεφωνίας</li></ul></li></ul>
--

Για την διευκόλυνση της ανάλυσης, έχουμε προχωρήσει στην παραπάνω κατηγοριοποίηση των διαθέσιμων προϊόντων και υπηρεσιών αφού θα ήταν αδύνατο να συμπεριλάβουμε αναλυτικά κάθε προϊόν ή υπηρεσία (όπως η κατηγορία των συσκευών) που θα υπάρχει στο κατάστημα. Παρόλα αυτά, η παραπάνω παραδοχή δεν αναμένεται να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα.



Όσον αφορά την κατηγορία 'εξόφληση λογαριασμών σταθερής τηλεφωνίας', θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε πως θα ασχοληθούμε μόνο με πελάτες σταθερής τηλεφωνίας του Ο.Τ.Ε. αφού αυτοί αποτελούν το 80% των νοικοκυριών [10]. Αυτό σημαίνει πως για την εταιρία Cosmote θα συμπεριλάβουμε μία επιπλέον κατηγορία εσόδων αφού από τα καταστήματα της συγκεκριμένης εταιρίας εξυπηρετούνται και οι πελάτες της σταθερής τηλεφωνίας. Το υπόλοιπο 20% είναι διασπασμένο σε αρκετούς μικρότερους εναλλακτικούς παρόχους και η συμμετοχή τους στα αποτελέσματα των άλλων δύο εταιριών δεν προσδίδει ουσιαστικά οφέλη.

## **2.7 Υποστηρικτές του επενδυτικού σχεδίου**

Οι απαιτήσεις για την υλοποίηση αλλά και αργότερα για την καθημερινή υποστήριξη ενός τέτοιου έργου είναι μεγάλες. Απαιτεί πολλαπλές γνώσεις από ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων. Στις περιπτώσεις δικαιοχρησίας, σίγουρα η εταιρία-πάροχος υποστηρίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την επένδυση αλλά από την άλλη μεριά οι απαιτήσεις οι οποίες πηγάζουν από μια τέτοια επιχειρηματική συμφωνία είναι πολύ υψηλές.

Ο υποψήφιος επενδυτής-επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει άριστα τον χώρο της κινητής τηλεφωνίας και να παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις. Θα πρέπει οπωσδήποτε, να έχει εμπειρία από τον χώρο των πωλήσεων αφού ουσιαστικά αυτός θα είναι ο κλάδος που θα εμπλακεί. Τέλος, θα πρέπει να έχει πολύ καλές διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες αφού θα κληθεί να ηγηθεί μιας ομάδας ατόμων και να οδηγήσει την επιχείρηση προς την επιτυχία.

Το επενδυτικό σχέδιο ουσιαστικά θα υποστηριχθεί από δύο επαγγελματίες του χώρου. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν μακρά θητεία και μεγάλη τεχνογνωσία στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας αφού επί σειρά ετών έχουν εργασθεί (και συνεχίζουν να εργάζονται) στις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου καταλαμβάνοντας θέσεις ευθύνης. Γνωρίζουν τις υψηλές απαιτήσεις ενός τέτοιου εγχειρήματος και είναι πεπεισμένοι πως εφόσον αξίζει να πραγματοποιηθεί μια τέτοιου είδους επένδυση, θα μπορέσουν να την φέρουν εις πέρας.

## 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 3.1 Γενικά

Αναφέραμε ήδη στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν έναν από τους κλάδους οι οποίοι τα τελευταία χρόνια έχουν ενισχύσει σημαντικά την εθνική οικονομία και επιδρούν άμεσα στο κοινωνικό-πολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της χώρας. Με την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, τόσο της σταθερής όσο και της κινητής τηλεφωνίας, δόθηκε η δυνατότητα για πιο γρήγορη αλλά και αποτελεσματικότερη μεταφορά δεδομένων (φωνητικών και ηλεκτρονικών). Οι αποστάσεις πλέον εκμηδενίστηκαν αλλάζοντας σημαντικά τα μέχρι τότε δεδομένα του τρόπου λειτουργίας και εμπορικής δραστηριότητας επιχειρηματιών και επιχειρήσεων. Η σημερινή εικόνα μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομικής αγοράς, σίγουρα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών.

Μέσα σε αυτή την ξέφρενη κούρσα στην οποία επιδόθηκαν εταιρίες, επενδυτές και καταναλωτές, αναμφίβολα εξέχουσα θέση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών κατέχει το κομμάτι της κινητής τηλεφωνίας. Η ζήτηση από τη μεριά των καταναλωτών ήταν τόσο μεγάλη που σήμερα έχει ήδη ξεπεράσει τον κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας τόσο σε διείσδυση όσο και σε έσοδα. Σύμφωνα με μελέτη [22], η Ελλάδα βρίσκεται περίπου στον Ευρωπαϊκό μέσο όρο σε ότι αφορά την διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στον πληθυσμό έχοντας φτάσει στα τέλη του 2010 πάνω από το 125% αντιστοιχώντας περίπου σε 14€ εκ. ενεργούς συνδρομητές. Εκτιμάται ότι μεταξύ αυτών υπάρχουν περίπου 200.000 συνδρομητές που χρησιμοποιούν τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας για πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω του φορητού τους υπολογιστή (mobile broadband) και οι οποίοι αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς. Με λίγα λόγια, εμφανίστηκε μια νέα υπηρεσία η οποία άλλαξε δραματικά τις συνήθειες, την καθημερινότητα, τον τρόπο επικοινωνίας των ανθρώπων σε ολόκληρο τον πλανήτη. Μιλάμε σίγουρα για τεχνολογική επανάσταση.

### 3.2 Στρατηγική ανάπτυξης

Στα πρώτα χρόνια της ανάπτυξης στους, οι εταιρίες προσπαθούσαν να προλάβουν να εξυπηρετήσουν τον ολοένα και αυξανόμενο αριθμό πελατών. Στόχος τους ήταν να προσελκύσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κομμάτι από την πίτα των καταναλωτών – να αυξήσουν δηλαδή τη συνδρομητική τους βάση. Ιδιαίτερα στην αρχή της λειτουργίας τους, το ποσοστό αύξησης του αριθμού των συνδρομητών από χρήση σε χρήση ήταν ουσιαστικά το πεδίο μάχης των εταιριών. Η δυνατότητα μετακίνησης των συνδρομητών μεταξύ των εταιριών, αρχικά ήταν κάτι το εξαιρετικά δύσκολο αν όχι απαγορευτικό που σήμαινε πως ένας κερδισμένος πελάτης από την εταιρία αποτελούσε σχεδόν μόνιμη πηγή εσόδων. Αργότερα, και όταν πλέον τα ποσοστά διείσδυσης του πληθυσμού είχαν φτάσει σε σημείο κορεσμού, αλλά και όταν δόθηκε η δυνατότητα στους συνδρομητές της μίας εταιρίας να μπορούν να αλλάξουν πάροχο διατηρώντας τον αριθμό του τηλεφώνου τους, άρχισε ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών, προσφερόμενων υπηρεσιών και ποιότητας εξυπηρέτησης.

Αρχικά, τα καταστήματα που προσέφεραν στο καταναλωτικό κοινό προϊόντα και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, δεν περιορίζονταν στην αποκλειστική διάθεση μίας και μόνο εταιρίας. Ούτε ήταν κάτι για το οποίο οι εταιρίες ενδιαφέρονταν. Δεν υπήρχε ο χρόνος για την ανάπτυξη του δικού τους αποκλειστικού δικτύου καταστημάτων. Σκοπός τους ήταν το ταχύτερο δυνατόν πιο κοντά στον τελικό καταναλωτή.

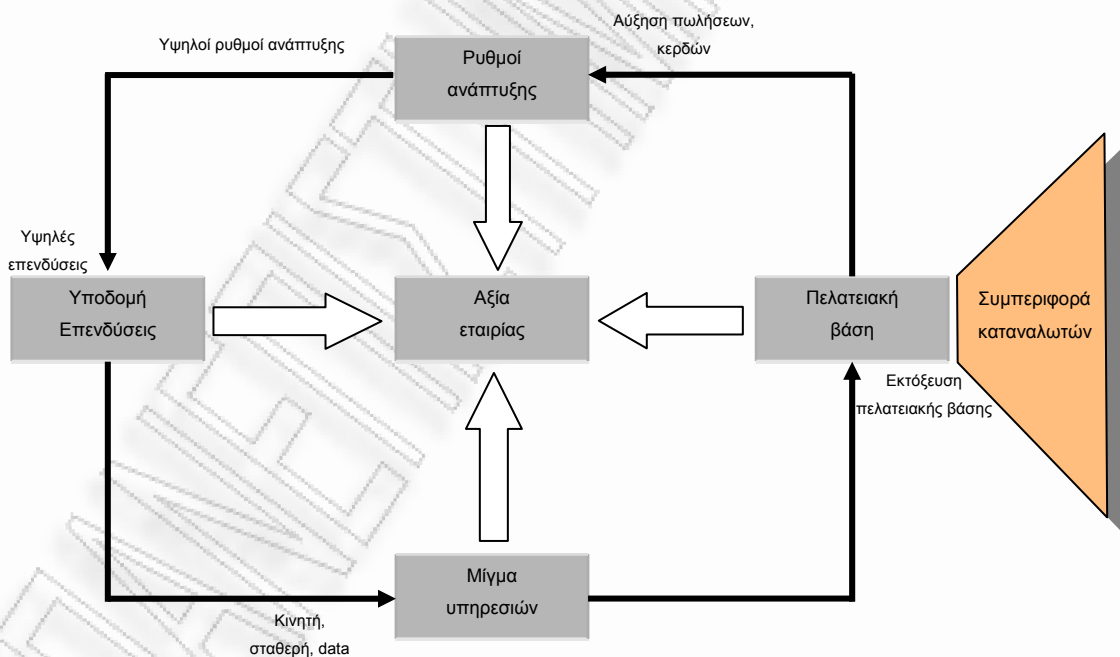
Σταδιακά, η πολιτική αυτή άλλαξε. Άρχισαν να αναπτύσσουν η κάθε μία τη δική της αλυσίδα καταστημάτων, είτε ιδιόκτητη είτε με τη μέθοδο του franchising. Αυτό τους έδωσε τη δυνατότητα να αναβαθμίσουν την εικόνα τους μέσα από τα καταστήματά τους όπου πλέον η σχέση με τον πελάτη περνάει σε μια άλλη διάσταση. Το κατάστημα είναι πλέον βασικό και αναπόσπαστο κομμάτι του μάρκετινγκ και της διαφημιστικής καμπάνιας για την κάθε εταιρία.

Σήμερα, η κάθε εταιρία έχει αναπτύξει το δικό της δίκτυο καταστημάτων όπου σε κάθε ένα κατάστημα, ο πελάτης έχει την ευκαιρία να έρθει σε επαφή με όλα τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες – που παρουσιάζονται αρκετά συχνά από τις εταιρίες – και να δοκιμάσει τις εφαρμογές τους. Γίνεται λοιπόν κατανοητό γιατί η άρτια λειτουργία ενός καταστήματος είναι το  $A$  και το  $\Omega$  για τις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας.

### 3.3 Το μοντέλο της κινητής τηλεφωνίας

Δεν θα μπορούσαμε λοιπόν, όταν μιλάμε για μια υπηρεσία και ένα προϊόν το οποίο κατέκλυσε την αγορά μέσα σε μόνο μία δεκαπενταετία και κατάφερε να γίνει σημείο αναφοράς και αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του κάθε πολίτη, να μην αναφερθούμε και στα ανάλογα κέρδη τα οποία αποκόμισαν οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας.

Το νομικό πλαίσιο λειτουργίας των εταιριών, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, το οποίο ίσχυσε από την πρώτη μέρα, δημιούργησε τις κατάλληλες συνθήκες για τις απαραίτητες επενδύσεις. Επενδύσεις, οι οποίες με τη σειρά τους οδήγησαν σε υψηλά κέρδη και νέες επενδύσεις. Αξίζει να δούμε πως δημιουργήθηκε αξία στον κλάδο μέσα από το 'μοντέλο δημιουργίας αξίας' όπως παρουσιάστηκε από την KANTOR [Kantor Management Consultants, [www.kantor.gr](http://www.kantor.gr)] (σε απλουστευμένη μορφή για τις ανάγκες της συγκεκριμένης ανάλυσης). Στο επόμενο διάγραμμα (διάγραμμα 1), φαίνεται αυτό ακριβώς.



**Διάγραμμα 1. Παράγοντες δημιουργίας αξίας στις τηλεπικοινωνίες**

Η προσφορά του σωστού μείγματος προϊόντων και υπηρεσιών οδηγεί στην αύξηση της πελατειακής βάσης. Η αύξηση του αριθμού των συνδρομητών, όπως επίσης και του μέσου εσόδου ανά συνδρομητή (**ARPU – Average Revenue Per User**), δημιουργεί πλεόνασμα κεφαλαίου το οποίο οδηγεί σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης την αγορά

κινητής τηλεφωνίας, δηλαδή σε υψηλά έσοδα και αντίστοιχα κέρδη. Τα κέρδη επανεπενδύονται σε δημιουργία νέων υποδομών ή σε ανανέωση των υπαρχουσών.

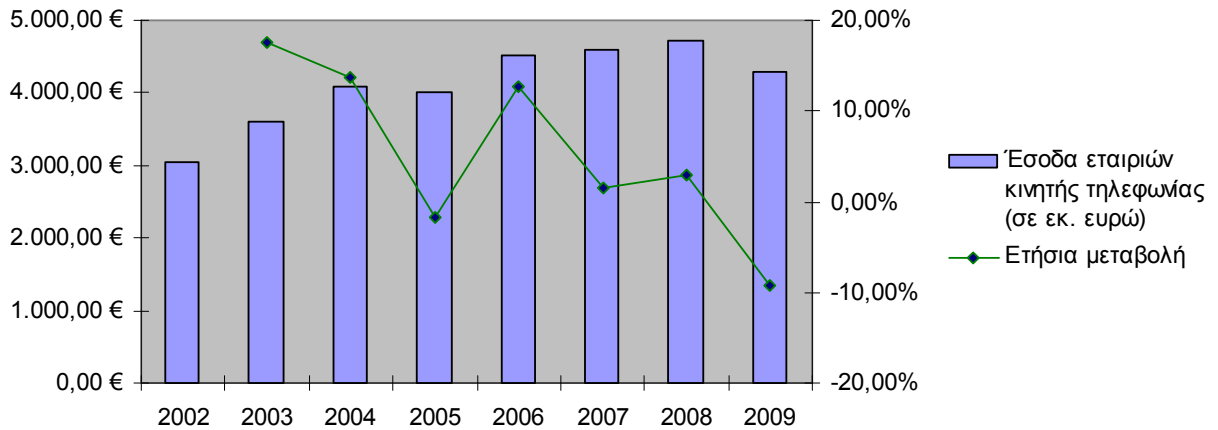
Η επιλογή της επένδυσης γίνεται με γνώμονα το νέο προσφερόμενο μείγμα υπηρεσιών και προϊόντων που προτίθεται να παρουσιάσει στην αγορά ο τηλεπικοινωνιακός φορέας. Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι ο καθοριστικός παράγοντας για την περαιτέρω αύξηση της πελατειακής βάσης είναι η συμπεριφορά των καταναλωτών και η αποδοχή ή μη, των νέων προϊόντων και υπηρεσιών κάτι το οποίο μέχρι σήμερα λειτούργησε απόλυτα προς όφελος των εταιριών. Δεν πρέπει επίσης να παραγνωρίζουμε πως σε όλα αυτά σημαντικότατο ρόλο έπαιξε και ο πολύ υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών που υπήρξε από την πρώτη κιόλας μέρα. Ο ανταγωνισμός αυτός μεγάλωσε ακόμα περισσότερο με την είσοδο στην αγορά της τρίτης εταιρίας παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Η επιτροπή ανταγωνισμού συνέβαλε σε αυτό αφού η λειτουργία της και οι υποδείξεις της ήταν πάντα προς την σωστή κατεύθυνση και προς όφελος των καταναλωτών.

### **3.4 Πορεία του κλάδου κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και στην Ευρώπη**

Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, ο κλάδος γνώρισε ραγδαία ανάπτυξη αποφέροντας σημαντικά κέρδη στις εταιρίες και στους επενδυτές. Επί μία συνεχή δεκαπενταετία, τα έσοδα από τις πωλήσεις αυξάνονταν με γοργούς ρυθμούς. Έτσι, το 2008, τα έσοδα του κλάδου ανήλθαν στα €4,7 δις αντιστοιχώντας στο 1,88% του ΑΕΠ της χώρας [6]. Είναι χαρακτηριστικό πως σε ορισμένες περιόδους και μετά την πλήρη απελευθέρωση της αγοράς το 2002, ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου υπερβαίνει την ετήσια αύξηση του ΑΕΠ!

Στον επόμενο γράφημα (γράφημα 1) παρουσιάζονται οι συνολικές πωλήσεις των τριών εταιριών ανά έτος για την περίοδο 2003 – 2009 όπως καταγράφονται στους ισολογισμούς τους (σε εκ. €).

Ετήσια έσοδα εταιριών κινητής τηλεφωνίας 2002-2009 (εκ. €)



### Γράφημα 1. Αποτελέσματα κλάδου κινητής τηλεφωνίας – Κύκλος εργασιών

Όπως εύκολα παρατηρεί κανείς, η ετήσια αύξηση των πωλήσεων είναι εντυπωσιακή από το 2002 (οπότε και απελευθερώθηκε ο κλάδος στη χώρα μας) έως και το 2008. Συγκεκριμένα, στην εφταετία τα έσοδα των πωλήσεων παρουσίασαν αύξηση της τάξης του 54%. Παρόλα αυτά, την διετία 2007 – 2008, ο ρυθμός αύξησης των εσόδων άρχισε να δείχνει τα πρώτα σημάδια επιβράδυνσης και τα έσοδα να σταθεροποιούνται στο επίπεδο των 4,5 – 4,7 εκ. €.

Για το 2009, τα σημάδια ήταν ακόμα περισσότερο αποθαρρυντικά αφού πλέον ο κλάδος μπήκε για τα καλά σε ύφεση. Τα έσοδα από πωλήσεις παρουσίασαν μείωση της τάξεως του 10% σε σχέση με το 2008, σημάδι πως γρήγορα οι εταιρίες του κλάδου θα πρέπει να αρχίσουν (εάν δεν έχουν ήδη αρχίσει) να μελετούν εναλλακτικούς τρόπους ανάκαμψης. Κάτι το οποίο είναι πρωτόγνωρο για τον χώρο της κινητής τηλεφωνίας αφού μέχρι σήμερα κανείς δεν προβληματίστηκε ιδιαίτερα ώστε να υπάρξει η κατάλληλη προετοιμασία για την αντιμετώπιση τέτοιων ακραίων σεναρίων.

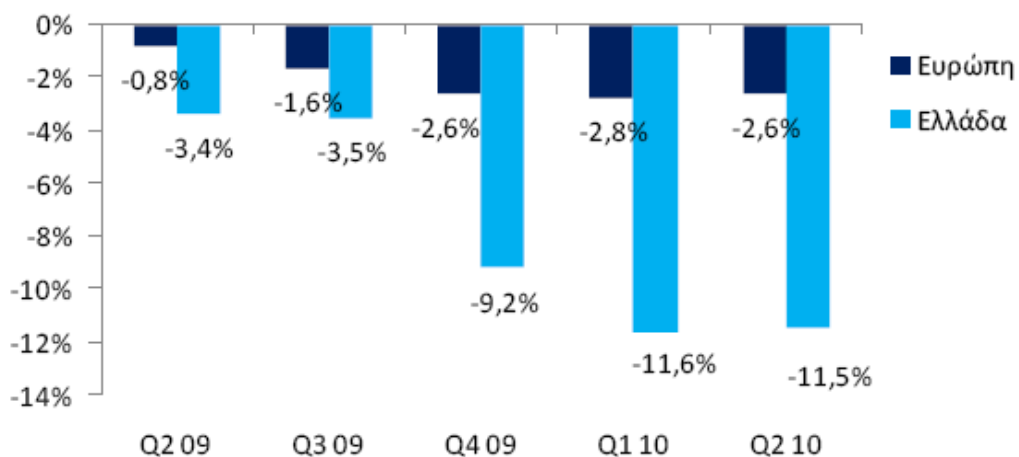
Δυστυχώς, η πτωτική τάση συνεχίστηκε και το β' τρίμηνο του 2010. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ίδιων των εταιριών (Οκτώβριος 2010), ο κύκλος εργασιών του κλάδου μειώνεται κατά 16,5% το β' τρίμηνο του 2010 από το προηγούμενο έτος με τα έσοδα από υπηρεσίες (service revenues) να μειώνονται κατά 17,7% (γράφημα 2) [21].



**Γράφημα 2. Έσοδα από υπηρεσίες – Κύκλος εργασιών β' τρίμηνο 2010**

Το β' τρίμηνο του 2010, εμφανίζεται για πρώτη φορά μείωση των εσόδων από υπηρεσίες έναντι του α' τριμήνου κατά 3% [7]. Οι αιτίες της μείωσης, όπως επισημαίνεται από τις εταιρίες, είναι η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών λόγω κυρίως της οικονομικής κρίσης, η μειώσεις των τιμών λόγω ανταγωνισμού αλλά και η μείωση των τελών τερματισμού και περιαγωγής. Όλοι αυτοί οι λόγοι, φαίνεται να παραμένουν δυναμικά και τους επόμενους μήνες και μάλιστα να γίνονται πιο έντονοι οδηγώντας σε περαιτέρω συρρίκνωση τον κλάδο.

Στο επόμενο γράφημα (γράφημα 3), φαίνεται συγκριτικά η μεταβολή του τζίρου για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας όπου στην Ελλάδα ο ρυθμός συρρίκνωσης είναι πολλαπλάσιος από τον μέσο όρο της Ευρώπης [7] [20].



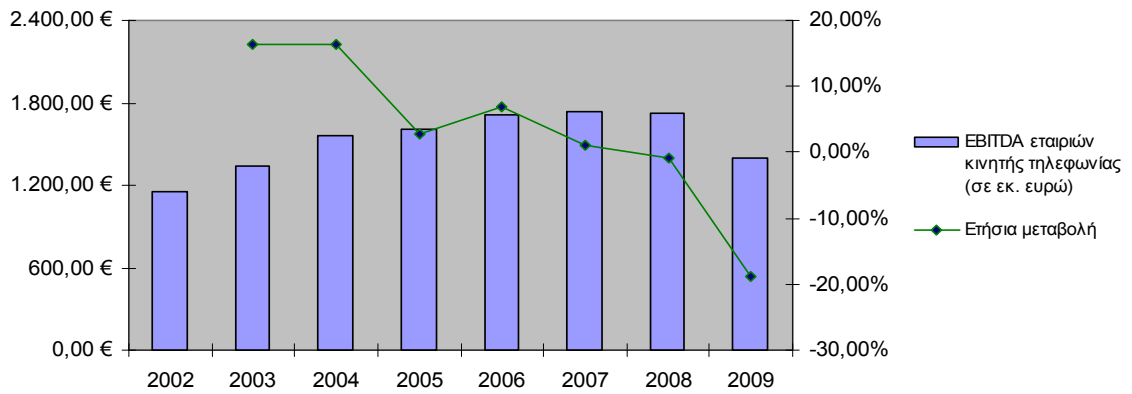
**Γράφημα 3. Κύκλος εργασιών σε συγκριση με Ευρώπη**

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μεγάλη απόκλιση της ελληνικής αγοράς και σε σχέση με την ευρωπαϊκή. Οι ευρωπαϊκές αγορές φαίνεται να έχουν ξεπεράσει τα μεγάλα προβλήματα από την κρίση της τελευταίας διετίας και να ξαναμπάνουν σε τροχιά ανάπτυξης (ή τουλάχιστον να εμφανίζονται πιο αισιόδοξες σε σχέση με 6 μήνες πριν), κάτι που για την ελληνική αγορά προς το παρόν μοιάζει μάλλον πρόωρο.

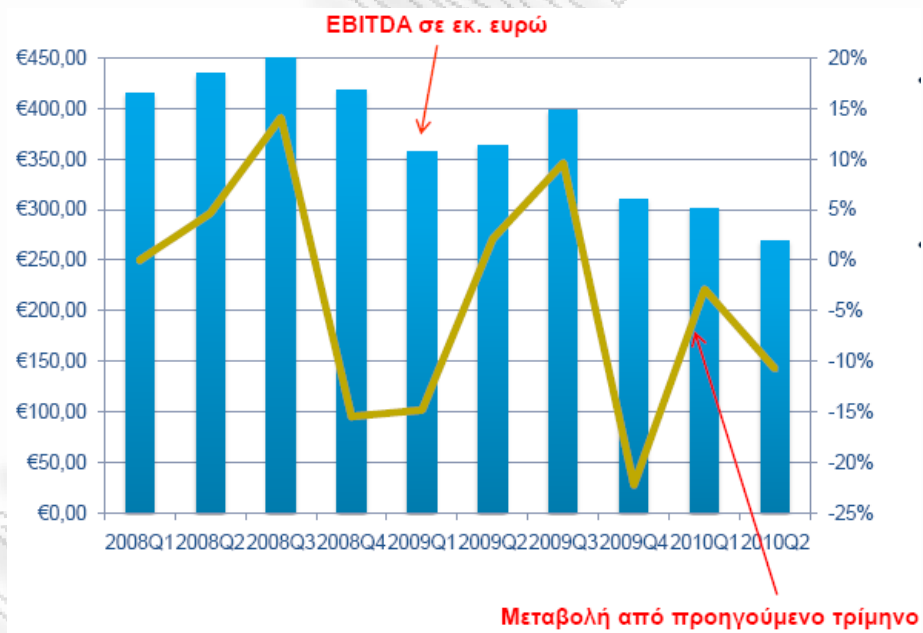
Επιπλέον όλων των παραπάνω, σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία των εταιριών, τα κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) παρουσιάζουν ακόμα μεγαλύτερους ρυθμούς μείωσης από τις πωλήσεις. Στο επόμενο γράφημα [7] (γράφημα 4) φαίνεται αυτό ακριβώς το σημείο – αρχικά η σταθεροποίηση των τιμών μεταξύ 2006 – 2008 και η ραγδαία πτώση της τάξης του 19% για το 2009. Στο πρώτο τρίμηνο του 2010, η μείωση συνεχίστηκε και σε σχέση με το ίδιο τρίμηνο του 2009 ξεπερνάει το 15% (γράφημα 5) [20]. Επίσης, από το διάγραμμα φαίνεται πως σε επίπεδο 6μήνου 2010, η μείωση του EBITDA φτάνει το 21% από το αντίστοιχο 6μηνο του 2009.



### EBITDA εταιριών κινητής τηλεφωνίας 2002-2009

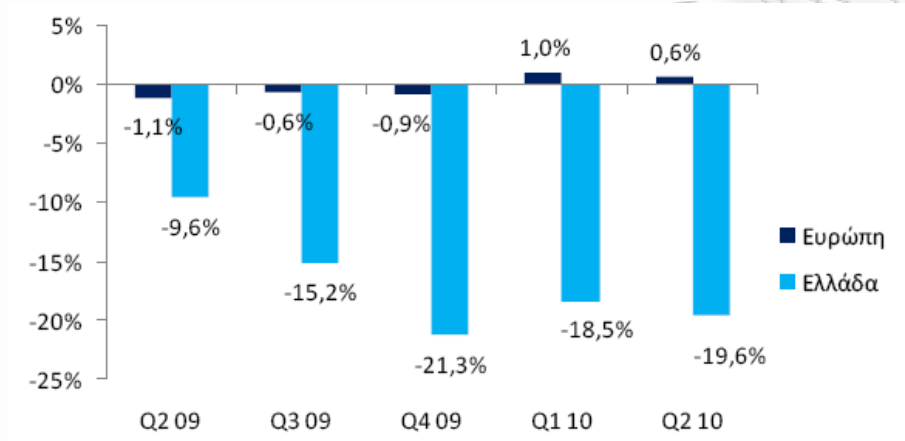


### Γράφημα 4. Αποτελέσματα κλάδου κινητής τηλεφωνίας – EBITDA



### Γράφημα 5. EBITDA β' τρίμηνο 2010

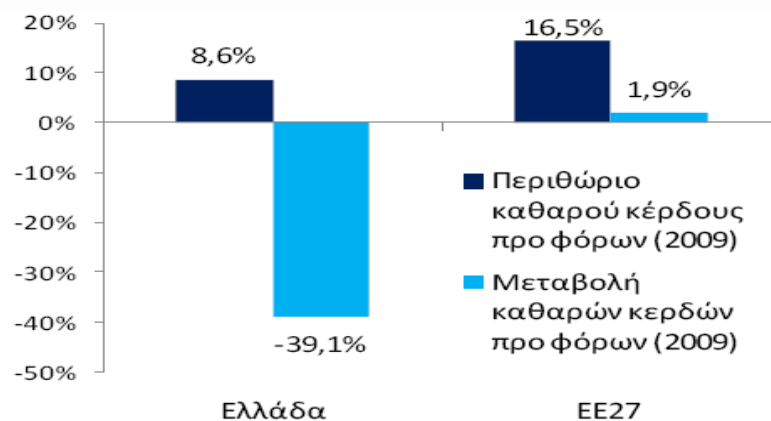
Συγκριτικά με τις ευρωπαϊκές αγορές και εδώ οι διαφορές παραμένουν μεγάλες. Από το επόμενο γράφημα (γράφημα 6) φαίνεται πως οι μειώσεις στα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων μειώνονται με πολύ ταχύτερο ρυθμό στην Ελλάδα σε σχέση με την Ευρώπη. [21]



**Γράφημα 6. EBITDA κλάδου σε σύγκριση με Ευρώπη**

Στο παραπάνω γράφημα, είναι πλέον εμφανές η πολύ ελκυστικότερη προοπτική που φαίνεται να υπάρχει για τις ευρωπαϊκές αγορές και αποτυπώνεται με θετικό πρόσημα στα δύο πρώτα τρίμηνα του 2010.

Τέλος, στο επόμενο γράφημα (γράφημα 7) παρουσιάζονται τα καθαρά κέρδη του κλάδου για το 2009 στην Ελλάδα και στην Ευρώπη τα οποία είναι ενδεικτικά καθώς τα καθαρά κέρδη του κλάδου στην Ελλάδα ανήλθαν σε 343 εκ ευρώ το 2009 και μειώθηκαν κατά 39% από το 2008 εμφανίζοντας πολύ χειρότερη εξέλιξη από τον κλάδο στην Ε.Ε. [7] [21].



**Γράφημα 7. Καθαρά κέρδη σε σύγκριση με Ευρώπη**

Από τα παραπάνω αποτελέσματα, εύκολα συμπεραίνει κανείς την θέση στην οποία βρίσκεται ο κλάδος στην Ελλάδα. Το σημαντικότερο από τα μέχρι τώρα στοιχεία είναι πως η πτωτική τάση βρίσκεται σε αρχικό στάδιο (ενώ η Ευρώπη έχει αρχίσει να βγαίνει από το τούνελ) και δεν είναι σίγουρο το διάστημα που θα χρειαστεί ώστε να ανακάμψει.

Αναμένεται λοιπόν και οι τρεις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα να λάβουν άμεσα και δραστικά μέτρα – επιπλέον των όσων ήδη έχουν λάβει – περικοπής και μείωσης των λειτουργικών δαπανών τους (ή ακόμα και μείωση των επενδύσεών τους). Με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσουν να αντισταθμίσουν τις απώλειες από τη μείωση των εσόδων και να συνεχίσουν τις επενδύσεις τους, πράγμα το οποίο κρίνεται απαραίτητο για την επιβίωσή τους και την ανταγωνιστικότητά τους.

### **3.5 Ανταγωνισμός**

Με δεδομένα τα χαμηλά περιθώρια διαφοροποίησης των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, θα μπορούσε να παρατηρήσει κανείς ότι η ωρίμανση της αγοράς έχει οδηγήσει τις εταιρίες του κλάδου σε μια προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης πελατών μέσω στρατηγικών ηγεσίας κόστους. Αυτό όμως δεν αντιπροσωπεύει ολόκληρη την αλήθεια. Πράγματι, και οι τρεις εταιρίες προσπαθούν να ανταγωνιστούν στο κομμάτι «τιμή προϊόντος» αλλά δεν κάνουν μόνο αυτό. Αυτό παρατηρείται κυρίως σε υπηρεσίες όπως είναι η φωνή. Σε υπηρεσίες όπως είναι η εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών (όπως π.χ. ευρυζωνικές υπηρεσίες), ο ανταγωνισμός μεταφέρεται στο επίπεδο της ποιότητας της υπηρεσίας αλλά και της ταχύτερης εισαγωγής του στην αγορά. Αν θέλαμε να χαρακτηρίσουμε τη

στρατηγική της κάθε εταιρίας, θα μπορούσαμε να πούμε πως η Cosmote και η Vodafone ανταγωνίζονται προσπαθώντας να διαφοροποιηθούν με την εισαγωγή νέων και καινοτόμων υπηρεσιών ή προϊόντων. Η Wind από τη μεριά της, εστιάζει την προσπάθειά της στην μείωση των τιμών των πακέτων της επιδιώκοντας στην προσέλκυση πελατών που αναζητούν τέτοιου είδους προσφορές. Σε κάθε περίπτωση πάντως, το αποτέλεσμα είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά και η συνεχής πτωτική τάση των τιμών κινητής τηλεφωνίας προς όφελος πάντα των καταναλωτών.

Ο υψηλός ανταγωνισμός, καταδεικνύεται από ένα ακόμα στοιχείο – τον δείκτη αλλαγής παρόχου (churn rate). Σύμφωνα με αυτόν, ο συνολικός αριθμός αιτήσεων φορητότητας αριθμών κινητής τηλεφωνίας έως το τέλος του 2008 ανερχόταν σε 1,19 εκ. συνδέσεις [8]. Ουσιαστικά, αντιστοιχεί στο 14% των ενεργών συνδρομητών το οποίο αντικατοπτρίζει και την αγοραστική δύναμη που έχουν οι καταναλωτές απέναντι στις εταιρίες του κλάδου.

Στην Ελλάδα, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, δραστηριοποιούνται τρεις εταιρίες-πάροχοι (Cosmote, Vodafone, Wind) οι οποίες καλύπτουν γεωγραφικά το 99% του πληθυσμού. Και οι τρεις εταιρίες, κατά τη διάρκεια της συνεχούς ανάπτυξής τους, σε επιχειρησιακό επίπεδο ακολούθησαν – και συνεχίζουν να ακολουθούν – τη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης με τη συνεχή αύξηση του αριθμού των σημείων λιανικής πώλησης. Ο στόχος τους ξεκάθαρος: να φτάσουν πριν τον ανταγωνιστή όσο το δυνατόν πιο κοντά στον τελικό καταναλωτή [5].

Ως αποτέλεσμα αυτής της έντονα ανταγωνιστικής πολιτικής είναι να λειτουργούν σήμερα σε όλη την Ελλάδα πάνω από 1800 καταστήματα και των τριών εταιριών αναπτυσσόμενα κυρίως με τη μέθοδο του franchising από τις ίδιες τις εταιρίες-παρόχους [24]. Επιπλέον των καταστημάτων αυτών, προϊόντα κινητής τηλεφωνίας είναι δυνατόν ο καταναλωτής να προμηθευτεί επίσης και από αλυσίδες ηλεκτρονικών ειδών αλλά και ειδών πληροφορικής.

Το μερίδιο αγοράς της κάθε εταιρίας στο τέλος του 2009 φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 2) [28].

**Πίνακας 2. Μεριδία αγοράς**

<b>Εταιρία-πάροχος</b>	<b>Μερίδιο αγοράς</b>
Cosmote	42%
Vodafone	32%
Wind	26%
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>

Η Cosmote είναι η ηγέτιδα εταιρία στον χώρο αφού έχει καταφέρει να αποσπάσει την μεγαλύτερη μερίδα της αγοράς και μάλιστα χωρίς να φαίνεται να απειλείται από την δεύτερη στην κατηγορία Vodafone. Να θυμίσουμε πως η Cosmote εισήχθη στην αγορά αρκετά χρόνια μετά τις Vodafone και Wind και αφού αυτές είχαν εγκαταστήσει και λειτουργούσαν εμπορικά τα δίκτυά τους. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, πως η περίπτωση της Cosmote είναι ίσως από τις λίγες αν όχι η μοναδική στην Ευρώπη εταιρίας που ενώ εισάγεται τρίτη καταφέρνει να ηγηθεί του κλάδου. Θα πρέπει εδώ να αναφέρουμε πως λόγω της νομοθεσίας που ισχύει, υπάρχει περίπτωση μια εταιρία της οποίας το μερίδιο αγοράς ξεπεράσει το 50%, να υπάρξει η επέμβαση της ρυθμιστικής αρχής αφού θεωρείται πως όποια εταιρία κατέχει το ποσοστό αυτό λειτουργεί εναντίον του ανταγωνισμού οδηγώντας ίσως την αγορά σε συνθήκες μονοπωλίου.

Ένας δείκτης που καταδεικνύει τον υψηλό ανταγωνισμό αλλά και τον πόλεμο των τιμών και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις εταιρίες, είναι ο δείκτης του *μεικτού μηνιαίου εσόδου ανά πελάτη κινητής τηλεφωνίας* (ARPU – Average Revenue Per User). Ο δείκτης αυτός, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει μείωση, ακόμα ένα σημάδι πως οι εταιρίες αναγκάζονται να μειώσουν τα έσοδά τους ανά προσφερόμενη υπηρεσία ώστε να αποτρέψουν την φυγή των καταναλωτών.

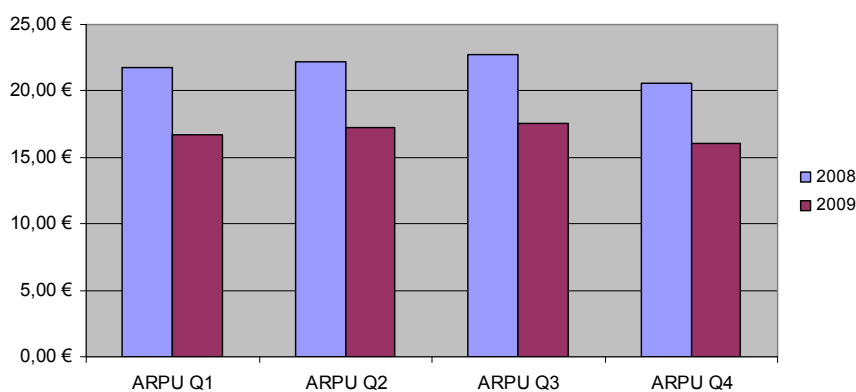
Πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι ο δείκτης ARPU για το Q1/2010 έχει σημαντικά υποχωρήσει σε σχέση με έναν χρόνο πριν. Οι εκτιμήσεις για τα επόμενα χρόνια κάνουν λόγο για περαιτέρω μείωση που θα συμπίεσει ακόμα περισσότερα τα έσοδα των εταιριών [9].

Στον επόμενο πίνακα (πίνακας 3) φαίνεται η μεταβολή του δείκτη ARPU ανά εταιρία για το πρώτο τρίμηνο του 2010 συγκριτικά με το αντίστοιχο του 2009. Επίσης, φαίνεται πως διαμορφώθηκε η τρέχουσα τιμή του δείκτη στο ίδιο τρίμηνο.

**Πίνακας 3. Δείκτης ARPU**

<b>Εταιρία</b>	<b>Δείκτης ARPU Q1/2010 (YoY) (%)</b>	<b>Δείκτης ARPU Q1/2010 (€)</b>
Cosmote	-12,6%	16€
Vodafone	-17,14%	15€
Wind	-14,3%	12€
<b>M.O.</b>	<b>-13,8%</b>	

Στο επόμενο γράφημα (γράφημα 8) φαίνονται συγκριτικά ανά τρίμηνο οι τιμές ARPU για το 2008 και το 2009 [31].



**Γράφημα 8. Δείκτης ARPU 2008 – 2009**

Επίσης, χαρακτηριστικοί είναι και οι δείκτες που αφορούν στα λεπτά ομιλίας – συνολικά λεπτά ομιλίας και μέσα λεπτά ανά χρήστη (AMOU – μηνιαίως) – οι οποίοι συνέχισαν την ανοδική τους πορεία και το 2009. Ο δείκτης AMOU αυξήθηκε κατά μέσο όρο κατά 3,6% φθάνοντας τα 153 λεπτά ανά χρήστη ανά μήνα, ενώ το σύνολο των λεπτών ανά μήνα έφτασε τα 10,5 δις το β' τρίμηνο του 2010 από 9,9 δις το αντίστοιχο του 2009 [31].

Συμπληρωματικά των στοιχείων του παραπάνω πίνακα, ο επόμενος πίνακας (πίνακας 4) παρουσιάζει τον δείκτη ARPU όπως τελικά διαμορφώθηκε στο τέλος του 2010 αλλά και τις εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς για τα επόμενα έτη [8] [9].

**Πίνακας 4. Μεταβολή ARPU**

	<b>Cosmote</b>	<b>Vodafone</b>	<b>Wind</b>	<b>Μεταβολή ARPU</b>
<b>2010</b>	20,00 €	18,00 €	17,00 €	-13,80%
<b>2011</b>	18,00 €	16,20 €	15,30 €	-10,00%
<b>2012</b>	16,60 €	14,90 €	14,10 €	-8,00%
<b>2013</b>	15,70 €	14,20 €	13,40 €	-5,00%
<b>2014</b>	14,95 €	13,45 €	12,70 €	-5,00%

Είναι εμφανές από τον παραπάνω πίνακα πως τα επόμενα χρόνια τα περιθώρια κέρδους και των τριών εταιριών θα περιοριστούν σημαντικά ανά συνδρομητή. Η υψηλή ανταγωνιστικότητα του κλάδου – στην οποία ήδη αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο – θα οδηγήσει αναπόφευκτα προς αυτή την κατεύθυνση.

### **3.6 Πελάτες**

Με τη λειτουργία των καταστημάτων λιανικής πώλησης, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας επιχειρούν να καλύψουν μεγάλες οικιστικές περιοχές, περιοχές οι οποίες να έχουν έντονη επαγγελματική δραστηριότητα, να είναι σημαντικοί κόμβοι καθημερινής διέλευσης επιβατών και οχημάτων και μεγάλα εμπορικά κέντρα. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει πως μικρότερες περιοχές ή οικισμοί αφήνουν αδιάφορες τις εταιρίες. Στόχος είναι η κάλυψη και η εξυπηρέτηση όλων των καταναλωτών αφού και στις μικρές συνοικίες δεν παύουν να υφίστανται συνδρομητές – σημερινοί ή μελλοντικοί.

Συγκεκριμένα, συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας είναι όλες οι κατηγορίες ηλικιών. Σύμφωνα με ερευνά της εταιρίας Focus Bari [10], οποία παρουσιάστηκε στα πλαίσια διεθνούς συνεδρίου τηλεπικοινωνιών, το ποσοστό διείσδυσης των κινητών τηλεφώνων φθάνει στο 91% στις ηλικίες 18-70 ετών. Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι παιδιά ηλικίας 7-12 ετών που διαθέτουν κινητό καλύπτουν ποσοστό 21%, ενώ για την κατηγορία των 10-12 ετών φθάνει το 32%.

Η διείσδυση είναι υψηλότερη στις ηλικίες 18-24 ετών, η οποία φθάνει το 99%, ενώ στις ηλικίες 25-34 ετών φθάνει το 98%. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερευνάς, το 51%

των Ελλήνων χρησιμοποιεί κάποιο πακέτο καρτοκινητής, το 44% έχει πρόγραμμα συμβολαίου, ενώ 6% και τα δύο.

Η ίδια η μελέτη διαχωρίζει τους συνδρομητές σε τρεις μεγάλες ομάδες χρηστών κινητών τηλεφώνων. Η πρώτη κατηγορία είναι οι «αδαείς» που αντιπροσωπεύουν το 44% του συνόλου των χρηστών και χρησιμοποιούν τη συσκευή τους ως απλό τηλέφωνο, μόνο για εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις και δεν ενδιαφέρονται για άλλες υπηρεσίες. Η δεύτερη είναι οι «σύγχρονοι», που αντιπροσωπεύουν ποσοστό 45%. Πρόκειται για συνδρομητές οι οποίοι χρησιμοποιούν παραδοσιακές υπηρεσίες, όπως τα SMS και ο προσωπικός τηλεφωνητής και για τους οποίους το κινητό τηλέφωνο είναι χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο, καθώς και αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητάς τους. Τέλος, υπάρχουν και οι «προχωρημένοι», οι οποίοι χρησιμοποιούν πιο προηγμένες υπηρεσίες και για τους οποίους το κινητό τηλέφωνο είναι προέκταση του εαυτού τους.

Τα καταστήματα πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας λοιπόν, στοχεύουν κυρίως σε πελάτες από μία ή περισσότερες από τις παρακάτω κατηγορίες:

- 1) Μόνιμοι κάτοικοι της περιοχής και των γύρω περιοχών.
- 2) Εργαζόμενοι στην περιοχή.
- 3) Περαστικοί οι οποίοι απλά διασχίζουν τη συγκεκριμένη περιοχή.
- 4) Επισκέπτες των χώρων εστίασης και ψυχαγωγίας της περιοχής αλλά και των εμπορικών κέντρων.

### **3.7 Προμηθευτές**

Η επιλογή των προμηθευτών των καταστημάτων λιανικής πώλησης γίνεται κεντρικά από τις ίδιες τις εταιρίες. Η απόφαση για το ποιοι θα είναι οι προμηθευτές τόσο σε συσκευές κινητής τηλεφωνίας όσο και σε αξεσουάρ λαμβάνεται με βάση τη στρατηγική της εταιρίας για την οποία το κατάστημα πώλησης δεν έχει λόγο. Μοναδική αρμοδιότητα των καταστημάτων είναι το λανσάρισμα των συσκευών αφού πρώτα έχει ολοκληρωθεί η συμφωνία της εταιρίας με τον προμηθευτή.

Στην Ελληνική αγορά και μεταξύ των τριών ανταγωνιστικών εταιριών, τέτοιου είδους προϊόντα δεν διαφέρουν ουσιαστικά καθόλου μεταξύ τους. Η κάθε εταιρία μπορεί να κάνει παραγγελίες συσκευών οι οποίες θα είναι προσαρμοσμένες στις δικές της ανάγκες (όπως π.χ. εμπορικό σήμα) αλλά στις βασικές τους λειτουργίες παραμένουν



ταυτόσημες. Αυτό βέβαια που διαφέρει από εταιρία σε εταιρία μπορεί να μην είναι το προϊόν που αγοράζει ο καταναλωτής αλλά σίγουρα οι προσφερόμενες υπηρεσίες που μπορούν να υποστηριχθούν από το προϊόν. Και σε αυτό το σημείο είναι που οι εταιρίες προσπαθούν να διαφοροποιηθούν μεταξύ τους.

Επίσης, θα πρέπει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο πως σημαντικό κομμάτι του ανταγωνισμού είναι οι εμπορικές συμφωνίες αποκλειστικής διάθεσης προϊόντων που καταφέρνουν και επιτυγχάνουν οι εταιρίες για το δικό τους δίκτυο καταστημάτων με τους προμηθευτές. Αφορά αποκλειστικά νεοεισερχόμενες στην αγορά συσκευές οι οποίες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο καταναλωτικό κοινό (κυρίως στα άτομα που αναμένουν την κυκλοφορία νέων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας). Τέτοιου είδους κινήσεις επιτρέπουν στην εταιρία να χτυπήσει τον ανταγωνισμό, να αυξήσει τις πωλήσεις της αλλά πολύ περισσότερο, της δίνεται η ευκαιρία να αποσπάσει συνδρομητές από τις ανταγωνίστριες εταιρίες.

Όλα τα παραπάνω λοιπόν, γίνονται σε κεντρικό επίπεδο από την εταιρία-πάροχο χωρίς ο ιδιοκτήτης του καταστήματος να παρεμβαίνει σε αυτές τις αποφάσεις. Το δικό του μερίδιο ευθύνης είναι η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση, μέσω του λογισμικού συστήματος που χρησιμοποιεί, για τις απαραίτητες παραγγελίες που χρειάζονται ώστε να εξυπηρετούνται άμεσα οι πελάτες του.

Ουσιαστικά όμως, έχει την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί προς όφελός του οποιοσδήποτε αποκλειστικότητες ή προωθητικές ενέργειες επιτυγχάνονται από την εταιρία-πάροχο, ώστε να αυξήσει τα δικά του έσοδα και τον τζίρο της επιχείρησής του.

### **3.8 Είσοδος νέων ανταγωνιστών**

Τα στοιχεία των τελευταίων ετών έχουν δείξει πως πλέον ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας έχει μπει πλέον στη φάση της ωρίμανσης. Αυτό είναι ένα στοιχείο από μόνο του αποθαρρυντικό για οποιονδήποτε επίδοξο ανταγωνιστή. Αλλά ας ορίσουμε καλύτερα ποιους θεωρούμε ανταγωνιστές.

Ανταγωνιστές θεωρούνται όλα τα καταστήματα λιανικής πώλησης ή οποιοδήποτε άλλο σημείο πώλησης τα οποία έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό προϊόντα ή υπηρεσίες αντίστοιχες με αυτές των επίσημων καταστημάτων κινητής τηλεφωνίας. Ακόμα και σημεία πώλησης της ίδιας εταιρίας θεωρούνται ανταγωνιστικά από τη στιγμή που στοχεύουν την ίδια (ή περίπου την ίδια) αγορά καταναλωτών. Να

διευκρινίσουμε εδώ, πως νέες εταιρίες-πάροχοι επιπλέον των τριών που λειτουργούν σήμερα θεωρείται απίθανο να υπάρξουν. Οι λόγοι αφορούν κυρίως στις πολύ υψηλές επενδύσεις που απαιτούνται και που πλέον είναι πολύ δύσκολο αν όχι αδύνατο να αποσβεστούν στο μέλλον. Η ελληνική αγορά έχει δείξει πως δεν αντέχει να συντηρήσει μία ακόμα εταιρία κινητής τηλεφωνίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα (όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο 2) είναι η εταιρία Q telecom η οποία εμφανίστηκε τέταρτη στην αγορά το 2002 αλλά μερικά χρόνια αργότερα εξαγοράστηκε από την Wind.

Μοιάζει λογικό λοιπόν, υπό αυτές τις συνθήκες, να επικεντρωνόμαστε στην πιθανότητα νέων ανταγωνιστών στο κομμάτι που αφορά στο λιανικό εμπόριο. Η εμπειρία έως σήμερα δείχνει ότι είναι σχετικά εύκολο να εισέρθουν νέοι ανταγωνιστές στην αγορά. Ως νέος ανταγωνιστής μπορεί να θεωρηθεί από το πιο μικρό περίπτερο που μπορεί και πουλάει πακέτα καρτοκινητής τηλεφωνίας μέχρι και τη μεγάλη αλυσίδα ηλεκτρονικών ειδών ή ειδών πληροφορικής που έχει τη δυνατότητα διακίνησης μεγαλύτερης γκάμας προϊόντων όπως αξεσουάρ και συσκευές.

Το πλεονέκτημα των αλυσίδων ηλεκτρονικών ειδών είναι από τη μια μεριά το γεγονός ότι δεν δεσμεύονται με συγκεκριμένους προμηθευτές αλλά κυρίως το γεγονός ότι τα προϊόντα αυτά δεν αποτελούν τον πυρήνα της εμπορικής τους δραστηριότητας. Αυτό τους δίνει μεγάλη ευελιξία αφού τους επιτρέπει να δουλεύουν από τη μία μεριά με μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και από την άλλη με μικρότερα περιθώρια κέρδους. Αυτό είναι φυσιολογικό να κάνει τις τιμές τους ιδιαίτερα ανταγωνιστικές σε σχέση με τις αλυσίδες καταστημάτων κινητής τηλεφωνίας και άρα σοβαρούς ανταγωνιστές.

Ένα ακόμα ιδιαίτερα θετικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αυτών, είναι η μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και αντοχή που φαίνεται να δείχνουν στην πτωτική τάση της αγοράς. Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, το 2009 οι αλυσίδες καταστημάτων κινητής τηλεφωνίας σημείωναν πτώση στις πωλήσεις τους κατά 5%. Την ίδια περίοδο τα καταστήματα ηλεκτρονικών ειδών είδαν τις πωλήσεις προϊόντων κινητής τηλεφωνίας να μειώνονται μόνο κατά 2% [24].

Για το τέλος αφήσαμε τα ηλεκτρονικά καταστήματα και ιστοσελίδες τα οποία βέβαια αποτελούν ανταγωνιστές σε όλες σχεδόν τις εμπορικές δραστηριότητες στην εποχή μας. Καθώς η τεchnοφοβία και η έλλειψη εμπιστοσύνης τείνουν να μειώνονται σημαντικά στη χώρα μας και όσο οι νεότερες γενιές αρχίζουν να χρησιμοποιούν περισσότερο το διαδίκτυο, το ποσοστό των χρηστών που πραγματοποιούν on line αγορές αυξάνει.

Όπως δείχνουν τα στοιχεία έρευνας της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος, το ποσοστό των χρηστών του διαδικτύου που πραγματοποίησαν αγορές μέσω internet ανέρχεται στο 16,2% στη χώρα μας για το 2009, αυξημένο κατά 18% από το προηγούμενο έτος. Οι καταναλωτές έχουν πλέον τη δυνατότητα να επιλέξουν και να παραγγείλουν on-line κατευθείαν από την ιστοσελίδα της εταιρίας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που επιθυμούν. Οι χαμηλότερες τιμές, η απλή διαδικασία αγοράς και η εύρεση ειδών που είναι δύσκολο να βρεθούν στα καταστήματα είναι οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι online αγορές παρουσίασαν μια σημαντική αύξηση που σε επίπεδο πενταετίας, 2005-2009, ανέρχεται στο 26% [33].

Σε αυτή την περίπτωση, η ίδια η εταιρία μπορεί να μην έχει απώλεια εσόδων αλλά η συγκεκριμένη αγορά λειτουργεί ανταγωνιστικά αποσπώντας πελάτες από τα καταστήματα λιανικής πώλησης. Επιπλέον, ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να παραγγείλει οποιοδήποτε προϊόν από μια ανεξάντλητη γκάμα από κάθε μεριά του πλανήτη αποσκοπώντας είτε σε χαμηλότερες τιμές είτε σε γρηγορότερη διαθεσιμότητα απ' ότι αν το αγόραζε από κάποιο κατάστημα στην Ελλάδα. Είτε και στα δύο. Ίσως ακόμα, τέτοιου είδους ανταγωνισμός να μην προβληματίζει ιδιαίτερα τις αλυσίδες καταστημάτων πώλησης κινητής τηλεφωνίας, αλλά είναι παραπάνω από βέβαιο πως έχουν αρχίσει ήδη να το σκέφτονται και πως πρόκειται να τις ανησυχήσει τα επόμενα χρόνια.

### **3.9 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες**

Εδώ, η έννοια των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών περιλαμβάνει εναλλακτικούς τρόπους παροχής υπηρεσιών φωνής και δεδομένων στους καταναλωτές. Το βασικό ερώτημα που θα πρέπει να απαντηθεί είναι το εξής: *«πιο είναι αυτό το προϊόν ή υπηρεσία που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί αντί για την συσκευή κινητής τηλεφωνίας για να προσφέρει στον καταναλωτή τις ίδιες ή αντίστοιχης ποιότητας υπηρεσίες με φθηνότερες τιμές;»*.

Το πρώτο 'προϊόν' το οποίο συγκαταλέγεται στα υποκατάστατα, είναι αναμφισβήτητα ο κλάδος της σταθερής τηλεφωνίας. Σίγουρα, μία δεκαετία νωρίτερα, η σχέση ήταν ακριβώς αντίθετη – η κινητή υποκατάστατο της σταθερής. Σήμερα όμως, η σταθερή τηλεφωνία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους 'εχθρούς' της κινητής τηλεφωνίας.

Η ανταγωνιστική αυτή σχέση, παρουσιάζεται κυρίως σε υπηρεσίες δεδομένων (ευρυζωνικές υπηρεσίες) και λιγότερο υπηρεσίες φωνής. Στο κομμάτι της φωνής η

κινητή τηλεφωνία έχει πλέον ξεπεράσει σε διείσδυση αυτό της σταθερής και δεν φαίνεται να μπορεί να υπάρξει ανατροπή της κατάστασης. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την ανατροπή έχει παίξει σίγουρα η σύγκλιση τιμών τα τελευταία χρόνια μεταξύ σταθερής και κινητής τηλεφωνίας αλλά και η ελευθερία μετακίνησης που προσφέρει το κινητό και δεν είναι δυνατόν σε καμία περίπτωση να αντικατασταθεί από το σταθερό.

Από την άλλη μεριά, όσον αφορά υπηρεσίες δεδομένων, η σταθερή τηλεφωνία φαίνεται να υπερέχει σημαντικά. Οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας δεν έχουν καταφέρει ακόμα να προσφέρουν υπηρεσίες ανάλογες με αυτές της σταθερής ή τιμολογιακά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους είναι αρκετά ακριβότερα για τον καταναλωτή. Ίσως και αυτό σε μερικά χρόνια να πάψει να υφίσταται.

Ωστόσο, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας έχοντας διακρίνει νωρίς τον κίνδυνο, έχουν αναθεωρήσει την στρατηγική τους. Πριν μία δεκαετία, η τάση της αγοράς ήταν εταιρίας κινητής και σταθερής τηλεφωνίας να διασπώνται και να δραστηριοποιούνται ανεξάρτητα (και άρα ανταγωνιστικά). Σήμερα, η τάση είναι ακριβώς η αντίθετη. Όλες οι εταιρίες κινητής προσπαθούν να εντοπίσουν τις κατάλληλες εταιρίες σταθερής τηλεφωνίας προσδοκώντας είτε την συνένωσή τους με αυτές είτε τη δημιουργία joint ventures με σκοπό τον περιορισμό των απωλειών.

Ανταγωνιστικά, ο μεγαλύτερος κίνδυνος απώλειας εσόδων εντοπίζεται σήμερα από όλες τις εταιρίες στη δυνατότητα του καταναλωτή να χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο (voice over IP – VoIP) και την δυνατότητα που του παρέχεται για σχεδόν δωρεάν κλήσεις φωνής παγκοσμίως.

Είναι γεγονός ότι τέτοιες υπηρεσίες, ακόμα δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές. Υπάρχουν πολλά πρακτικά προβλήματα για τους επίδοξους χρήστες που δεν επιτρέπει την μαζική χρήση τους. Δύο είναι τα βασικότερα από αυτά τα προβλήματα – η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας και ο περιορισμός της χρήσης της οπουδήποτε και οποτεδήποτε.

Για τους λόγους αυτούς, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας προσπαθούν με κάθε τρόπο να περιορίσουν την χρήση τέτοιων υπηρεσιών – μέσω τουλάχιστον των δικτύων κινητής τηλεφωνίας – και μέχρι σήμερα φαίνεται να το έχουν καταφέρει. Σίγουρα κάτι τέτοιο, στο μέλλον δεν θα είναι το ίδιο εύκολο. Οι τεχνολογικές εξελίξεις θα φέρουν αντιμέτωπες τις εταιρίες με νέα δεδομένα τα οποία θα πρέπει να βρουν τους τρόπους

ώστε να τα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά αφού θα αφορά στην ίδια τους την επιβίωση.

### **3.10 Μείγμα Marketing**

Το Μείγμα Marketing βασίζεται στα λεγόμενα 4 p's, που είναι το προϊόν (Product), η τιμή (Price), η διανομή (Place), και η προώθηση (Promotion) [3].

Πιο αναλυτικά, η *στρατηγική του προϊόντος* (ή της υπηρεσίας) περιλαμβάνει την μελέτη, τον σχεδιασμό και την παραγωγή του προϊόντος, εμπορικό σήμα, συσκευασία, ετικέτα, έλεγχος ποιότητας και εγγυήσεις, τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων, τροποποίηση προϊόντος, κατάργηση προϊόντος, καθώς και παραγωγή νέου προϊόντος.

Η *στρατηγική της τιμολόγησης*, περιλαμβάνει τους παράγοντες που καθορίζουν την τιμολόγηση του προϊόντος, καθώς και τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν για την ολοκλήρωση της τιμολόγησης, τον καθορισμό των εκπτώσεων, των προσφορών κτλ.

Η *στρατηγική της διανομής*, της διάθεσης του προϊόντος στην αγορά, και συνεπώς στους καταναλωτές, βασίζεται στην επιλογή των σημείων πώλησης, λιανική ή/και χονδρική πώληση, στους αποθηκευτικούς χώρους, στα αποθέματα, την μεταφορά των προϊόντων, καθώς και το κόστος αυτών.

Η *στρατηγική της προώθησης*, βασίζεται στο μείγμα προβολής, την επικοινωνιακή στρατηγική στην οποία θα βασιστεί η επιχείρηση για να επικοινωνήσει με τους τελικούς καταναλωτές έτσι ώστε να γνωστοποιήσει την ύπαρξη και την κυκλοφορία του προϊόντος, το λανσάρισμά του. Το μείγμα προβολής περιλαμβάνει τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση, την προώθηση των πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις καθώς και το άμεσο μάρκετινγκ.

Κάθε μία από τις παραπάνω στρατηγικές παρουσιάζεται αναλυτικά για την υπό μελέτη περίπτωση στις επόμενες υπό-ενότητες.

### **Στρατηγική προϊόντος (ή υπηρεσίας)**

Το προϊόν το οποίο αναλύουμε ουσιαστικά αποτελείται και από άυλο αλλά και από απτό μέρος. Συγκεκριμένα, στον καταναλωτή πωλείται και η υπηρεσία (άυλο μέρος) κινητής τηλεφωνίας αλλά και η συσκευή (απτό μέρος) που απαιτείται ώστε να γίνει χρήση της υπηρεσίας. Το κομμάτι της υπηρεσίας το προσφέρει αποκλειστικά ο πάροχος κινητής τηλεφωνίας. Το κομμάτι του προϊόντος μπορεί ο καταναλωτής να το προμηθευτεί από αρκετές διαφορετικές πηγές καθώς δεν διατίθεται αποκλειστικά και μόνο από τον πάροχο. Κατά καιρούς μπορεί να υπάρξουν αποκλειστικές διαθέσεις συσκευών από συγκεκριμένους παρόχους αλλά αυτό συνήθως αφορά στο πρώτο στάδιο εισαγωγής νέας συσκευής και για μικρό χρονικό διάστημα.

Το κάθε κατάστημα κινητής τηλεφωνίας έχει το δικαίωμα να διαθέτει συγκεκριμένα προγράμματα συμβολαίων τα οποία καθορίζονται από την εταιρία-πάροχο και τα οποία δεσμεύουν τον καταναλωτή και την εταιρία κινητής τηλεφωνίας με συγκεκριμένους όρους. Οι όροι αυτοί περιλαμβάνουν διάρκεια συμβολαίου, ελάχιστη μηνιαία συνδρομή, υπηρεσίες οι οποίες καλύπτονται και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Το κομμάτι της υπηρεσίας, περιλαμβάνει δύο βασικές υπηρεσίες: υπηρεσία φωνής και υπηρεσία δεδομένων (οι οποίες διατίθενται μεμονωμένα ή συνδυαστικά). Την υπηρεσία των δεδομένων μπορούμε να χωρίσουμε σε δύο επιμέρους κατηγορίες. Αυτές είναι η κατηγορία των γραπτών μηνυμάτων και η κατηγορία του ασύρματου ευρυζωνικού δικτύου. Το κομμάτι της φωνής αλλά και των γραπτών μηνυμάτων, είναι κομμάτι το οποίο έχει πια εδραιωθεί στην πλειοψηφία των καταναλωτών (ποσοστό διείσδυσης στον πληθυσμό 130% με ρυθμό αύξησης 2%) και είναι και το κομμάτι το οποίο συνεισφέρει τα περισσότερα έσοδα στο συνολικό τζίρο των εταιριών κινητής τηλεφωνίας (93% στο α' τρίμηνο του 2010). Αντίθετα, αυτό του ασύρματου ευρυζωνικού δικτύου (αναλύεται ξεχωριστά σε επόμενη ενότητα του κεφαλαίου) έχει εμφανιστεί δυναμικά στην αγορά τα τελευταία τέσσερα χρόνια με χαμηλό προς το παρόν μερίδιο αγοράς (μόλις 2% διείσδυση στον πληθυσμό αλλά με ρυθμό αύξησης περίπου 30%) και περιορισμένη οικονομική συνεισφορά (μόλις 7% στο α' τρίμηνο του 2010). Παρόλα αυτά, τα έσοδα που προέρχονται από ασύρματες ευρυζωνικές υπηρεσίες, αυξήθηκαν με ρυθμό κατά 42% περίπου το 2009 σε σχέση με το 2008 [14].

Το κομμάτι του προϊόντος, περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο τις συσκευές κινητής τηλεφωνίας. Οι συσκευές μπορούν να χωριστούν σε αρκετές επιμέρους κατηγορίες αναλόγως με τα χαρακτηριστικά τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι

εξωτερικά και να αφορούν στην αισθητική της συσκευής (design), στην ευκολία στην χρήση της ή ακόμα και στην μάρκα της. Μπορεί επίσης να αφορούν χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία της συσκευής. Συγκεκριμένα, αφορούν στις υπηρεσίες που μπορεί να υποστηρίξει η συσκευή, στην πολυπλοκότητα ή στην ευκολία της λειτουργίας της. Την τελευταία τριετία, έχει πραγματοποιηθεί στην αγορά μία αληθινή επανάσταση όσον αφορά στις συσκευές κινητής τηλεφωνίας και τις υποστηριζόμενες από αυτές εφαρμογές ή υπηρεσίες. Η είσοδος στη συγκεκριμένη αγορά της εταιρίας Apple με το μοντέλο iPhone, ουσιαστικά άλλαξε τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές τις σύγχρονες συσκευές κινητής τηλεφωνίας και τις απαιτήσεις που έχουν από αυτές. Το παράδειγμα της Apple ήταν φυσικό να το ακολουθήσουν και άλλες εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στον χώρο και έβλεπαν πως κινδύνευαν να χάσουν την κυρίαρχη θέση τους.

Η μαζική πλέον παραγωγή και διάθεση στους καταναλωτές των συσκευών αυτών (γνωστά και ως smartphones ή «έξυπνα» κινητά) είναι σήμερα το κομμάτι του κλάδου το οποίο εξελίσσεται ταχύτατα και συνεισφέρει τα μέγιστα από μεριάς εσόδων. Σύμφωνα με στοιχεία των ίδιων των εταιριών, το 2010 το ποσοστό των καινούριων smartphones που πουλήθηκαν στην αγορά αποτελούσε το 16% των συνολικών πωλήσεων κινητών τηλεφώνων (για το 2010 το σύνολο των νέων συσκευών που διατέθηκαν στην ελληνική αγορά ήταν 4 εκ.) έναντι 7% το 2009. Οι εκτιμήσεις για το 2011 είναι πως θα φτάσουν το 25% των πωλήσεων ενώ την επόμενη τριετία αναμένεται να τριπλασιαστούν αγγίζοντας – αν όχι ξεπερνώντας – το 50% των συσκευών που διατίθενται ετησίως στην αγορά [35]. Αξίζει να αναφέρουμε πως το αντίστοιχο ποσοστό πωλήσεων smartphones σε ευρωπαϊκές αγορές (όπως π.χ. αυτή της Γερμανίας) αναμένεται για το 2011 να αντιστοιχεί στα δύο τρίτα των συνολικών πωλήσεων νέων συσκευών.

Στην Ελλάδα, οι κάτοχοι smartphones είναι κατά βάση άνθρωποι ηλικίας 20-50 ετών, σχετικά ομοιόμορφα μοιρασμένοι ανά δεκαετία ηλικίας. Ο καταμερισμός μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι πρακτικά ισόποσος (50-50) ενώ σχεδόν τα 2/3 εξ' αυτών είναι κάτοικοι Αττικής [27].

Μεταξύ των διαφόρων «υποκατηγοριών» συναντάμε σημαντικές διαφοροποιήσεις, με τις μεγαλύτερες ηλικίες να δίνουν περισσότερη έμφαση στην επαγγελματική χρήση και τη διαχείριση του e-mail, στις πιο μικρές να κυριαρχεί η έννοια της κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, κ.λπ.), και το gaming να είναι πολύ έντονο τόσο σε μικρές όσο και σε μεσαίες ηλικίες [11]. Η επιλογή γίνεται με βάση τις ανάγκες κάθε

καταναλωτή, με τη διαφορά ότι με τον όρο «ανάγκες» δεν αναφερόμαστε αποκλειστικά σε απαιτήσεις γύρω από τις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά ενός smartphone, αλλά και στις ανάγκες έκφρασης της ιδιαίτερης προσωπικότητας κάθε καταναλωτή. Γενικά, οι χρήστες των smartphones είναι άνθρωποι που τους αρέσει να είναι συνεχώς online και να ζουν την καθημερινότητα εκμεταλλευόμενοι οτιδήποτε αυτή μπορεί να προσφέρει. Κάποτε ίσως λέγαμε ότι τα smartphones αποτελούν μια κατηγορία προϊόντων που απευθύνονται κυρίως σε νέους ανθρώπους, αλλά τα στοιχεία της αγοράς μας δείχνουν ότι αυτή η τάση έχει επεκταθεί σε όλες τις ηλικίες και μάλιστα με πολύ γοργούς ρυθμούς. Από τη στιγμή που οι εκτιμήσεις για τις συνολικές πωλήσεις νέων συσκευών δείχνει να σταθεροποιούνται στα επίπεδα των 4 εκ. ετησίως και με τα ποσοστά των smartphones ολοένα να αυξάνονται, είναι απλά θέμα χρόνου να επικρατήσουν στην αγορά.

Ο κύκλος ζωής των συσκευών ποικίλλει ανάλογα με την συσκευή αλλά συνήθως είναι μικρής διάρκειας. Η διάρκειά του εξαρτάται από τις υπηρεσίες που υποστηρίζει και εξυπηρετεί. Συσκευές που ικανοποιούν βασικές υπηρεσίες (όπως φωνή και μηνύματα) έχουν συνήθως διάρκεια κύκλου ζωής 3-5 χρόνια πριν αντικατασταθούν στα ράφια των καταστημάτων. Για συσκευές που απευθύνονται σε πιο απαιτητικούς χρήστες με πιο ευρεία γκάμα υποστηριζόμενων υπηρεσιών, η διάρκεια του κύκλου ζωής τους είναι μικρότερη, συνήθως 18-24 μήνες. Συνήθως αντικαθίστανται με παρόμοιες, εμφανισιακά, συσκευές οι οποίες διαθέτουν αναβαθμισμένα λειτουργικά συστήματα και περισσότερες 'ευκολίες'.

Επιπλέον των συσκευών κινητής τηλεφωνίας, υπάρχουν και οι συσκευές mobile internet. Οι συσκευές αυτές διατίθενται αποκλειστικά για να παρέχουν τη δυνατότητα πρόσβασης του συνδρομητή σε ασύρματες ευρυζωνικές υπηρεσίες και συνήθως η λειτουργία τους απαιτεί την χρήση Η/Υ. Ο διαχωρισμός των συσκευών αυτών γίνεται με βάση τις υποστηριζόμενες ταχύτητες και τεχνολογίες (GPRS, EDGE, HSPA). Η αγορά μιας τέτοιας συσκευής απαιτεί την υπογραφή συμβολαίου συγκεκριμένης διάρκειας το οποίο καλύπτει μόνο υπηρεσίες internet. Σήμερα, το ποσοστό διείσδυσης των συσκευών αυτών στην Ελλάδα είναι περίπου στο 2,4% με το ρυθμό να αυξάνεται περίπου κατά 30% ετησίως [14].

Οι καταναλωτές, για τη χρήση των υπηρεσιών, είναι υποχρεωμένοι είτε να υπογράψουν συμβόλαιο συγκεκριμένης – ελάχιστης – χρονικής διάρκειας (συνήθως 12 μηνών) με την εταιρία που θα επιλέξουν είτε να προμηθευτούν πακέτα καρτοκινητής τηλεφωνίας τα οποία δεν απαιτούν την δέσμευση του καταναλωτή με την εταιρία. Για τα



πακέτα σύνδεσης, ο καταναλωτής υποχρεούται σε ελάχιστη καταβολή μηνιαίου παγίου ενώ για τα πακέτα καρτοκινητής απαιτείται η αγορά καρτών ανανέωσης χρόνου. Σήμερα, η αναλογία μεταξύ των δυο αυτών εναλλακτικών μορφών σύνδεσης είναι 40/60 με τα πακέτα καρτοκινητής να διατηρούν την πλειοψηφία.

Τέλος, εκτός των παραπάνω προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία αποτελούν το βασικό κομμάτι εσόδων της επιχείρησης, οι καταναλωτές μπορούν να προμηθευτούν επιπλέον προϊόντα από μία ευρεία γκάμα αξεσουάρ όπως hands-free, θήκες κινητών, μπαταρίες, φορτιστές κ.α.

### **Στρατηγική τιμολόγησης**

Η τιμολόγηση των υπηρεσιών εξαρτάται από το πακέτο σύνδεσης που θα επιλέξει ο συνδρομητής αλλά και από την επιλογή της συσκευής που θα κάνει για το συγκεκριμένο πακέτο εφ' όσον μιλάμε για συνδέσεις με την μορφή συμβολαίου. Για τα πακέτα καρτοκινητής, η τιμή του πακέτου καθορίζεται από την επιλογή της συσκευής όπου υπάρχουν συγκεκριμένες επιλογές.

Για τα πακέτα σύνδεσης, συνήθως ο ελάχιστος υποχρεωτικός χρόνος παραμονής είναι 12 μήνες και απαιτούν την πληρωμή μηνιαίου παγίου για όλη την διάρκεια της σύνδεσης. Το μηνιαίο πάγιο εξαρτάται από δύο παράγοντες: το πρόγραμμα σύνδεσης αλλά και το κόστος της συσκευής που επιλέγει ο πελάτης.

Το πρόγραμμα σύνδεσης περιλαμβάνει συνήθως ένα μείγμα από δωρεάν λεπτά ομιλίας ανά μήνα, δωρεάν αριθμό γραπτών μηνυμάτων καθώς και δωρεάν χρόνο χρήσης του internet. Όσο μεγαλύτερος είναι ο όγκος των περιλαμβανομένων υπηρεσιών, τόσο μεγαλύτερο και το μηνιαίο πάγιο που καλείται να πληρώσει ο καταναλωτής. Σε περίπτωση εξαντλήσεως των δωρεάν συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών, ισχύει επιπλέον χρέωση με βάση το ισχύον τιμολόγιο της εταιρίας. Το κόστος της συσκευής επιβαρύνει τον πελάτη ανάλογα επιμερισμένη στο χρόνο διάρκειας του συμβολαίου. Συνήθως οι εταιρίες, προσφέρουν τις ακριβές συσκευές (όπως είναι τα smartphones) με τα ακριβότερα πακέτα σύνδεσης αφού οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν το παραπάνω premium ώστε να αποκτήσουν συγκεκριμένες τις συσκευές. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν παράγοντες των εταιριών, ένας πελάτης συμβολαίου κάνοντας χρήση συσκευής smartphone προσφέρει περίπου 60% περισσότερα έσοδα στην εταιρία από έναν χρήστη παραδοσιακής συσκευής. Αυτό σημαίνει ότι αν ένας πελάτης συμβολαίου προσφέρει στην εταιρία

μέσο μηνιαίο έσοδο (ARPU) 30-35€, ο χρήστης smartphone προσφέρει πάνω από 50€ το μήνα. Αυτό εξηγεί γιατί οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας προωθούν τόσο σθεναρά τις νέες συσκευές [35].

Η τιμολόγηση των συσκευών εξαρτάται σε πιο κομμάτι του κύκλου ζωής βρίσκεται η συσκευή αλλά και το μοντέλο της συσκευής. Για απλά μοντέλα, η τιμή τους παραμένει σχετικά σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους και μόνο προς το τέλος (πριν την απόσυρσή τους από την αγορά) προσφέρονται σε μειωμένες τιμές ή σε προσφορές. Αντίθετα, συσκευές όπως τα smartphones, τιμολογούνται σε αρκετά υψηλές τιμές κατά την εισαγωγή τους στην αγορά και η τιμή τους μειώνεται αμέσως μετά την ανακοίνωση των εταιριών για το χρόνο εισόδου του νεότερου μοντέλου. Οι τιμές τους δεν παρουσιάζουν σημαντική μείωση ούτε μετά την είσοδο του νέου μοντέλου αλλά ούτε και δίνονται σε προσφορές.

Για τα πακέτα καρτοκινητής αλλά και τα υπόλοιπα αξεσουάρ που πωλούνται στα καταστήματα, οι τιμές τους παραμένουν σχεδόν αμετάβλητες καθ' όλη τη διάρκεια πώλησής τους ενώ περιορισμένες είναι και οι προσφορές που γίνονται σε αυτά τα είδη.

### **Στρατηγική διανομής**

Η διάθεση των προϊόντων γίνεται αποκλειστικά από το κατάστημα και αφορά αποκλειστικά ιδιώτες καταναλωτές. Δεν υπάρχει η δυνατότητα για χονδρική πώληση των εμπορευμάτων ούτε και για συμφωνία με μεγάλες επιχειρήσεις. Τοπικοί επαγγελματίες που επιθυμούν σχετικά μικρό αριθμό συνδέσεων θα μπορούν να εξυπηρετηθούν από το κατάστημα. Συμφωνίες με μεγάλες εταιρίες κλείνονται αποκλειστικά από την εταιρία πάροχο κεντρικά.

Εντός του καταστήματος διατηρείται σε αποθήκη ένα μικρό αποθεματικό από προϊόντα τα οποία παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση. Σε περίπτωση έλλειψης ενός προϊόντος, ο πελάτης έχει δύο εναλλακτικές: είτε παραγγέλνει το προϊόν και περιμένει μέχρι την παραλαβή (περίπου 2-3 μέρες χρόνος παράδοσης) είτε μπορεί να εξυπηρετηθεί από άλλο κατάστημα της ίδιας αλυσίδας εφ' όσον υπάρχει διαθέσιμο το προϊόν.

### **Στρατηγική προώθησης**

Η στρατηγική προώθησης που ακολουθείται για τα καταστήματα αυτού του είδους είναι δεδομένη. Η εταιρία που παρέχει την άδεια λειτουργίας είναι αυτή που ασχολείται σε κεντρικό και ενιαίο επίπεδο για όλα τα καταστήματα για την επικοινωνιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί για το λανσάρισμα νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις, το marketing.

Οι εταιρίες ακολουθούν διάφορους τρόπους προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων και υπηρεσιών – παραδοσιακούς και μη. Οι διαφημιστικές καμπάνιες περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται στα μέσα μαζικής επικοινωνίας όπως ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες, σε προωθητικές ενέργειες σε μεγάλα εμπορικά κέντρα ή μέρη αναψυχής, χορηγίες σε ομάδες και αθλητικά σωματεία, διαγωνισμούς, φιλανθρωπικές εκδηλώσεις κ.α. Ο ρόλος των καταστημάτων είναι να μπορούν να ενημερώνουν τους πελάτες τους για όλα τα νέα προγράμματα, υπηρεσίες και συσκευές ώστε να αποκομίσουν το μεγαλύτερο όφελος από την αύξηση των πωλήσεών τους.

### **3.11 Ασύρματες ευρυζωνικές υπηρεσίες**

Στην ενότητα αυτή, αποφασίσαμε να αναλύσουμε λίγο περισσότερο το τομέα των ασύρματων ευρυζωνικών υπηρεσιών (mobile broadband), αφού αυτού του είδους οι υπηρεσίες φαίνεται πλέον να αποτελούν μονόδρομο για την κερδοφορία των εταιριών – και άρα λαμπρό πεδίο εξέλιξης και ανάπτυξης.

Οι ασύρματες ευρυζωνικές υπηρεσίες γίνονται πλέον πραγματικότητα καθώς η νέα γενιά καταναλωτών αναζητά πρόσβαση στο διαδίκτυο οπουδήποτε και αν βρίσκονται και όχι μόνο στο σπίτι ή στο γραφείο. Σύμφωνα με έρευνα εταιριών του κλάδου, από τα 3.4 δις χρήστες ευρυζωνικών δικτύων παγκοσμίως, περίπου το 80% αυτών θα αφορά χρήστες ασύρματων δικτύων [11]. Η πλειοψηφία αυτών των χρηστών θα εξυπηρετείται από υπάρχουσες τεχνολογίες (High Speed Packet Access – HSPA) ή τεχνολογίες που σήμερα βρίσκονται στα σπάργαλα αλλά αναμένεται να αναπτυχθούν με ταχύς ρυθμούς την επόμενη διετία – τριετία (Long Term Evolution – LTE) [2].

Με την υπάρχουσα τεχνολογία, οι χρήστες μπορούν ήδη να ‘σερφάρουν’ στο internet, να στείλουν e-mails μέσω των φορητών υπολογιστών τους και κινητών συσκευών, να στείλουν και να λάβουν εικόνες και βίντεο μέσω του κινητού τηλεφώνου τους. Με τις νέες τεχνολογίες, η εμπειρία του χρήστη θα αναβαθμιστεί ακόμα περισσότερο. Θα είναι

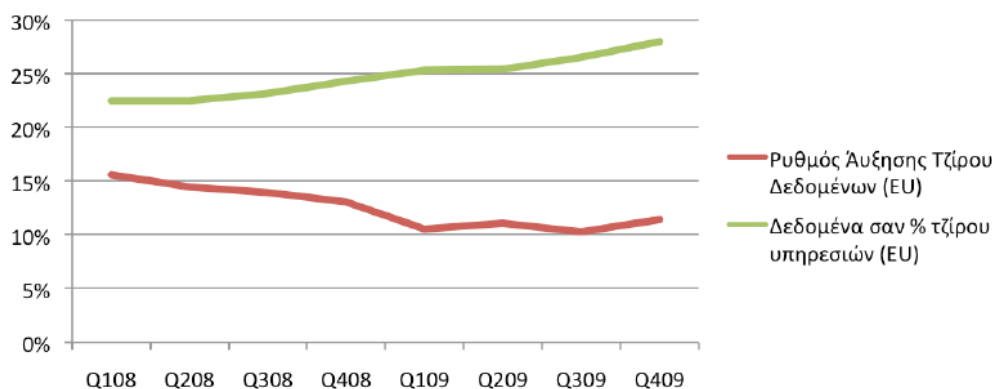
σε θέση να χρησιμοποιεί πιο απαιτητικές εφαρμογές όπως διαδραστική τηλεόραση, 'video on demand', διαδικτυακά παιχνίδια κ.α. [19].

Οι καταναλωτές, μετά από αρκετά χρόνια λειτουργίας των ασύρματων ευρυζωνικών υπηρεσιών, καταλαβαίνουν αλλά και εκτιμούν τα πλεονεκτήματά τους. Η εμπειρία δείχνει πως όταν ο πάροχος των υπηρεσιών αυτών (εταιρία κινητής τηλεφωνίας) είναι σε θέση να προσφέρει ικανοποιητική κάλυψη και υψηλές ταχύτητες, η χρήση απογειώνεται.

Σύμφωνα με μελέτη της EETT, η Ελλάδα παραμένει μεταξύ των ουραγών στην Ευρώπη στη διείσδυση ευρυζωνικότητας, παρά την πρόοδο που έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια με τις μεγάλες μειώσεις τιμών, κυρίως λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού από τους εναλλακτικούς παρόχους σταθερής τηλεφωνίας [12].

Στα πλαίσια της εκπεφρασμένης εθνικής και ευρωπαϊκής βούλησης να ενθαρρυνθεί με κάθε τρόπο η ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών και υπηρεσιών ως μέσω αναγκαίο για την ανάπτυξη της Κοινωνίας της Πληροφορίας και την ψηφιακή σύγκλιση, το κινητό τηλέφωνο μπορεί να αποτελέσει ισχυρό σύμμαχο των σχετικών προσπάθειών [8]. Τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας έχουν τεράστιες προοπτικές εδραίωσης ως η βασικότερη τεχνολογία πρόσβασης στο διαδίκτυο στο μέλλον, καθώς από το 2011 αναμένεται ότι ο παγκόσμιος ρυθμός συνδρομητών mobile broadband θα ξεπεράσει αυτών των σταθερών. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα, όπου η κατοχή και χρήση κινητού τηλεφώνου δεν παρουσιάζει καμία γεωγραφική ή μορφωτική διαφορά, καθιστά το κινητό τηλέφωνο ιδανικό μέσο για την προσέλκυση αποκλεισμένων ή υστερούντων σήμερα ομάδων του πληθυσμού στις ευρυζωνικές εφαρμογές και υπηρεσίες. Η σωστή αξιοποίησή του τα επόμενα χρόνια θα αποτελέσει ισχυρό όπλο στα χέρια των εταιριών προκειμένου να αντισταθμίσουν απώλειες εσόδων που αναπόφευκτα παρουσιάζονται από τις υπηρεσίες φωνής.

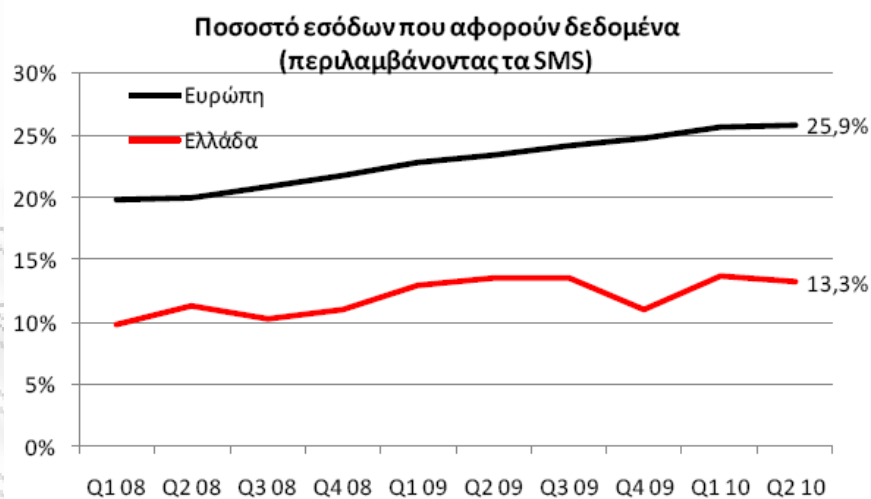
Έτσι λοιπόν, στην Ευρώπη, ενώ οι υπηρεσίες που αφορούν στη φωνή παρουσιάζουν τάσεις μείωσης, οι αντίστοιχες υπηρεσίες μεταφοράς δεδομένων εμφανίζουν πιο δυναμική πορεία (γράφημα 8) [13].



**Γράφημα 9. Τζίρος από δεδομένα και ρυθμός αύξησης στην Ε.Ε.**

Στο παραπάνω γράφημα, παρουσιάζεται το μερίδιο του κύκλου εργασιών που προέρχεται από δεδομένα καθώς και ο ρυθμός αύξησής τους (συμπεριλαμβανομένων των SMS).

Στην Ελλάδα το μερίδιο των εσόδων από δεδομένα είναι πολύ χαμηλότερο και τα δύο τελευταία έτη κυμαίνεται μεταξύ 10% και 13,5%. Το 2009 η αύξηση των εσόδων έναντι του 2008 ανήλθε σε 6,9% ενώ στην Ε.Ε. κυμαίνεται με έναν μέσο όρο κοντά στο 26% [21].



**Γράφημα 10. Μερίδιο εσόδων από χρήση υπηρεσιών δεδομένων**

Είναι προφανές από τα παραπάνω, σε αντίθεση με τη διεθνή τάση, ότι η ανάπτυξη του mobile broadband στην Ελλάδα δεν ήταν ανάλογη. Η διείσδυση στην ελληνική αγορά το 2009 αυξήθηκε από 1,6% στο 2%, ποσοστό μικρότερο σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο αύξησης (2,8% για το ίδιο διάστημα) αλλά και συνολικής διείσδυσης στον πληθυσμό που είναι 5,2% [13] [15] [18].

Το internet από την άλλη μεριά φαίνεται σταδιακά να διεκδικεί μια σημαντική θέση στη ζωή των Ελλήνων, καθώς το 38% του πληθυσμού δηλώνει τακτικός χρήστης, ενώ ταυτόχρονα περιορίζεται το ποσοστό των ατόμων που δεν το έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ. Οι περισσότεροι συνδέονται στο διαδίκτυο προκειμένου να αναζητήσουν πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες, να διαβάσουν τον ημερήσιο ή περιοδικό τύπο και να ψυχαγωγηθούν. Το πρότυπο αυτό διαφοροποιείται από τον μέσο όρο στην Ε.Ε., όπου περισσότερα άτομα αναζητούν πληροφορίες όχι μόνο γενικά για προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και για ειδικευμένη πληροφόρηση π.χ. στον τομέα της υγείας, ενώ επιλέγουν το διαδίκτυο για τραπεζικές συναλλαγές [15].

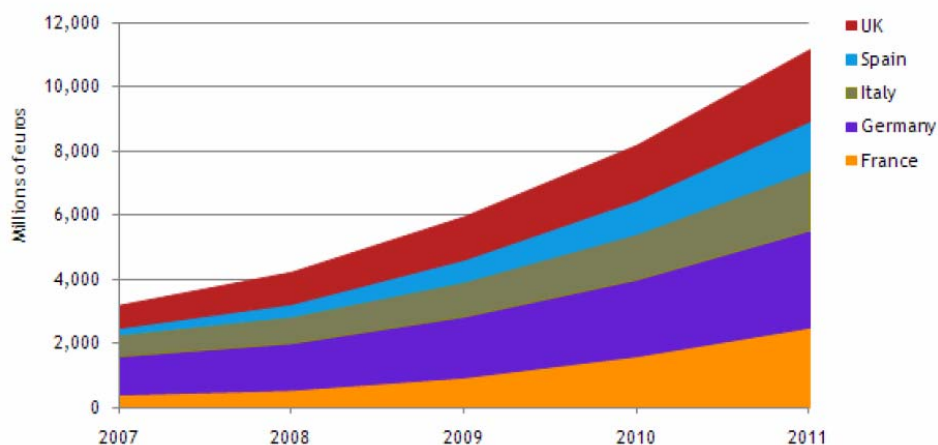
Στην Ελλάδα είναι χαρακτηριστικό ότι μόλις το 58% των νοικοκυριών διαθέτουν Η/Υ (71% ο ευρωπαϊκός μέσος όρος). Από αυτά, το 92% διαθέτουν επίσης και ευρυζωνική σύνδεση (μέσω σταθερής γραμμής), ποσοστό που στο σύνολο των νοικοκυριών γίνεται 53% [13].

Στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου μόλις το 10% του πληθυσμού προβαίνει σε αγορές μέσω διαδικτύου, όταν στην Ε.Ε. το αντίστοιχο ποσοστό είναι της τάξης του 37%. Άλλωστε, παρά τη βελτίωση των τελευταίων ετών, οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μέχρι σήμερα επενδύσει σε μάλλον μικρό βαθμό σε αυτά τα κανάλια προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Οι ηλεκτρονικές πωλήσεις αποτελούν μόλις το 3% του κύκλου εργασιών των ελληνικών επιχειρήσεων έναντι 10% των επιχειρήσεων στην Ε.Ε. [15].

Στον αντίποδα, όσον αφορά στις ασύρματες ευρυζωνικές υπηρεσίες, δηλ. σε δίκτυα κινητής τηλεφωνίας 3<sup>ης</sup> γενιάς (3G, HSPA), η ανάπτυξη και χρήση τους βρίσκεται ακόμα σε νηπιακό στάδιο. Στην Ελλάδα, η ασύρματη πρόσβαση σε ευρυζωνικά δίκτυα μέσω φορητού υπολογιστή βρίσκεται το 2009 σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης 3% του πληθυσμού, όταν στην Ε.Ε. η διείσδυση αγγίζει το 17% [15].

Φαίνεται λοιπόν, πως τουλάχιστον στην παρούσα φάση οι ευρυζωνικές υπηρεσίες δεν αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων για τους παρόχους κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά, αποτελούν σημαντικές υπηρεσίες με κοινωνικό αντίκτυπο και πληθώρα πιθανών λειτουργιών που μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικά και ποικίλα μοντέλα επιχειρηματικότητας στο – όχι πολύ μακρινό – μέλλον.

Ήδη στην Ευρώπη, η διάθεση του mobile broadband είναι πολύ θετική από το καταναλωτικό κοινό και τις επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται και από το επόμενο γράφημα (γράφημα 10), ο αριθμός των συνδρομητών mobile broadband στις 5 μεγαλύτερες χώρες της Ε.Ε. αναμένεται με τα έως τώρα δεδομένα να ανέλθει από τα 22 εκ. το 2009 σε περισσότερα από 43 εκ. το 2011 [13]. Στη Γερμανία για παράδειγμα, τα συνολικά οικονομικά αποτελέσματα καταδεικνύουν μια σαφή αυξητική τάση από τις υπηρεσίες mobile broadband. Ο αριθμός των συνδρομητών αναμένεται να ξεπεράσει το 2011 τα 12 εκ. χρήστες από περίπου 9 εκ. το 2010.



**Γράφημα 11. Τζίρος από υπηρεσίες mobile broadband**

Η ραγδαία αυτή αύξηση των τελευταίων χρόνων εντοπίζεται κυρίως στην αύξηση της καθημερινής χρήσης των κοινωνικών δικτύων (facebook, twitter κ.α.) από μεγάλες ομάδες καταναλωτών – κυρίως νεαρότερης ηλικίας. Πλέον, έχουν τη δυνατότητα να είναι πάντα συνδεδεμένοι και σε συνεχή επικοινωνία με φίλους και γνωστούς σε όποιο μέρος και να βρίσκονται.

### 3.12 Προοπτικές του κλάδου και της Ελληνικής οικονομίας

Την τελευταία διετία, λόγω μεταξύ άλλων και της διεθνής κρίσης αλλά και του γεγονότος ότι έχουν αρχίσει να παρουσιάζονται σημάδια κορεσμού, ο κλάδος παρουσιάζει σημάδια επιβράδυνσης όσον αφορά στους ρυθμούς ανάπτυξης. Ο υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών που οδηγεί σε ολοένα μειούμενες τιμές, έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του ρυθμού αύξησης των εσόδων αφού πλέον δεν αντισταθμίζεται στον ίδιο βαθμό η πτώση αυτή από αντίστοιχη αύξηση των συνδρομητών όπως συνέβαινε τα προηγούμενα χρόνια. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα (παρ. 3.4), για το 2009, τα έσοδα για το σύνολο της αγοράς κινητής τηλεφωνίας μειώθηκαν κατά 10%. Αυτό αντιστοιχεί σε μείωση της τάξεως των €500 εκ. σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η μείωση η οποία εκτιμάται ότι θα υπάρξει για το 2010 - σύμφωνα με εκτιμήσεις των ίδιων των εταιριών - αναμένεται να είναι πάνω από 15% [26]. Αυτό από μόνο του είναι αρκετό για να βάλει σε σκέψεις όλους όσους δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Επιπρόσθετα, ο πραγματικός ρυθμός αύξησης της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας αναμένεται να επιβραδυνθεί – φυσιολογικά – στο μέλλον, καθώς η αγορά πλησιάζει σε καθολική διείσδυση. Έτσι και η χώρα μας, μετά από μία σειρά ετών κατά την οποία οι ρυθμοί ανάπτυξης κυμάνθηκαν σε διψήφια νούμερα, αναμένεται να ακολουθήσει την ευρωπαϊκή τάση όπου ο ρυθμός αύξησης των συνδρομητών κινείται στα επίπεδα του 2% ετησίως.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα [29], στην Ελλάδα το 2010 σημειώθηκε μία από τις μεγαλύτερες πτώσεις του δείκτη κατανάλωσης οδηγώντας τη χώρα στο χαμηλότερο ιστορικά ποσοστό της. Στην Ευρώπη ένας στους πέντε καταναλωτές δηλώνει πως δεν του περισσεύουν καθόλου χρήματα, ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό είναι ακόμα χειρότερο καθώς ένας στους τέσσερις αναφέρει πως δεν του απομένουν έσοδα.

Εννέα στους δέκα Έλληνες έχουν μειώσει σημαντικά τα έξοδά τους λόγω οικονομικής δυσπραγίας, ενώ οι οκτώ στους δέκα έχουν σταματήσει την αγορά νέων προϊόντων. Την ίδια ώρα ένα πολύ υψηλό ποσοστό έχει στραφεί σε φθηνότερα καταναλωτικά προϊόντα, ώστε να καταφέρει να αντεπεξέλθει στην περιορισμένη αγοραστική του δύναμη.

Η παγκόσμια Καταναλωτική Εμπιστοσύνη το 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2010 έπεσε σε 25 από τις 52 χώρες της έρευνας, καθώς οι ελπίδες εξόδου από την οικονομική κρίση εξανεμίστηκαν στα τέλη του περασμένου έτους. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας η

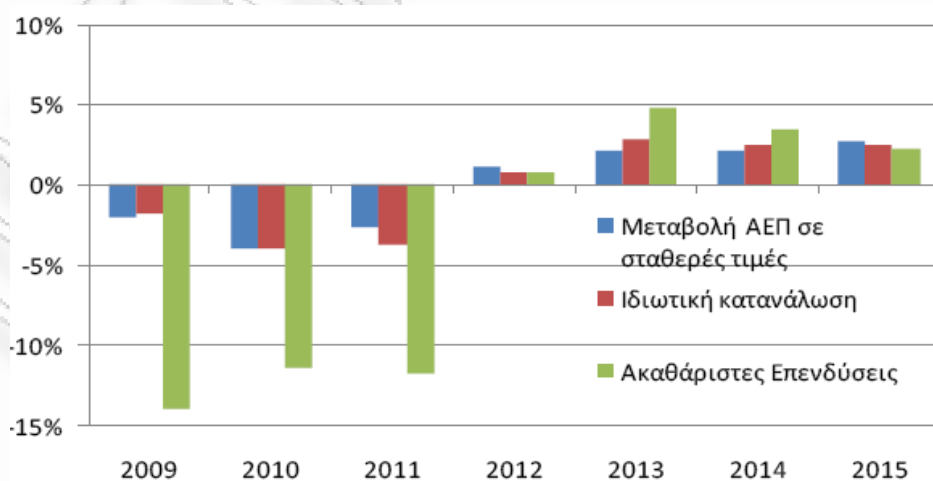


κλιμακούμενη ανησυχία για την ανεργία, η έλλειψη νέων επενδύσεων και εργασιών και η αύξηση των τιμών στα τρόφιμα και στο ηλεκτρικό δημιουργούν ένα δυσοίωνα κλίμα παγκοσμίως.

Στην Ελλάδα ο δείκτης έκανε βουτιά 9 μονάδων και έπεσε για πρώτη φορά στις 48, οδηγώντας τη χώρα στις τρεις τελευταίες θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης (μόνο η Πορτογαλία και η Κροατία βρίσκονται χαμηλότερα, με 45 μονάδες). Από τα πλέον ανησυχητικά στοιχεία είναι πως η συντριπτική πλειοψηφία των Ελλήνων (83%) δε θεωρεί πως η χώρα θα καταφέρει να βγει από την ύφεση μέσα στο 2011.

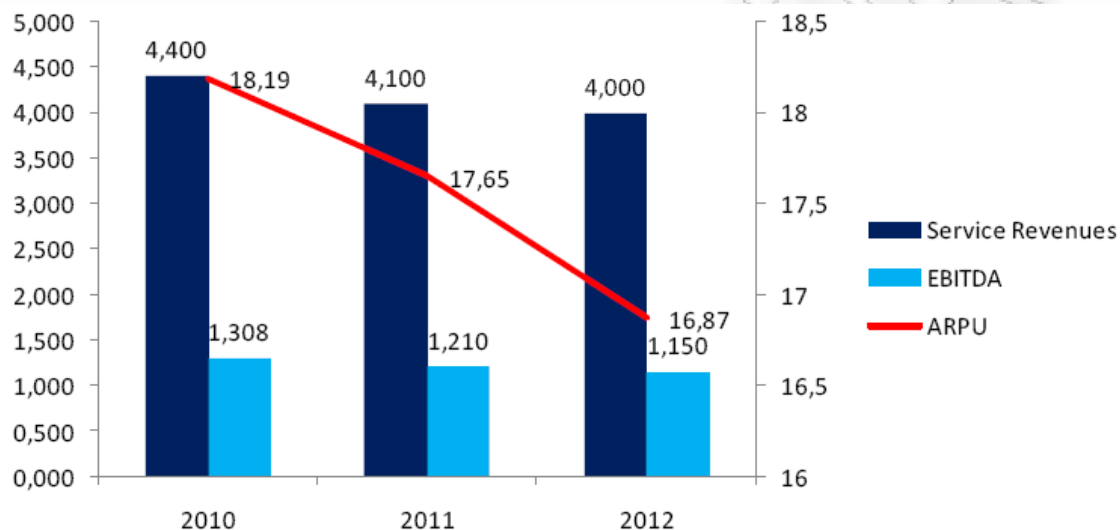
Όπως είναι αναμενόμενο, οι παραπάνω αρνητικές προοπτικές δε θα μπορούσαν να μην επηρεάσουν και τα καταστήματα λιανικής πώλησης των εταιριών αντίστοιχα. Στην παράγραφο 3.8 αναφερθήκαμε στις συνέπειες της οικονομικής κρίσης στις αλυσίδες καταστημάτων πολυμέσων και κινητής τηλεφωνίας και όπως είδαμε οι ενδείξεις των εσόδων τους είναι εξίσου απογοητευτικές. Ενώ την περίοδο 2002-2008, οι συνολικές πωλήσεις των καταστημάτων παρουσίαζαν άνοδο με ετήσιο ρυθμό αύξησης 12%, για το 2009 τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι συνολικές πωλήσεις μειώθηκαν κατά περίπου 5%.

Ανάλογη τάση αναμένεται να υπάρξει και τα επόμενα χρόνια. Ήδη οι προοπτικές για την ελληνική οικονομία όπως παρουσιάστηκαν από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο θα παραμείνουν ιδιαίτερα δυσμενείς για τα επόμενα έτη με αρνητικές συνέπειες και για τον κλάδο (γράφημα 12) [7].

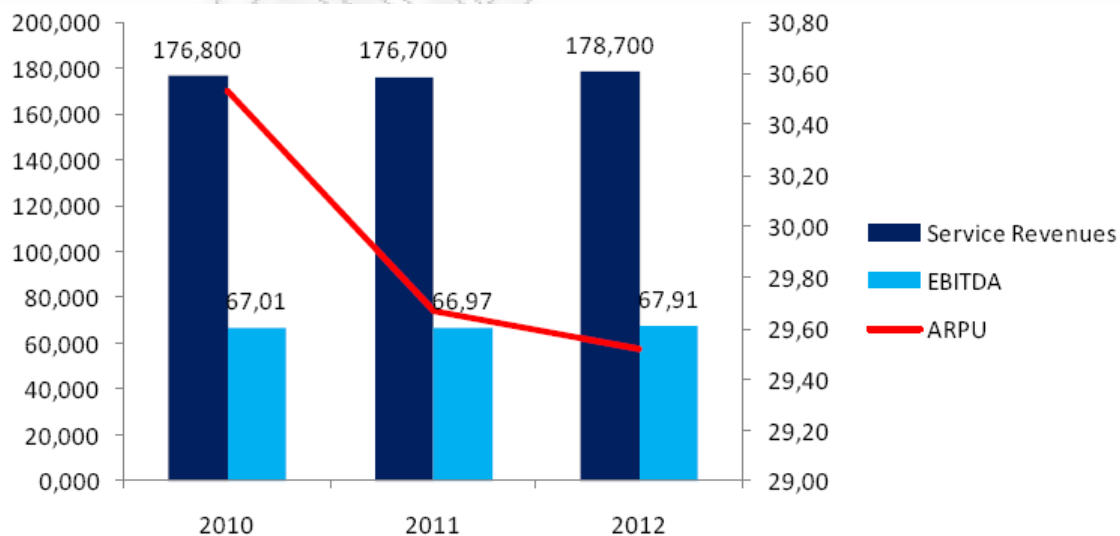


Γράφημα 12. Προβλέψεις Δ.Ν.Τ. για την ελληνική οικονομία (ετήσια μεταβολή)

Επιπλέον των παραπάνω προβλέψεων από το Δ.Ν.Τ., προβλέψεις των Bank of America & Merrill Lynch, δείχνουν πως τα βασικά μεγέθη του κλάδου στην Ελλάδα θα εμφανίσουν συνεχόμενη μείωση τα επόμενα δύο έτη την ίδια ώρα που τα αντίστοιχα μεγέθη στην Ευρώπη θα κινηθούν – έστω και οριακά – ανοδικά (επόμενα δύο γραφήματα) [7].



**Γράφημα 13. Προβλέψεις - Ελλάδα: Έσοδα, EBITDA, ARPU**



**Γράφημα 14. Προβλέψεις - Ευρώπη: Έσοδα, EBITDA, ARPU**

Μερικοί από τους λόγους συρρίκνωσης του κλάδου (εκτός από την ωρίμανση της αγοράς αλλά και την οικονομική κρίση στα οποία αναφερθήκαμε παραπάνω), αναμένεται να είναι [8]:

- Μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Περαιτέρω αύξηση του ανταγωνισμού.
- Συμπίεση του περιθωρίου κέρδους.
- Δεσμοποιημένες υπηρεσίες.
- Μείωση των δαπανών διαφημιστικής προβολής.
- Μείωση πιστότητας των πελατών και άρα πιθανή μεταβολή των σχετικών μεριδίων αγοράς.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να κάνουμε μια παρένθεση και να αναφέρουμε πως βλέπει το IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών) μέσα από την τριμηνιαία έκθεσή του τη σημερινή κατάσταση αλλά και τις προοπτικές [17].

Σύμφωνα με το IOBE λοιπόν, δεν είναι η πρώτη φορά που στη πολύ σύγχρονη ιστορία της η Ελλάδα αναγκάστηκε να ακολουθήσει περίπου παρόμοια δημοσιονομική προσαρμογή με αυτή που απαιτείται σήμερα με το Μνημόνιο. Ήταν κατά τη διάρκεια του 1990 όταν το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης έφτασε στο 14,5% (περίπου όπως και σήμερα) του ΑΕΠ το 1993 και μειώθηκε στο 3,1% το 1999 (σε διάστημα μιας εξαετίας, όπως περίπου παρουσιάζονται τα σημερινά πλάνα). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η πραγματική συναλλαγματική ισοτιμία της δραχμής ανατιμήθηκε κατά 15% περίπου ως αποτέλεσμα της ακολουθούμενης τότε αντιπληθωριστικής συναλλαγματικής πολιτικής. Ωστόσο, η μεταβολή του ΑΕΠ προοδευτικά επιταχύνθηκε, κυρίως ως αποτέλεσμα τριών παραγόντων:

- (α) της απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος
- (β) της μείωσης των επιτοκίων της αγοράς λόγω ονομαστικής σύγκλισης
- (γ) της συγχρηματοδότησης των έργων υποδομής από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ε.Ε.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο βασικός παράγοντας ανάπτυξης στη διάρκεια αυτής της περιόδου ήταν οι επιχειρηματικές επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα, αντανακλώντας κυρίως τη βελτίωση της εμπιστοσύνης.

Παρόμοιες δυνάμεις θα μπορούσαν να αναδειχθούν και σήμερα παρόλο που η μείωση των επιτοκίων δεν είναι κάτι το οποίο είναι εφικτό. Σήμερα όμως, μπορούμε να έχουμε σημαντική βελτίωση, αντί χειροτέρευση, της ανταγωνιστικότητας με τις προωθούμενες μεταρρυθμίσεις στις αγορές προϊόντων, υπηρεσιών και εργασίας καθώς και με την αυστηρότερη εισοδηματική πολιτική.

Επανερχόμενοι λοιπόν στην ανάλυση, και με βάση όλα τα παραπάνω για τις προοπτικές του κλάδου, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας είναι λογικό να προσπαθήσουν να αντιδράσουν. Η υψηλή ρευστότητα την οποία είχαν τα τελευταία χρόνια (λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης του κλάδου) αναμένεται να χρησιμοποιηθεί ώστε να προχωρήσουν σε νέες επενδύσεις που θα στοχεύουν τόσο στην συντήρηση του υπάρχοντος δικτύου αλλά κυρίως στην ανάπτυξη νέου μέσω του οποίου σκοπεύουν να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες ασύρματης ευρυζωνικότητας (σχετική ανάλυση σε προηγούμενη παράγραφο). Είναι πλέον αναγνωρισμένο από όλες τις εταιρίες πως αυτού του είδους οι υπηρεσίες και το κατά πόσο θα βρουν ανταπόκριση από τους καταναλωτές αναμένεται να είναι τα επόμενα χρόνια ο οδηγός επιβίωσης των εταιριών κινητής τηλεφωνίας.

Η άμεση προσέλκυση επενδύσεων σε ευρυζωνικές υποδομές και ιδιαίτερα σε υψηλής ταχύτητας ασύρματες κινητές ευρυζωνικές υποδομές είναι επιβεβλημένη καθώς η περαιτέρω εξάπλωση της ευρυζωνικότητας αφενός δεν μπορεί να στηριχθεί από τα υπάρχοντα ενσύρματα δίκτυα, αφετέρου η υλοποίηση νέου ενσύρματου δικτύου είναι μια πολύ χρονοβόρα διαδικασία. Οι ασύρματες υποδομές, με την εξέλιξη των τεχνολογιών 3G (HSPA, HSPA+) καθώς και με την 4<sup>η</sup> γενιά κινητής τηλεφωνίας (LTE, LTE Advanced), μπορούν να ανταποκριθούν με έναν άκρως ικανοποιητικό τρόπο και πολύ συντομότερα στις απαιτήσεις της σχεδόν καθολικής κάλυψης του πληθυσμού της χώρας. Διαθέτουν άλλωστε το πλεονέκτημα της σχετικά άμεσης κάλυψης του ιδιαίτερου γεωγραφικού τοπίου της χώρας, ενώ με δεδομένη την ολοκληρωτική διάδοση και την εξοικείωση του πληθυσμού με το κινητό τηλέφωνο, διαθέτουν το πλέον κατάλληλο τεχνολογικό όχημα για ταχύτερη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή [15].

Όμως, για την παροχή νέων υπηρεσιών και την εξασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης του κλάδου στο μέλλον, προϋπόθεση είναι η υλοποίηση των απαιτούμενων επενδύσεων από την πλευρά των εταιριών. Ειδικότερα, οι επενδύσεις για τη συντήρηση των υφιστάμενων δικτύων και την περαιτέρω ανάπτυξή τους είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας. Ο κλάδος έχει επενδύσει μέχρι σήμερα €6 δις, ενώ απαιτούνται επιπλέον επενδύσεις ύψους €600 εκατομμυρίων ανά έτος για τα

επόμενα 3 έτη. Τέτοιες επενδύσεις μπορούν ακόμα να αποτελέσουν ισχυρό κίνητρο για ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη, δεδομένης της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας και των πολλαπλασιαστικών ωφελειών που δημιουργούν στο σύνολο της οικονομίας. Ειδικότερα, η δυνατότητα του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας να προσφέρει οικονομική μεγέθυνση σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης είναι αδιαμφισβήτητη – έρευνες αποδεικνύουν μια ευθεία θετική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας και της αύξησης του ΑΕΠ σε μία χώρα [14].

### 3.13 Υπολογισμός πελατειακής βάσης

Αφού, όπως είπαμε, αναφερόμαστε σε κατάσταση λιανικής πώλησης, ένα σημαντικό στοιχείο είναι το μέγεθος της αγοράς που απευθυνόμαστε και ο μηνιαίως όγκος των πωλήσεων που περιμένουμε να πραγματοποιήσουμε.

Η περιοχή η οποία θα αποτελεί την αγορά στόχο για το κατάστημα αποτελείται από τους δήμους Ροδόπολης, Σταμάτας και φυσικά το δήμο Δροσιάς. Οι συγκεκριμένοι δήμοι, κατά την απογραφή του 2001 αριθμούσαν 2.090, 2.475 και 5.865 κατοίκους αντίστοιχα [32] [33] [34] . Συνολικά 10.430 κατοίκους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατηρείται η πληθυσμιακή εξέλιξη του δήμου, ενώ στα προσεχή έτη λόγω των συγκοινωνιακών και λοιπών έργων αναβάθμισης στην ευρύτερη περιοχή αναμένονται δυναμικοί ρυθμοί περαιτέρω ανοικοδόμησης και αύξησης του πληθυσμού.

**Πίνακας 5. Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμου Δροσιάς**

Χρονολογία	Πληθυσμός Δήμου	Νέος Πληθυσμός	Νέα Αύξηση Πληθυσμού	Αθροιστική Αύξηση
1981	1.403	+1.403 κάτοικοι	-	-
1991	3.026	+1.623 κάτοικοι	+115,68%	115,68%
2001	5.865	+2.839 κάτοικοι	+93,82%	209,5%
2007*	7.000	+ 1.135 κάτοικοι	+19,35%	228,85%

Εκτιμήσεις Δήμου Δροσιάς

Από τα παραπάνω στοιχεία θα μπορούσαμε να εκτιμήσουμε πως σήμερα, 10 χρόνια αργότερα από την τελευταία απογραφή, ο συνολικός πληθυσμός της περιοχής αναμένεται να έχει αυξηθεί περίπου κατά 50% φθάνοντας συνολικά στους 15.000 κατοίκους. Με βάση τα στοιχεία διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στον πληθυσμό, μπορούμε να υπολογίσουμε τον αριθμό των συνδρομητών στην αγορά στόχο και άρα τον εν δυνάμει αριθμό των πελατών μας. Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 6), φαίνονται οι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας όπως είναι σήμερα αλλά και οι εκτιμήσεις για τα επόμενα χρόνια. Με βάση μελέτες για την ελληνική αγορά, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των συνδρομητών για τα επόμενα χρόνια αναμένεται να κυμανθεί στα επίπεδα των υπόλοιπων χωρών της Ευρώπης, δηλ. περίπου 2% [8].

**Πίνακας 6. Εκτιμήσεις αριθμού συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας**

	<b>Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας</b>	<b>Ετήσια αύξηση</b>	<b>Αριθμός συνδρομητών</b>
<b>2010</b>	125,00%		18.750
<b>2011</b>	127,50%	2,00%	19.125
<b>2012</b>	130,05%	2,00%	19.508
<b>2013</b>	132,65%	2,00%	19.898
<b>2014</b>	135,30%	2,00%	20.296

Με βάση τα παραπάνω νούμερα μπορούμε να υπολογίσουμε και την κατανομή των συνδρομητών ανά εταιρία κινητής τηλεφωνίας. Η κατανομή θα βασιστεί στα σημερινά μερίδια αγοράς των τριών εταιριών όπως παρουσιάστηκαν στον πίνακα 2. Στον επόμενο πίνακα (πίνακας 7) φαίνονται η κατανομή των συνδρομητών του παραπάνω πίνακα ανά εταιρία. Τα μερίδια αυτά θα θεωρηθούν για τη συγκεκριμένη μελέτη σταθερά για όλη την τριετία κατά την οποία θα αναλύσουμε.

**Πίνακας 7. Εκτιμώμενος αριθμός συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας ανά εταιρία**

	<b>Cosmote</b>	<b>Vodafone</b>	<b>Wind</b>
<b>Μερίδιο αγοράς</b>	<b>42,00%</b>	<b>32,00%</b>	<b>26,00%</b>
<b>2010</b>	7.875	6.000	4.875
<b>2011</b>	8.033	6.120	4.973
<b>2012</b>	8.193	6.242	5.072
<b>2013</b>	8.357	6.367	5.173
<b>2014</b>	8.524	6.495	5.277

Προχωρώντας ένα βήμα περισσότερο στην ανάλυση της συνδρομητικής βάσης, θα πρέπει να διαχωρίσουμε ανάμεσα σε συνδρομητές συμβολαίου και συνδρομητές καρτοκινητής. Ο λόγος που προχωράμε σε αυτόν τον διαχωρισμό είναι γιατί οι δύο αυτές κατηγορίες συνδρομητών συμβάλλουν διαφορετικά στα έσοδα του καταστήματος σε μηνιαία βάση με βάση το μοντέλο υπολογισμού των εσόδων που θα χρησιμοποιήσουμε εδώ.

Σήμερα στην Ελλάδα, η αναλογία των συνδρομητών συμβολαίου προς αυτών της καρτοκινητής βρίσκεται περίπου στο 40/60. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη το ποσοστό αυτό, οι συνδρομητές ανά εταιρία και ανά πακέτο σύνδεσης αναλύονται ως εξής:

**Πίνακας 8. Εκτίμηση αριθμού συνδρομητών συμβολαίου-καρτοκινητής**

	Cosmote		Vodafone		Wind	
	Συμβόλαιο	Καρτοκινητή	Συμβόλαιο	Καρτοκινητή	Συμβόλαιο	Καρτοκινητή
<b>2010</b>	3.150	4.725	2.400	3.600	1.950	2.925
<b>2011</b>	3.213	4.820	2.448	3.672	1.989	2.984
<b>2012</b>	3.277	4.916	2.497	3.745	2.029	3.043
<b>2013</b>	3.343	5.014	2.547	3.820	2.069	3.104
<b>2014</b>	3.410	5.114	2.598	3.897	2.111	3.166

### 3.14 Εκτιμήσεις όγκου πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντος

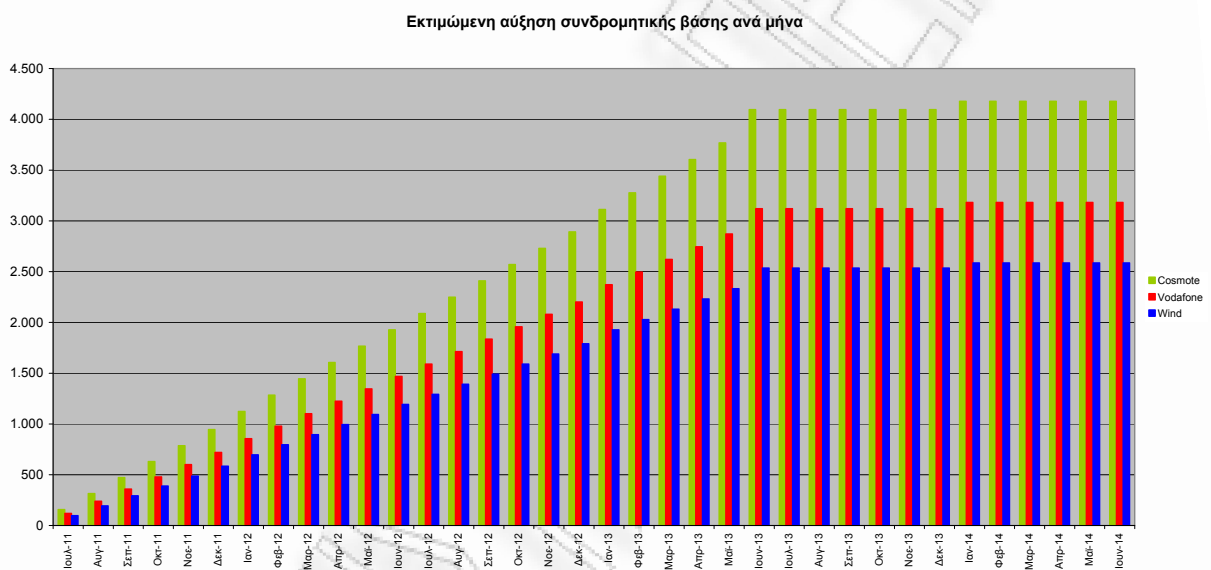
Αρχικά, από τον παραπάνω πίνακα (πίνακας 8), μπορούμε εύκολα να υπολογίσουμε τους νέους καταναλωτές που αναμένουμε να έχουμε ανά έτος αλλά και ανά κατηγορία σύνδεσης (συμβόλαιο και καρτοκινητό). Ο επόμενος πίνακας (πίνακας 9) παρουσιάζει τα σχετικά νούμερα.

**Πίνακας 9. Νέοι συνδρομητές ανά έτος και ανά σύνδεση**

	Cosmote		Vodafone		Wind	
	Συμβόλαιο	Καρτοκινητή	Συμβόλαιο	Καρτοκινητή	Συμβόλαιο	Καρτοκινητή
<b>2010</b>						
<b>2011</b>	63	95	48	72	39	59
<b>2012</b>	64	96	49	73	40	60
<b>2013</b>	66	98	50	75	41	61
<b>2014</b>	67	100	51	76	41	62

## Συνδέσεις συμβολαίων

Για τις συνδέσεις συμβολαίων, η εκτίμηση μας θα στηριχθεί σε μία γραμμική αύξηση της πελατείας με στόχο μέσα στους πρώτους 24 μήνες από την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος να έχει δημιουργηθεί πελατειακή βάση ίση με το 50% της αγοράς στόχος. Ο στόχος του 50% σε συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν με επαγγελματίες του χώρου και συγκρίνοντας αντίστοιχες αγορές. Ο εκτιμώμενος αριθμός πελατών ανά μήνα, φαίνεται στο επόμενο γράφημα (γράφημα 15). Επίσης, στον πίνακα 26 του παραρτήματος φαίνεται αριθμητικά η πελατειακή βάση ανά μήνα.

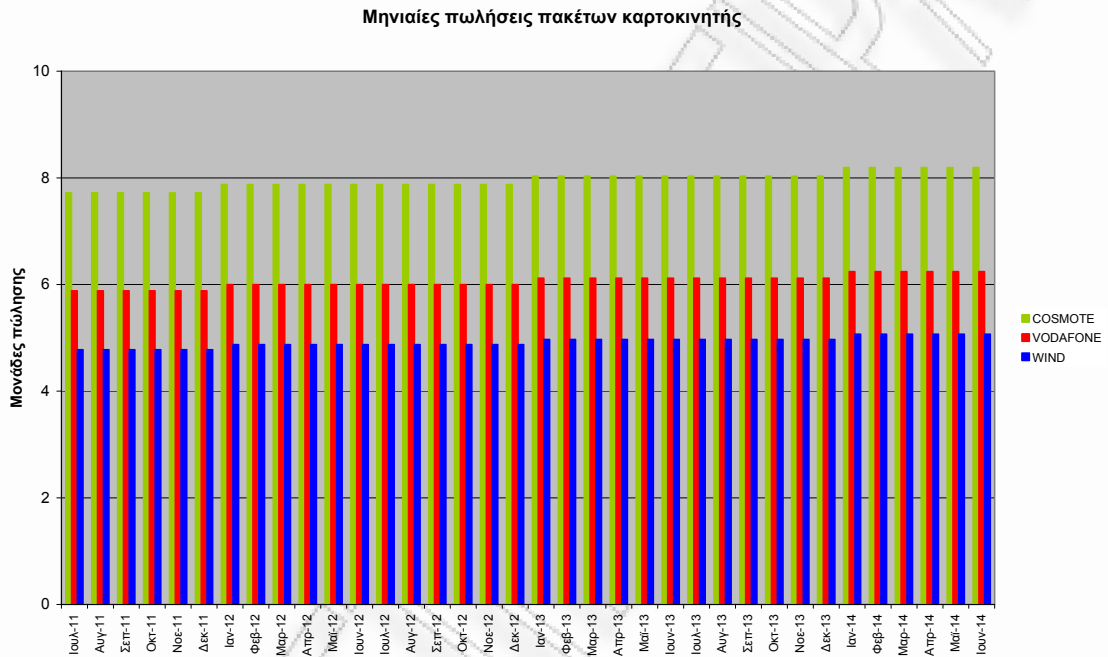


Γράφημα 15. Συνδρομητική βάση



## Πωλήσεις πακέτων καρτοκινητής

Από τον πίνακα 9 παραπάνω, θα υπολογίσουμε τις μηνιαίες πωλήσεις πακέτων καρτοκινητής. Για τον κάθε μήνα θα υποθέσουμε ομοιόμορφη κατανομή αριθμού πωλήσεων με βάση την ετήσια εκτίμηση. Στο επόμενο γράφημα (γράφημα 16) φαίνονται οι μηνιαίες πωλήσεις καρτοκινητής. Στον πίνακα 27 του παραρτήματος, φαίνονται αριθμητικά οι μηνιαίες πωλήσεις.



Γράφημα 16. Εκτιμήσεις μηνιαίων πωλήσεων πακέτων καρτοκινητής

### **Πωλήσεις συσκευών κινητής τηλεφωνίας**

Όπως έχουμε αναφέρει, οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας έχουν χωριστεί σε τρεις κατηγορίες (φθηνές, μέσης τιμής και smartphones). Για τον υπολογισμό των μηνιαίων πωλήσεων, θα ακολουθήσουμε την παρακάτω διαδικασία.

Καταρχήν, παρακολουθώντας τα δεδομένα της τελευταίας τριετίας με τις ετήσιες πωλήσεις συσκευών να βρίσκονται στα 4 εκατομμύρια, οι εκτιμήσεις των παραγόντων της αγοράς αναφέρουν ότι στα ίδια επίπεδα θα κυμανθούν και για την επόμενη τριετία [25]. Αυτό που αναμένεται να αλλάξει είναι η αναλογία των smartphones προς τις υπόλοιπες συσκευές και η οποία θα αυξηθεί σημαντικά. Επίσης, είναι δεδομένο πως το ποσοστό των κινητών τα οποία διατίθενται εντός του νομού Αττικής είναι στο 65% περίπου επί των συνολικών πωλήσεων. Με αυτά τα δεδομένα και με δεδομένο τον πληθυσμό της αγοράς στόχου, καταλήγουμε στον αναμενόμενο αριθμό πωλήσεων όπως φαίνεται και στους τρεις επόμενους πίνακες (πίνακες 10 και 11 και 12).

**Πίνακας 10. Πληθυσμός**

<b>Πληθυσμός Αττικής 2010*</b>	4.109.748
<b>Πληθυσμός αγοράς στόχου</b>	15.000

Εκτίμηση ΕΣΥΕ

Πίνακας 11. Κατανομή πωλήσεων νέων συσκευών ανά έτος

<b>Ετήσια κατανομή συσκευών κινητής τηλεφωνίας</b>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Συνολικές πωλήσεις συσκευών κινητής τηλεφωνίας	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Πανελλαδικά	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Ποσοστό πωλήσεων εντός νομού Αττικής	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%
<b>Συνολικές πωλήσεις συσκευών κινητής τηλεφωνίας εντός Αττικής</b>	<b>2.600.000</b>	<b>2.600.000</b>	<b>2.600.000</b>	<b>2.600.000</b>
Ποσοστό πωλήσεων smartphones	16,00%	25,00%	35,00%	45,00%
Ποσοστό πωλήσεων υπόλοιπων συσκευών κινητής τηλεφωνίας	84,00%	75,00%	65,00%	55,00%
Πωλήσεις smartphones εντός Αττικής	416.000	650.000	910.000	1.170.000
Πωλήσεις υπόλοιπων συσκευών κινητής τηλεφωνίας εντός Αττικής	2.184.000	1.950.000	1.690.000	1.430.000
<b>Αναλογία συσκευών ανά κάτοικο Αττικής</b>				
Smartphones	1/9	1/6	2/9	2/7
Υπόλοιπες συσκευές κινητής τηλεφωνίας	1/2	1/2	2/5	1/3
<b>Αναλογία Πωλήσεων νέων συσκευών αγοράς στόχου</b>				
Smartphones	1.518	2.372	3.321	4.270
Υπόλοιπες συσκευές κινητής τηλεφωνίας	7.971	7.117	6.168	5.219
<b>Σύνολο έτους νέων συσκευών αγοράς στόχου</b>	<b>9.490</b>	<b>9.490</b>	<b>9.490</b>	<b>9.490</b>

**Πίνακας 12. Μηνιαίες πωλήσεις αγοράς στόχου συνολικά και ανά εταιρία**

<b>Μηνιαίες πωλήσεις αγοράς στόχου</b>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Συνολικές πωλήσεις ανά κατηγορία συσκευής</b>				
Smartphones	127	198	277	356
Υπόλοιπες συσκευές κινητής τηλεφωνίας	664	593	514	435
<b>Cosmote</b>				
Smartphones	53	83	116	149
Υπόλοιπες συσκευές κινητής τηλεφωνίας	279	249	216	183
<b>Vodafone</b>				
Smartphones	40	63	89	114
Υπόλοιπες συσκευές κινητής τηλεφωνίας	213	190	164	139
<b>Wind</b>				
Smartphones	33	51	72	93
Υπόλοιπες συσκευές κινητής τηλεφωνίας	173	154	134	113

Οι αναλυτικές πωλήσεις ανά μήνα φαίνονται στον πίνακα 28 του παραρτήματος.

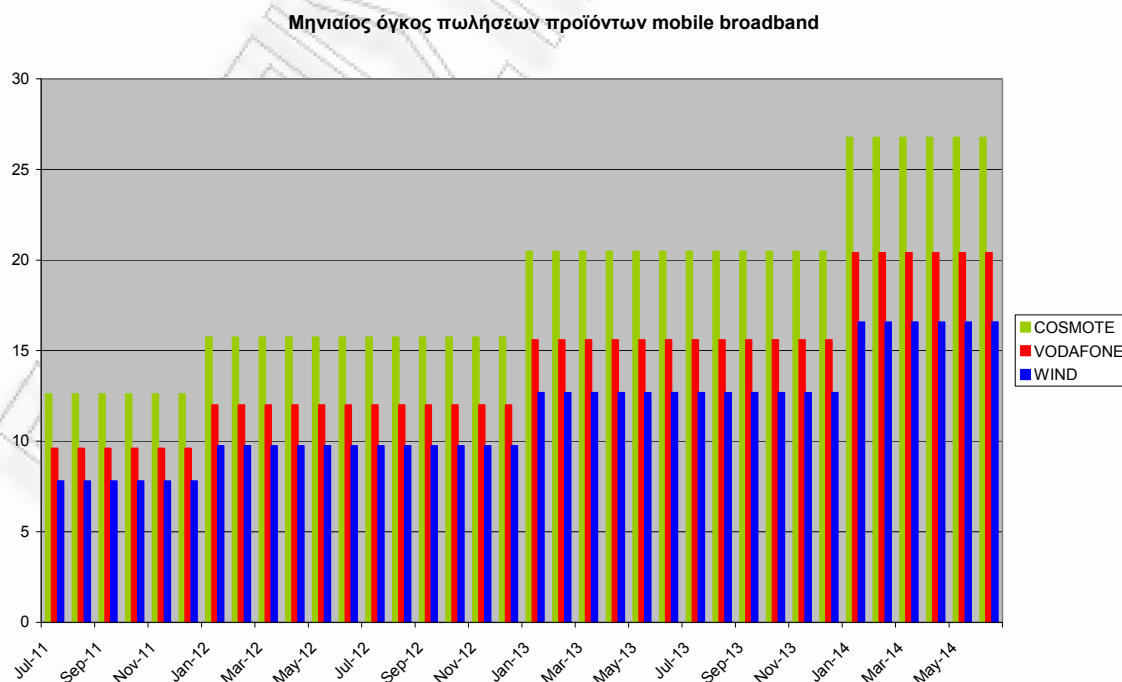
## Πωλήσεις συσκευών mobile broadband

Στον επόμενο πίνακα (πίνακας 13), φαίνεται ο αναμενόμενος όγκος των πωλήσεων ανά εταιρία.

Πίνακας 13. Μηνιαίες πωλήσεις συσκευών mobile broadband ανά εταιρία

Συσκευές mobile broadband				
	2010	2011	2012	2013
Ρυθμός διεξόδου σε πληθυσμό	2,40%	3,00%	3,90%	5,10%
<b>Συνολικές ετήσιες πωλήσεις αγοράς στόχου</b>	360	450	585	765
Μηνιαίες πωλήσεις αγοράς στόχου	30	38	49	64
<b>Μηνιαίες πωλήσεις αγοράς στόχου ανά εταιρία</b>				
Cosmote	13	16	20	27
Vodafone	10	12	16	20
Wind	8	10	13	17

Στο επόμενο γράφημα (γράφημα 17) φαίνεται ο μηνιαίος όγκος των πωλήσεων συσκευών mobile broadband.

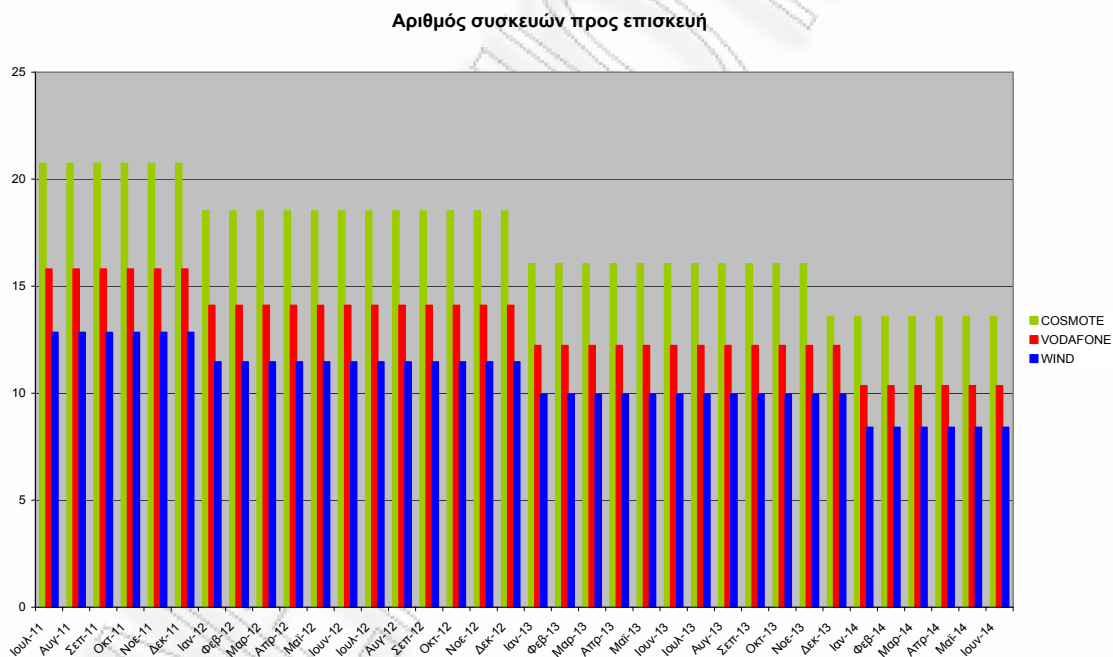


Γράφημα 17. Μηνιαίος όγκος πωλήσεων συσκευών mobile broadband

Στον πίνακα 29 του παραρτήματος φαίνονται αναλυτικά ο μηνιαίος όγκος των πωλήσεων συσκευών mobile broadband.

### Επισκευές συσκευών κινητής τηλεφωνίας

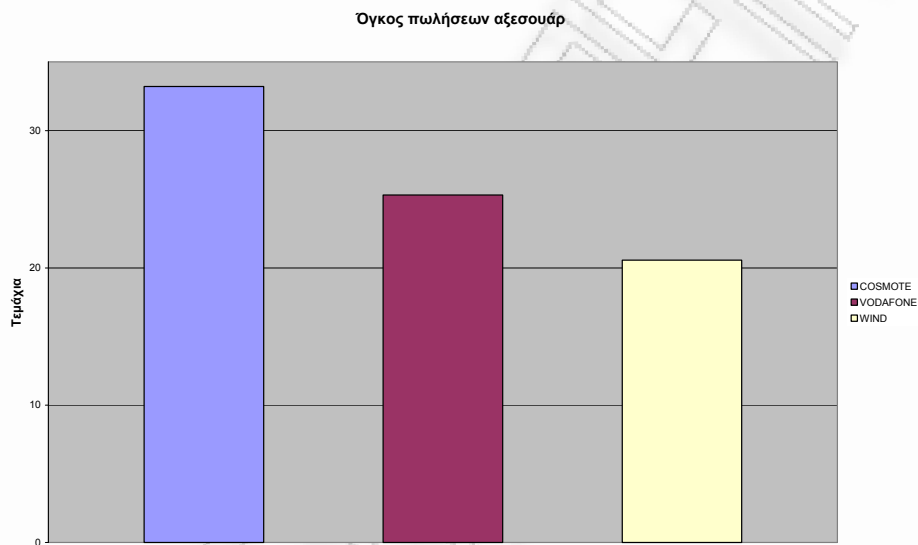
Σύμφωνα με στοιχεία της αγοράς, το ποσοστό βλάβης σε νέες συσκευές αντιστοιχεί περίπου στο 7%. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να αφαιρέσουμε από αυτό το νούμερο συσκευές smartphones αφού για τις συγκεκριμένες συσκευές δεν πραγματοποιείται service εντός των καταστημάτων παρά μόνο στην αντίστοιχη αντιπροσωπεία. Ο αριθμός των μηνιαίων επισκευών φαίνεται στο γράφημα 18 και στον πίνακα 30 του παραρτήματος.



**Γράφημα 18. Μηνιαίος αριθμός συσκευών προς επισκευή**

## Πωλήσεις αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας

Για τις πωλήσεις αξεσουάρ, δεν έχουμε κάποιες ενδείξεις σχετικά με τον όγκο πωλήσεων. Για την ολοκληρωμένη εικόνα της ανάλυσης, θα θεωρήσουμε ένα ποσοστό πωλήσεων ίσο με 10% επί των πωλήσεων των νέων συσκευών. Επειδή έχουμε υποθέσει σταθερό αριθμό ετήσιων πωλήσεων νέων συσκευών, ο όγκος των αξεσουάρ αναμένεται να είναι σταθερός. Συγκεκριμένα, οι μηνιαίες πωλήσεις φαίνονται στο επόμενο γράφημα:



Γράφημα 19. Μηνιαίος όγκος πωλήσεων αξεσουάρ ανά εταιρία

### **Εξόφληση λογαριασμών κινητής/σταθερής τηλεφωνίας**

Για την εξόφληση λογαριασμών κινητής τηλεφωνίας υπολογίζουμε ένα ποσοστό 60% των συνδρομητών να εξυπηρετείται από το κατάστημα της περιοχής μηνιαίως.

Όσον αφορά εξοφλήσεις λογαριασμών σταθερής τηλεφωνίας, μόνο οι πελάτες σταθερής τηλεφωνίας του Ο.Τ.Ε. θα ληφθούν υπόψη για την ανάλυσή μας. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, το μερίδιο αγοράς του Ο.Τ.Ε. σήμερα φθάνει στο 80%. Το υπόλοιπο 20% μοιράζεται σε εναλλακτικούς παρόχους. Επομένως, από τις 15.000 εν δυνάμει πελάτες, οι 12.000 από αυτούς αναμένεται να έχουν σαν πάροχο για υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας τον Ο.Τ.Ε. Για τον υπολογισμό του μοντέλου μας, θα θεωρήσουμε πως ένα 50% αυτών των συνδρομητών κάθε μήνα για όλη την περίοδο ανάλυσης χρησιμοποιούν το κατάστημά μας για την εξόφληση των λογαριασμών τους. Σύμφωνα με μελέτη της ICAP για τον κλάδο [16] το μέσο μηνιαίο ποσό λογαριασμού ανά συνδρομητή είναι 39€. Η συγκεκριμένη κατηγορία θα έχει συνεισφορά μόνο στην εταιρία Cosmote λόγω της συνεργασίας που υπάρχει μεταξύ των δύο εταιριών.



## **4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ**

### **4.1 Γενικά**

Για την εύρυθμη λειτουργία του καταστήματος, θα πρέπει να προβλεφθεί το κατάλληλο σχέδιο λειτουργίας. Το σχέδιο αυτό θα περιλαμβάνει τις εργασίες που απαιτούνται να εκτελεστούν πριν την έναρξη της εμπορικής του λειτουργίας αλλά και τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης του αμέσως μετά την έναρξη λειτουργίας.

Θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και να επιλεγούν οι κατάλληλοι υπάλληλοι που θα καλύψουν τις συγκεκριμένες θέσεις. Επίσης, οι πρώτες ύλες και οποιαδήποτε άλλα εφόδια απαιτούνται για την οργάνωση του καταστήματος, ο χώρος και ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης, ο μηχανολογικός ή τεχνολογικός εξοπλισμός, όλα αυτά θα πρέπει να σχεδιαστούν προσεκτικά σε αυτό το στάδιο. Τέλος, θα πρέπει να οριστεί το χρονοδιάγραμμα εργασιών οι οποίες θα προηγηθούν της εμπορικής λειτουργίας του καταστήματος. Το χρονοδιάγραμμα αυτό θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ακριβέστερο αφού οποιαδήποτε απόκλιση από αυτό ενδέχεται να έχει οικονομικές συνέπειες για τον επενδυτή.

### **4.2 Σύσταση εταιρίας**

Η εταιρία θα έχει τη μορφή της 'Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης' (ΕΠΕ) [4]. Είναι μια εταιρία μικτής (προσωπικής και κεφαλαιουχικής φύσεως) η οποία έχει τη δική της νομική προσωπικότητα. Στην ΕΠΕ για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η εταιρία με την παρουσία της, ενώ οι εταίροι ευθύνονται περιορισμένα διακινδυνεύοντας μονό το ποσό της εισφοράς τους.

Έτσι, κύριο χαρακτηριστικό της ΕΠΕ, είναι το περιορισμένο της ευθύνης των εταίρων, που μπορεί γενικά να παραβληθεί με την ευθύνη των μετόχων της Ανώνυμης Εταιρίας (ΑΕ). Μεταξύ όμως ΕΠΕ και ΑΕ υπάρχει βασική διαφορά που συνίσταται στο ότι τα εταιρικά μερίδια στα οποία υποδιαιρείται το κεφάλαιο της ΕΠΕ δεν μπορούν να αντιπροσωπευθούν από μετοχικούς τίτλους.

Επιπρόσθετα, η λήψη αποφάσεων στην Συνέλευση των Εταίρων της ΕΠΕ λαμβάνεται με πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων ενώ ταυτόχρονα οι πλειοψηφούντες εταίροι πρέπει να εκπροσωπούν πάνω από το μισό του κεφαλαίου. Εισάγεται δηλαδή ένα σύνθετο κριτήριο πλειοψηφίας προσώπων και κεφαλαίων γεγονός που τονίζει τον ενδιάμεσο χαρακτήρα της εταιρίας. Η ΕΠΕ έχει μια ενδιάμεση νομική μορφή με χαρακτηριστικά τόσο από τη μορφή της προσωπικής εταιρίας όσο και από τη μορφή της ανώνυμης εταιρίας.

Η ΕΠΕ πρέπει να έχει ελάχιστο εταιρικό κεφάλαιο 18.000 €, η δε ονομαστική αξία κάθε εταιρικού μεριδίου είναι 30 € ή πολλαπλάσιο αυτού.

### **4.3 Οργανωτική δομή εταιρίας**

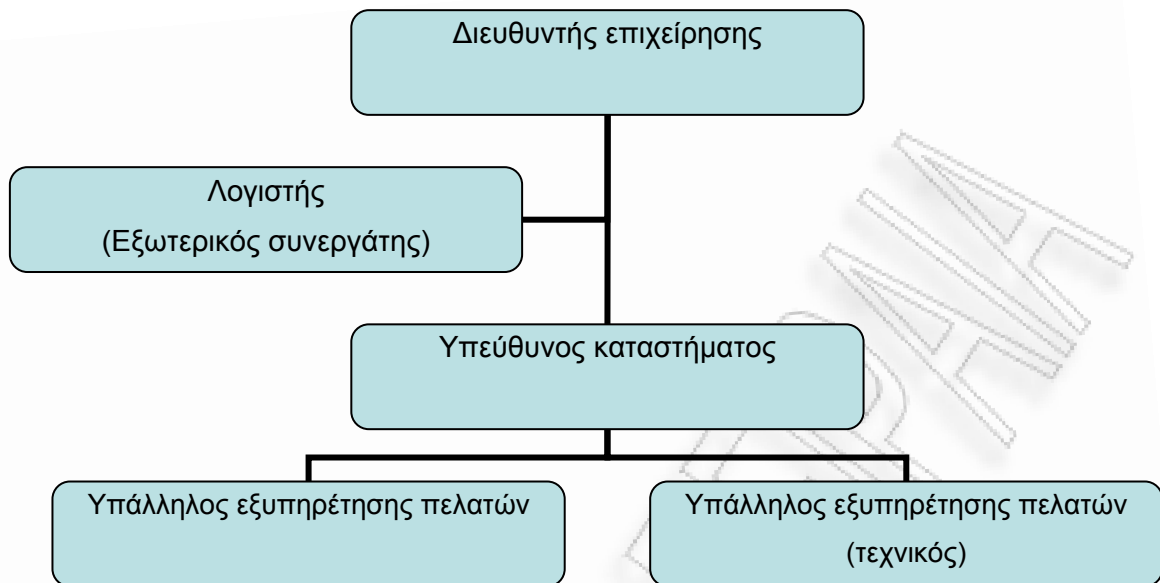
Η δομή της επιχείρησης αναμένεται να είναι απλή αφού αναφερόμαστε σε κατάσταση λιανικής πώλησης.

Οι δύο μέτοχοι της επιχείρησης θα έχουν τον κυρίως έλεγχο της επιχείρησης. Θα είναι αυτοί που θα εποπτεύουν όλες τις λειτουργίες της όπως τα οικονομικά στοιχεία, προωθητικές ενέργειες, παραγγελίες, εκπαίδευση υπαλλήλων, διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Προβλέπεται θέση βοηθού για την διεκπεραίωση εργασιών εκτός του καταστήματος.

Επίσης, αναμένεται να υπάρχει θέση 'υπεύθυνου καταστήματος'. Ευθύνη του θα είναι οι καθημερινές δραστηριότητες του καταστήματος όπως να επιβλέπει ότι οι υπάλληλοι παράσχουν υπηρεσίες σύμφωνα με την αναμενόμενη ποιότητα και ταχύτητα, η άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται και αφορούν στους πελάτες και η εύρυθμη λειτουργία όλων των συστημάτων του καταστήματος.

Τέλος, αναμένεται να υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός υπαλλήλων οι οποίοι θα φροντίζουν για την γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Ανάμεσά τους, θα υπάρχουν υπάλληλοι με εξειδικευμένες γνώσεις σε ηλεκτρονική/ηλεκτρολογία και οι οποίοι θα παράσχουν τεχνικές συμβουλές ή θα επιλύουν τεχνικά προβλήματα των πελατών.

Στο παρακάτω οργανόγραμμα (διάγραμμα 2), φαίνεται η τελική δομή της εταιρίας.



**Διάγραμμα 2. Οργανωτική δομή εταιρίας**

#### **4.4 Εργατικό δυναμικό**

Στην προηγούμενη ενότητα έγινε αναφορά όσον αφορά στη δομή που θα έχει η επιχείρηση καθώς και στις θέσεις που θα πρέπει να καλυφθούν. Εδώ θα δούμε αναλυτικότερα τις απαιτήσεις τις κάθε θέσης καθώς και το αριθμό των ατόμων που θα πρέπει να τις καλύψουν.

Αξίζει να σημειωθεί, πως για την κάλυψη των αναγκών, όλοι οι υπάλληλοι θα εκπαιδευτούν στο αντικείμενό τους πριν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος ανεξάρτητα εάν έχουν σχετική εμπειρία ή όχι.

#### **Διευθυντής επιχείρησης**

Η θέση αυτή όπως έχει ήδη αναφερθεί θα καλυφθεί από τους δύο συνιδιοκτήτες της επιχείρησης. Θα είναι ουσιαστικά οι υπεύθυνοι για τη σωστή ή μη λειτουργία της επιχείρησης και αυτοί που θα δίνουν λόγο στην εταιρία-πάροχο για την πορεία της επιχείρησης και των εσόδων.

Επειδή πρόκειται για κλάδο ο οποίος κινείται με πολύ γοργούς ρυθμούς, θα πρέπει ο διευθυντής να είναι πάντα σε εγρήγορση και να συμβουλευεται την εταιρία-πάροχο για τια όποιες αλλαγές σε θέματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, προωθητικών ενεργειών ή διαφόρων αποκλειστικότητων.

Επιπλέον, η θέση απαιτεί τη συνεχή επόπτευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, την εκπαίδευσή του καθώς και τη μισθοδοσία του. Είναι ο αποκλειστικός υπεύθυνος για την παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης και της υγιούς λειτουργίας της.

#### **Υπεύθυνος καταστήματος**

Η θέση θα καλυφθεί από ένα άτομο. Το συγκεκριμένο άτομο θα πρέπει να έχει προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση και πείρα σε πωλήσεις σε κατάστημα του κλάδου ή παρεμφερή κλάδου. Σε περιπτώσεις απουσίας του, τον ρόλο θα αναλαμβάνει ένας εκ των διευθυντών του καταστήματος.

Η θέση απαιτεί την επόπτευση των υπαλλήλων σε καθημερινή βάση με σκοπό τη σωστή λειτουργία των διαδικασιών του καταστήματος. Θα πρέπει να εξασφαλίζει την ποιοτική και άμεση εξυπηρέτηση των καταναλωτών αλλά και να έχει τις δυνατότητες να επιλύει προβλήματα που θα παρουσιάζονται. Σημαντική θεωρείται η ικανότητά του να δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους και να εμπνέει εμπιστοσύνη. Τέλος, θα πρέπει οπωσδήποτε να είναι της απόλυτης εμπιστοσύνης των ιδιοκτητών αφού θα διαχειρίζεται οικονομικά θέματα του καταστήματος.

#### **Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών**

Για τη θέση αυτή θα απαιτηθούν αρχικά δύο άτομα. Στην πορεία, εφόσον κριθεί απαραίτητο βάση του φόρτου εργασίας, θα εξετασθεί η πιθανότητα πρόσληψης επιπλέον υπαλλήλου (ενός η περισσοτέρων).

Αρμοδιότητα των υπαλλήλων αυτών θα είναι η εξυπηρέτηση των πελατών. Θα πρέπει να έχουν βασικές γνώσεις των υπηρεσιών που προσφέρονται σήμερα στην αγορά και ίσως κάποια προηγούμενη εμπειρία (αλλά όχι απαραίτητο αφού θα υπάρξει σχετική εκπαίδευση).

#### **Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών (τεχνικός)**

Για την θέση απαιτείται ένα άτομο. Θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει τεχνικές γνώσεις και κάποια εξειδίκευση ή προϋπηρεσία στον ηλεκτρονικό/ηλεκτρολογικό τομέα.

Αρμοδιότητά του θα είναι η επί τόπου τεχνική εξυπηρέτηση των πελατών που αντιμετωπίζουν προβλήματα με τις συσκευές ή/και τα αξεσουάρ τους. Σε περίπτωση που δεν είναι εφικτή η επί τόπου επίλυση του προβλήματος, θα αναλαμβάνει την αποστολή της προβληματικής συσκευής/αξεσουάρ σε εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπο.

Πρέπει να τονιστεί ότι η συγκεκριμένη θέση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιχείρηση. Οποιαδήποτε τεχνική υποστήριξη εντός του καταστήματος σημαίνει επιπλέον έσοδα και άρα αύξηση του τζίρου.

### Λογιστής

Η θέση του λογιστή θα καλυφθεί από επαγγελματία ο οποίος δεν θα έχει μόνιμη εργασιακή σχέση με την επιχείρηση. Θα διεκπεραιώνει τις λογιστικές-οικονομικές υποθέσεις και θα εγγυάται την εντός των προθεσμιών υποβολή των φορολογικών δηλώσεων.

### 4.5 Έξοδα μισθοδοσίας

Για την μισθοδοσία, θα διατεθούν τα παρακάτω ποσά (πίνακας 14) (αφορούν συνολικά ποσά και συμπεριλαμβάνουν και τις εργοδοτικές εισφορές προς ασφαλιστικά ταμεία και εφορία):

**Πίνακας 14. Μηνιαία έξοδα μισθοδοσίας**

#	Θέση εργασίας	Κόστος μονάδας	Μηνιαία έξοδα μισθοδοσίας
2	Διευθυντής επιχείρησης	0€	0€
1	Λογιστής	150€	150€
1	Υπεύθυνος καταστήματος	2,500€	2,500€
2	Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών	1,500€	3,000€
1	Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών (τεχνικός)	1,800€	1,800€
	<b>Σύνολο</b>	<b>4,950€</b>	<b>7,450€</b>

## 4.6 Εφοδιασμός καταστήματος

### Πρώτες ύλες

Όταν αναφερόμαστε στις πρώτες ύλες του καταστήματος, ουσιαστικά αναφερόμαστε σε συσκευές κινητής τηλεφωνίας, συσκευές mobile internet καθώς και σε μια ευρεία γκάμα από αξεσουάρ. Αυτά αποτελούν το σύνολο των προϊόντων τα οποία θα διατίθενται εντός του καταστήματος και είναι τα προϊόντα εκείνα τα οποία φέρνουν έσοδα στην επιχείρηση (για να τα διαχωρίσουμε από την επόμενη κατηγορία η οποία αναφέρεται σε εφόδια και είναι προϊόντα τα οποία αφορούν σε έξοδα της επιχείρησης) .

Σίγουρα, αν προσπαθήσουμε να κατηγοριοποιήσουμε κάθε ένα από τα παραπάνω προϊόντα, θα καταλήξουμε σε έναν ιδιαίτερα μακρύ κατάλογο που δεν θα είναι καθόλου εύκολο να τον αναλύσουμε και να καταλήξουμε σε συμπεράσματα. Για την οικονομία και ευκολία λοιπόν αυτής της ανάλυσης, έχουμε καταλήξει σε μία λίστα που αποτελείται από έξι κατηγορίες. Η λίστα μπορεί να είναι μικρή αλλά αποτελείται από ένα πολύ χαρακτηριστικό δείγμα το οποίο θα μας βοηθήσει να διαμορφώσουμε άποψη.

Η λίστα των προϊόντων παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα (πίνακας 15).

**Πίνακας 15. Πρώτες ύλες**

<u>Προϊόντα</u>
Συσκευές κινητών τηλεφώνων < 100€
100€ < Συσκευές κινητών τηλεφώνων < 250€
Smartphones
Συσκευές mobile broadband
Προϊόντα καρτοκινητής
Αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε αναλυτικά τις ποσότητες που εκτιμούμε πως θα διατεθούν στην αγορά ενώ στο επόμενο θα υπολογίσουμε τα αντίστοιχα έσοδα. Στο σημείο αυτό όμως, θα πρέπει να προσδιορίσουμε τις τιμές κόστους για κάθε ένα προϊόν από τα παραπάνω. Ως τιμή κόστους θα οριστεί η μέση τιμή ανά κατηγορία και με βάση τις σημερινές τιμές από τις εταιρίες (Πηγή: ιστοσελίδες εταιριών). Στον επόμενο πίνακα (πίνακας 16) φαίνονται οι τιμές αυτές.

**Πίνακας 16. Μέση τιμή κόστους προϊόντων**

<u>Προϊόντα</u>	<u>Τιμή κόστους</u>
Συσκευές κινητών τηλεφώνων < 100€	70€
100€ < Συσκευές κινητών τηλεφώνων < 250€	175€
Smartphones	300€
Συσκευές mobile broadband	60€
Προϊόντα καρτοκινητής	50€
Αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας	22€

### **Άλλα εφόδια**

Εκτός από τα παραπάνω προϊόντα τα οποία αποτελούν τις πρώτες ύλες για την λειτουργία του καταστήματος, υπάρχουν και κάποια προϊόντα τα οποία δεν διατίθενται στους καταναλωτές. Χρειάζονται όμως για την λειτουργία του καταστήματος.

Για το κατάστημα, η λίστα με τα προϊόντα τα οποία θα απαιτηθούν φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 17).

**Πίνακας 17. Εφόδια καταστήματος**

### **Άλλα εφόδια**

Αναλώσιμα είδη  
Χαρτί/μελάνη εκτυπωτών  
Τεχνικά εργαλεία  
Καφές, ζάχαρη, νερό

Τα έξοδα για τα παραπάνω εφόδια υπολογίζονται στα 100€ μηνιαίως.

## **Εφοδιασμός καταστήματος**

Για τις παραγγελίες πρώτων υλών του καταστήματος, θα χρησιμοποιηθεί κατάλληλο λογισμικό το οποίο θα επιτρέπει την on-line καταχώρηση και αποστολή των παραγγελιών. Συνήθως, εντός του καταστήματος θα υπάρχει μικρή διαθεσιμότητα σε προϊόντα και μόνο στα πιο δημοφιλή. Στόχος είναι η εντός δύο ημερών προμήθεια των προϊόντων για την εξυπηρέτηση των πελατών.

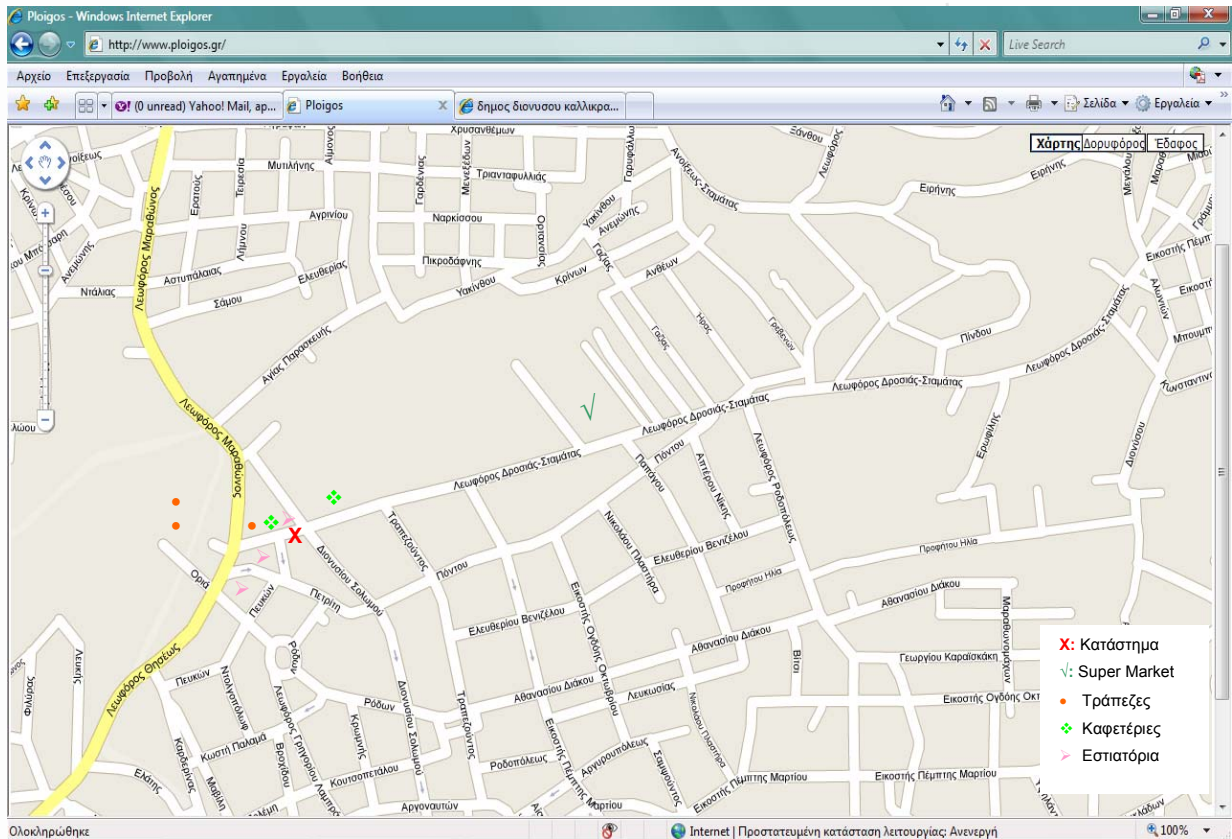
## **4.7 Τοποθεσία επιχείρησης**

Για την τοποθεσία της επιχείρησης έχει επιλεγεί – όπως αναφέρθηκε ήδη – η περιοχή του Δήμου Δροσιάς, Ανατολικής Αττικής. Η συγκεκριμένη περιοχή και μετά τις αλλαγές των δήμων, σύμφωνα με το σχέδιο «Καλλικράτης» ενώνεται με το Δήμο Αγίου Στεφάνου και τις Κοινότητες Ροδόπολης, Διονύσου, Σταμάτας, Άνοιξης και Κρουονερίου για τη δημιουργία του Δήμου Διονύσου με έδρα τον Άγιο Στέφανο. Η έκταση του νέου δήμου είναι 68,66 τ. χμ. και ο πληθυσμός του 32.986 κάτοικοι σύμφωνα με την τελευταία απογραφή της ΕΣΥΕ το 2001.

Η περιοχή του Δήμου Δροσιάς αλλά και των υπολοίπων περιοχών που απαρτίζουν το Δήμο Διονύσου, άρχισε να αποτελεί οικιστικό πόλο κυρίως κατά τη δεκαετία του '90 και σήμερα βρίσκεται σε μια δυναμική πορεία οικοδόμησης έχοντας παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Ο αριθμός των μόνιμων κατοίκων έχει πολλαπλασιαστεί (και αναμένεται να αυξηθεί κι άλλο τα επόμενα χρόνια) αφού ολοένα και περισσότεροι επιλέγουν για μόνιμη εγκατάσταση αυτές τις περιοχές της Ανατολικής Αττικής.

Λογική συνέπεια των παραπάνω, η εμπορική δραστηριότητα της περιοχής να έχει επίσης αυξηθεί με την λειτουργία νέων χώρων εστίασης, ψυχαγωγίας αλλά και καταστημάτων λιανικού εμπορίου. Καινούρια εμπορικά κέντρα ήδη λειτουργούν ή αναμένεται να λειτουργήσουν στο επόμενο διάστημα καθώς επίσης αλυσίδες super market αλλά και τράπεζες. Στον παρακάτω χάρτη, διακρίνονται τα σημαντικότερα σημεία της περιοχής.





**Χάρτης 1. Κυριότερα σημεία κέντρου Δροσιάς**

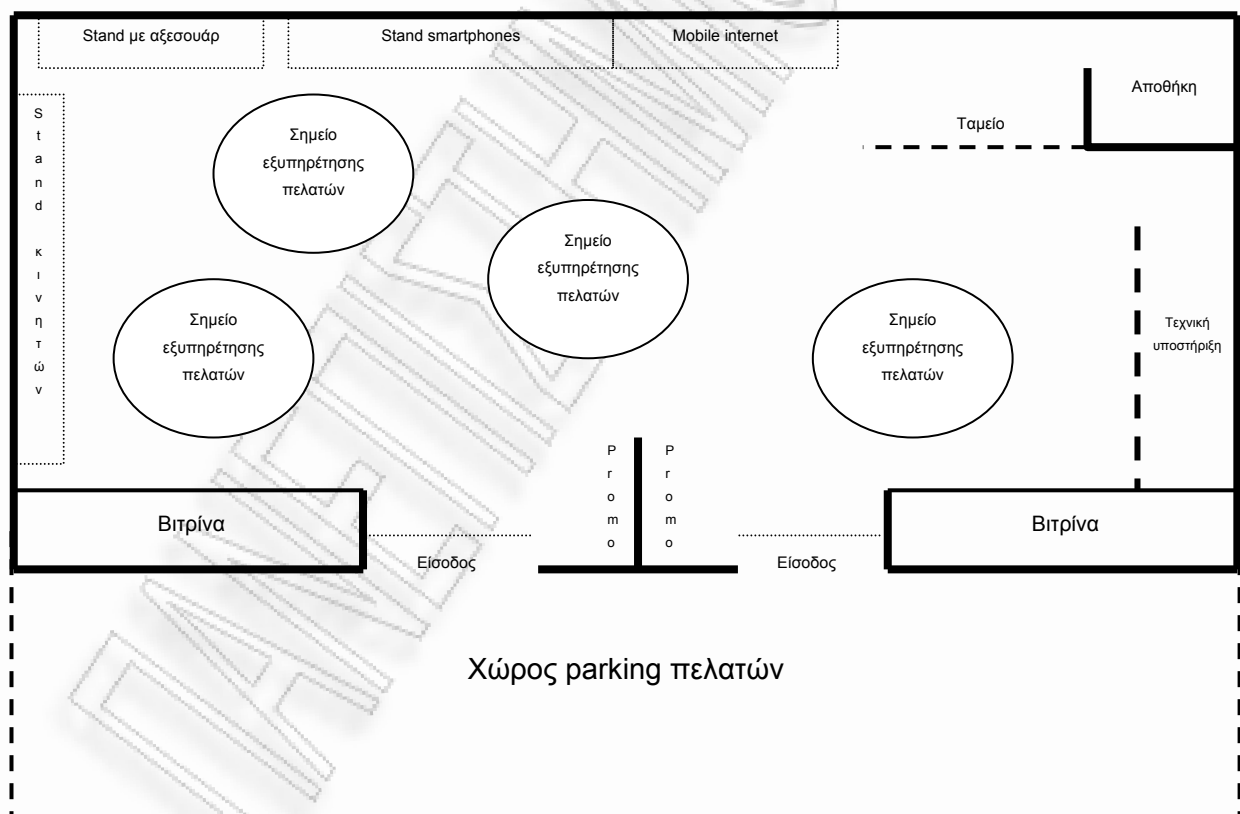
Διακρίνει κανείς από τα παραπάνω ότι υπάρχει μια μεγάλη δεξαμενή εν δυνάμει πελατών η οποία τη συγκεκριμένη στιγμή υπό-εξυπηρετείται όπως θα δούμε και στη συνέχεια. Η λειτουργία λοιπόν του καταστήματος στη συγκεκριμένη περιοχή θα εξυπηρετήσει μια μεγάλη μερίδα μόνιμων κατοίκων αλλά και επαγγελματιών που κινούνται καθημερινά στις συγκεκριμένες περιοχές.

#### 4.8 Χώρος εγκατάστασης

Για την άνετη λειτουργία του καταστήματος, απαιτείται χώρος τουλάχιστον 55 τ.μ. συν 10 τ.μ. αποθήκη.

Εσωτερικά το κατάστημα θα πρέπει να μπορεί να διαμορφωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις που υπάρχουν ώστε να γίνεται όσο το δυνατόν ευκολότερη η εξυπηρέτηση των πελατών. Θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα σε κάθε πελάτη να μπορεί να δοκιμάζει τα προϊόντα για τα οποία ενδιαφέρεται και να ενημερώνετε από τους υπαλλήλους του καταστήματος.

Για τη διαμόρφωση του καταστήματος, έχει γίνει μία πρώτη κάτοψη του χώρου. Αυτή φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα (διάγραμμα 3).



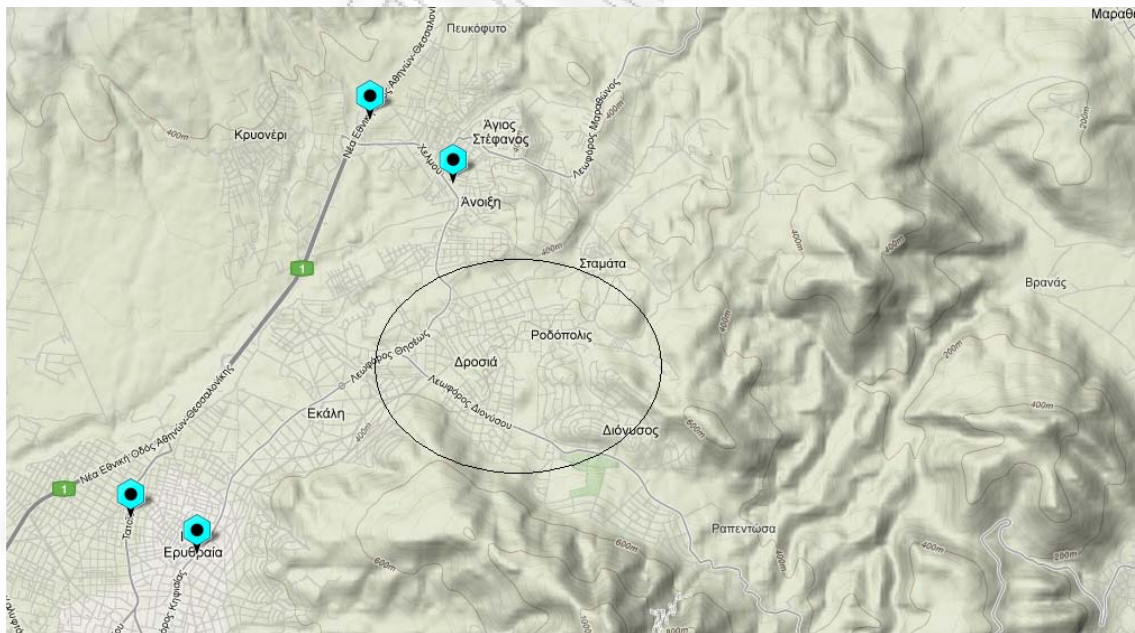
**Διάγραμμα 3. Κάτοψη καταστήματος**

Εξωτερικά, το κατάστημα θα πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση τόσο για τους πεζούς όσο και για τους οδηγούς. Ο χώρος στάθμευσης ο οποίος υπάρχει διευκολύνει την πρόσβαση για τους οδηγούς δίνοντάς τους έξτρα κίνητρο να επιλέξουν το συγκεκριμένο κατάστημα για την εξυπηρέτησή τους. Για τους πεζούς – είτε περαστικούς είτε επαγγελματίες των γύρω καταστημάτων – το κατάστημα βρίσκεται στο κέντρο της τοπικής αγοράς και σε σημείο που είναι αμέσως ευδιάκριτο και εύκολα προσβάσιμο.

Για τον χώρο του καταστήματος, έχει ήδη γίνει η έρευνα και έχει επιλεγεί ο κατάλληλος χώρος προς ενοικίαση (όπως άλλωστε φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα αλλά και στον χάρτη). Η μηνιαία τιμή ενοικίου είναι 2,500€.

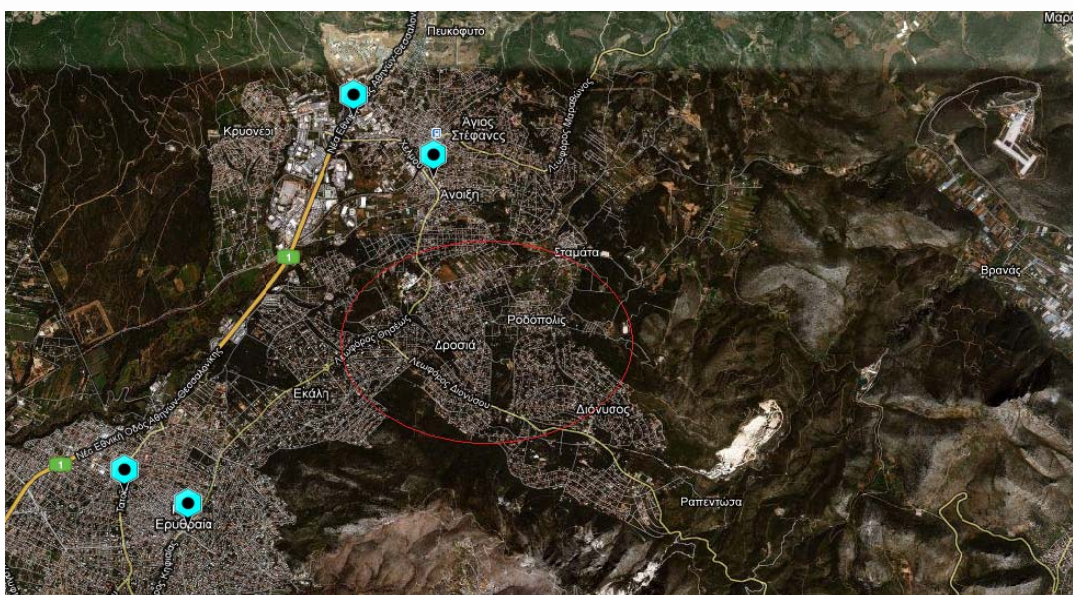
#### 4.9 Παρουσία ανταγωνιστών

Για την ολοκληρωμένη εικόνα της ανάλυσης, στους επόμενους δυο χάρτες παρουσιάζεται ο χώρος εγκατάστασης των σημερινών αλυσίδων (Cosmote, Vodafone, Wind) κινητής τηλεφωνίας και που θα αποτελέσουν τον άμεσο ανταγωνισμό στο νέο κατάστημα.



Χάρτης 2. Παρουσία ανταγωνιστών





### Χάρτης 3. Παρουσία ανταγωνιστών – οικιστική απεικόνιση

Τα σημεία στους δύο παραπάνω χάρτες δείχνουν τα ανταγωνιστικά καταστήματα ενώ ο κύκλος προσδιορίζει την ευρύτερη οικιστική περιοχή η οποία θα καλύπτεται κατά κύριο λόγο από το κατάστημα. Είναι εμφανές και στους δύο χάρτες πως υπάρχει μια αρκετά ευρεία γεωγραφική περιοχή που δεν καλύπτεται από τα υπάρχοντα καταστήματα. Ειδικότερα, στον δεύτερο χάρτη όπου φαίνεται η οικιστική ανάπτυξη της περιοχής, η έλλειψη εξυπηρέτησης είναι ιδιαίτερως έντονη.

Συγκεκριμένα, σήμερα υπάρχουν καταστήματα κινητής τηλεφωνίας στην περιοχή της Άνοιξης και του Αγ. Στεφάνου σε απόσταση 3-5 χιλιομέτρων από την τοποθεσία που έχει επιλεγεί να λειτουργήσει το καινούριο κατάστημα. Επιπλέον, εκτός του Δήμου Διονύσου, υπάρχει και η παρουσία ανταγωνιστικών καταστημάτων προς την περιοχή της Ν. Ερυθραίας, σε απόσταση 5-6 χιλιομέτρων. Θα μπορούσαμε να πούμε πως τα συγκεκριμένα καταστήματα δεν αποτελούν άμεσους ανταγωνιστές αφού δραστηριοποιούνται σε μία τελείως ξεχωριστή αγορά. Θα μπορούσαμε όμως να περιμένουμε ότι ένα μικρό ποσοστό της πελατείας τους θα χρησιμοποιήσει το καινούριο κατάστημα για την εξυπηρέτησή του.

#### 4.10 Τεχνολογικός εξοπλισμός

Για τον τεχνολογικό εξοπλισμό, το κατάστημα θα πρέπει να προμηθευτεί τα απαραίτητα μηχανήματα αλλά και λογισμικά προγράμματα. Στη λίστα των μηχανημάτων περιλαμβάνονται φαξ, εκτυπωτές, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ταμειακή μηχανή. Στον επόμενο πίνακα (πίνακας 18) παρουσιάζονται οι ποσότητες του κάθε μηχανήματος που απαιτείται.

**Πίνακας 18. Ποσότητες μηχανημάτων**

Μηχανήματα	Ποσότητες
Φαξ	1
Εκτυπωτές	2
Ταμειακή μηχανή	1
Η/Υ	6

Επιπλέον των παραπάνω, θα χρειαστούν και τα απαραίτητα λογισμικά συστήματα. Τα συστήματα αυτά αφορούν στις εφαρμογές που θα επιτρέψουν στο κατάστημα να είναι πάντα on-line ώστε να μπορεί να τοποθετεί νέες παραγγελίες, να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για την διαθεσιμότητα των συσκευών, τις αλλαγές των προγραμμάτων συμβολαίου και καρτοκινητής, να εγγράφει νέους συνδρομητές συμβολαίου και καρτοκινητής, να εξοφλεί λογαριασμούς, να ανανεώνει χρόνο ομιλίας σε πελάτες καρτοκινητής.

Το κόστος όλων των παραπάνω, θα είναι μέρος του πακέτου συμφωνίας και την εγκατάστασή τους θα αναλάβει η εταιρίας κινητής τηλεφωνίας.

#### 4.11 Προγραμματισμός εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου

Για να μπορέσει η επιχείρηση να συσταθεί (νομικά και φυσικά) θα πρέπει να προγραμματιστούν με ιδιαίτερη ακρίβεια τα διάφορα στάδια που θα προηγηθούν της έναρξης λειτουργίας του καταστήματος. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν:

- Σύσταση της εταιρίας
- Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός
- Κατασκευαστικές εργασίες
- Εγκατάσταση εξοπλισμού

- Προμήθεια υλικών και άλλων εφοδίων
- Εκπαίδευση στελεχών και εργατικού δυναμικού
- Δοκιμαστική λειτουργία καταστήματος
- Έναρξη λειτουργίας καταστήματος

Για την παρακολούθηση των εργασιών και την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, στο επόμενο διάγραμμα (διάγραμμα 4) φαίνεται η σειρά εκτέλεσης των εργασιών και ο εκτιμώμενος χρόνος διάρκειάς τους. Συνολικά, η εκτέλεση του έργου αναμένεται να διαρκέσει 6 μήνες. Να σημειωθεί ότι το στάδιο της εκπαίδευσης στελεχών που αναφέρεται εδώ διαφέρει από το κόστος εκπαίδευσης που αναφέρεται στην παράγραφο 4.11 (λοιπές δαπάνες). Εδώ, αναφερόμαστε στην αρχική βασική εκπαίδευση που αποτελεί μέρος του κόστους επένδυσης για την επιχείρηση ενώ στην παράγραφο 4.11 αναφερόμαστε στο κόστος της εκπαίδευσης που θα αντιστοιχεί στον κάθε εργαζόμενο στη διάρκεια του έτους και αποτελεί μέρος του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης.

Διάγραμμα 4. Διάγραμμα εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου

Εκτέλεση επενδυτικού σχεδίου

#	Εργασίες	Διάρκεια εκτέλεσης σχεδίου																							
		1ος μήνας				2ος μήνας				3ος μήνας				4ος μήνας				5ος μήνας				6ος μήνας			
		1η	2η	3η	4η	5η	6η	7η	8η	9η	10η	11η	12η	13η	14η	15η	16η	17η	18η	19η	20η	21η	22η	23η	24η
1	Ανάληψη franchising	■	■	■	■																				
2	Σύσταση εταιρίας					■	■	■	■	■	■	■	■	■											
3	Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
4	Κατασκευαστικές εργασίες															■	■	■	■						
5	Εγκατάσταση εξοπλισμού																			■	■	■	■		
6	Προμήθεια υλικών																			■	■	■	■	■	■
7	Εκπαίδευση στελεχών και εργατικού δυναμικού																					■	■	■	■
8	Δοκιμαστική λειτουργία																							■	■
9	Έναρξη λειτουργίας καταστήματος																								■

## **Ανάλυση εργασιών έργου**

Το πρώτο στάδιο του προγραμματισμού αφορά στο χρονικό διάστημα των συζητήσεων που θα πραγματοποιηθούν με την εταιρία-πάρoχο. Στις συζητήσεις αυτές θα τεθούν οι όροι και οι προϋποθέσεις (νομικές κυρίως) οι οποίες θα παρέχουν την απαραίτητη κάλυψη και στις δύο πλευρές.

Σχεδόν παράλληλα με το πρώτο στάδιο, θα πρέπει να ξεκινήσουν και οι συζητήσεις με τις τράπεζες για την ανάληψη δανείου. Αυτό χρονικά αναμένεται να διαρκέσει μεγάλο διάστημα αλλά ουσιαστικά μετά την προ-έγκριση από την τράπεζα η οποία θα δοθεί εντός δύο εβδομάδων μπορούν να ξεκινήσουν οι επόμενες εργασίες.

Χρονικά, η επόμενη εργασία αφορά στη διαδικασία σύστασης της εταιρίας. Η συγκεκριμένη εργασία θα ανατεθεί σε λογιστή. Ο λόγος της καθυστερημένης έναρξης της έχει να κάνει με την έγκριση από την τράπεζα. Θεωρείται λογικό να ξεκινήσει αφού δοθεί η προ-έγκριση του δανείου από την τράπεζα. Δεν επηρεάζει και δεν επηρεάζεται από άλλες εργασίες.

Το επόμενο στάδιο αφορά στις κατασκευαστικές εργασίες. Αφορά στην εργασία κατασκευής του χώρου του καταστήματος σύμφωνα με τις προδιαγραφές της εταιρίας-πάρoχο. Στις εργασίες αυτές συμπεριλαμβάνονται και οι ηλεκτρολογικές και τηλεφωνικές εγκαταστάσεις, συναγερμός κ.α. Είναι μια εργασία που αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου η εταιρία που δίνει την άδεια franchising χωρίς την εμπλοκή των νέων ιδιοκτητών. Το κατάστημα θα παραδοθεί με το «κλειδί» στο χέρι.

Στη συνέχεια, και με ευθύνη πάλι της εταιρίας-πάρoχο θα παραδοθεί και θα εγκατασταθεί ο απαραίτητος εξοπλισμός για τη λειτουργία, όπως τηλεφωνικά κέντρα, φαξ, εκτυπωτές, μηχανήματα τεχνικής υποστήριξης έπιπλα κ.α. Παράλληλα με αυτές τις εργασίες, θα πρέπει να γίνουν και οι πρώτες παραγγελίες προϊόντων για την αρχική περίοδο λειτουργίας. Είναι μια διαδικασία για την οποία θα χρειαστούν 3-4 εβδομάδες έως την παράδοση.

Εφόσον όλες οι μέχρι τώρα προγραμματισμένες εργασίες είναι εντός χρονοδιαγράμματος, δύο εβδομάδες πριν τη δοκιμαστική λειτουργία και τρεις πριν την κανονική θα πρέπει να «τρέξουν» τα εκπαιδευτικά σεμινάρια των υπαλλήλων. Γι' αυτή την εργασία θα απαιτηθούν δυο εβδομάδες.



Την εβδομάδα δοκιμαστικής λειτουργίας οι υπάλληλοι θα έχουν τη δυνατότητα να εξοικειωθούν με τη λειτουργία του καταστήματος και των μηχανημάτων αλλά και να ενημερωθούν για τις ανάγκες και τρόπους εξυπηρέτησης από εξειδικευμένους συνεργάτες που θα βρίσκονται γι' αυτό το λόγο παρόντες.

### **Προϋπολογισμός εκτελέσεως του έργου**

Στον επόμενο πίνακα (πίνακας 19) παρουσιάζεται το κόστος των εργασιών όπως αυτό έχει εκτιμηθεί.

**Πίνακας 19. Εκτίμηση κόστους εκτελέσεως έργου**

<b>Εκτίμηση κόστους εκτελέσεως έργου</b>		
<b>#</b>	<b>Εργασίες</b>	<b>Κόστος</b>
1	Ανάληψη franchising	1.500,00 €
2	Σύσταση εταιρίας	5.000,00 €
3	Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός	4.000,00 €
4	Κατασκευαστικές εργασίες	
5	Εγκατάσταση εξοπλισμού	45.000,00 €
6	Προμήθεια υλικών και άλλων εφοδίων	
7	Εκπαίδευση στελεχών και εργατικού δυναμικού	12.000,00 €
8	Δοκιμαστική λειτουργία	500,00 €
	<b>Σύνολο</b>	<b>68.000,00 €</b>

Τα ποσά του παραπάνω πίνακα, ουσιαστικά αφορούν στο κόστος επένδυσης της επιχείρησης.

#### 4.12 Λοιπές δαπάνες

Επιπλέον των παραπάνω εξόδων που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες του κεφαλαίου, στην ανάλυσή μας θα μας απασχολήσουν και κάποια ακόμα έξοδα της επιχείρησης τα οποία κατατάσσονται στην κατηγορία των λοιπών δαπανών. Οι δαπάνες αυτές είναι οι εξής:

- 1) Κόστος εκπαίδευσης υπαλλήλων (διαφέρει από το κόστος στο οποίο αναφερθήκαμε στην προηγούμενη ενότητα και αφορά κόστος επένδυσης. Το συγκεκριμένο κόστος αφορά στην εκπαίδευση που θα λαμβάνουν οι υπάλληλοι μετά την έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος κατά τη διάρκεια του έτους).
- 2) Άμεσες δαπάνες καταστήματος (ενοίκιο, ηλεκτρικό, νερό κ.α.)
- 3) Τόκοι δανείων

Στον επόμενο πίνακα (πίνακας 20) φαίνονται αναλυτικά τα εκτιμώμενα κόστη των παραπάνω:

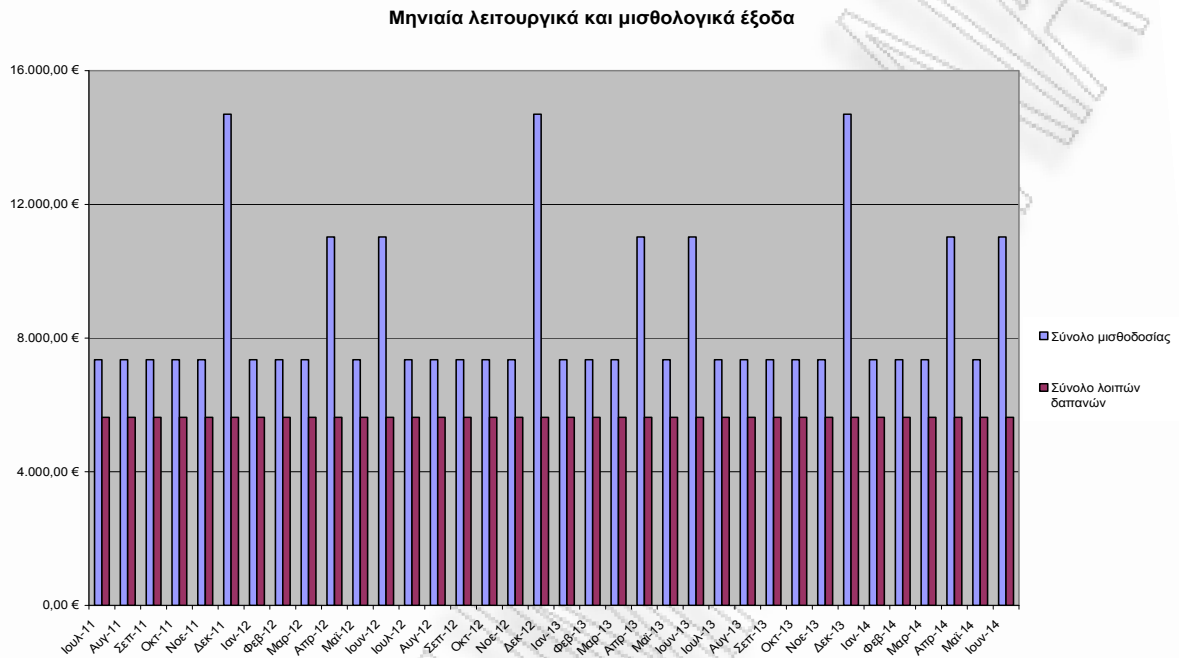
**Πίνακας 20. Λοιπές δαπάνες (μηνιαία κόστη)**

<b>Λοιπές δαπάνες</b>	<b>Μηνιαίο κόστος</b>
Ενοίκιο	2,500€
Ασφάλιστρα	1,000€
Ηλεκτρικό	1,000€
Ύδρευση	50€
Τηλεφωνία	80€
Λοιπά έξοδα	1,000€
<b>Σύνολο</b>	<b>5,630€</b>

Να επισημανθεί πως στα λοιπά έξοδα περιλαμβάνονται και το κόστος εκπαίδευσης των υπαλλήλων ενώ τους τόκους των αναληφθέντων δανείων θα τους δούμε στο επόμενο κεφάλαιο όπου και θα πραγματοποιηθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση του σχεδίου.

#### 4.13 Συνολικά κόστη μισθοδοσίας και λοιπών δαπανών

Στο επόμενο γράφημα, φαίνονται τα μηνιαία κόστη της επιχείρησης για μισθοδοσία και λειτουργικά έξοδα.



**Γράφημα 20. Μηνιαία κόστη μισθοδοσίας και λειτουργίας**

## 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 5.1 Γενικά

Για την ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης χρειάζεται να κάνουμε κάποιες παραδοχές αλλά και εκτιμήσεις στο μοντέλο μας. Οι εκτιμήσεις είναι απαραίτητες αφού σκοπός της ανάλυσης είναι να αναφερθούμε σε ορίζοντα τριετίας.

Επίσης, η οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη γενικότερα μάς κάνει να είμαστε πιο επιφυλακτικοί με τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας. Θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τις προοπτικές της επένδυσης βασιζόμενοι σε δύο διαφορετικούς τρόπους υπολογισμού της απόδοσης της επένδυσης. Συγκρίνοντας τα δύο διαφορετικά αποτελέσματα θα οδηγηθούμε σε μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα ώστε να πάρουμε την όσο το δυνατόν ασφαλέστερη απόφαση για την υλοποίηση ή μη της επένδυσης. Σκοπός είναι η ελαχιστοποίηση των ρίσκων που κρύβονται πίσω από μια τέτοια απόφαση.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο (κεφ. 3<sup>ο</sup>), κάναμε μια προσέγγιση στον αριθμό των πωλήσεων που αναμένουμε να έχουμε με βάση συγκεκριμένα δεδομένα αλλά και εκτιμήσεις της αγοράς για τα επόμενα χρόνια. Με βάση λοιπόν τον συγκεκριμένο όγκο πωλήσεων, θα υπολογίσουμε τα έσοδα που περιμένουμε να έχουμε.

Αναφερθήκαμε ήδη στην περίοδο που θα επεκτείνεται η ανάλυσή μας και θα αφορά την τριετία. Η συγκεκριμένη περίοδος επιλέγεται αφού θεωρούμε ότι είναι η μέγιστη που θα μπορούσαμε να επιλέξουμε λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη του κλάδου, το εξωτερικό περιβάλλον και τα στοιχεία τα οποία έχουμε διαθέσιμα ώστε να κάνουν την ανάλυση όσο το δυνατόν εγκυρότερη και ρεαλιστικότερη.

Συγκεκριμένα, η εμπορική λειτουργία του καταστήματος εκτιμάται ότι θα ξεκινήσει τον Ιούλιο του 2011 άρα και η ανάλυση μας θα επεκταθεί μέχρι και τον Ιούνιο του 2014. Το γεγονός αυτό από μόνο του είναι αρκετό ώστε να ανεβάσει σημαντικά το βαθμό δυσκολίας των εκτιμήσεών μας χωρίς ωστόσο να επηρεάσει την επιτυχία της ανάλυσης. Ευελπιστούμε, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους, ότι τα περιθώρια λάθους του μοντέλου θα περιοριστούν σημαντικά.

Τέλος, θα πρέπει να επισημάνουμε πως για την πραγματοποίηση της επένδυσης, προγραμματίζεται η ανάληψη δανείου από τράπεζα στο ποσό των 40.000€. Επιπλέον, 60,000€ θα προέλθουν από ίδια κεφάλαια.

## 5.2 Προσδιορισμός ποσοστού κέρδους

Το κατάστημα, είναι επί της ουσίας ένας μεσάζων ο οποίος πουλάει προϊόντα και υπηρεσίες και αποκομίζει κάποιο συγκεκριμένο κέρδος ανάλογα με την συμφωνία που έχει γίνει.

Για τον υπολογισμό του ποσοστού κέρδους, θα χρησιμοποιήσουμε διαφορετικές τιμές ανάλογα με την υπηρεσία ή το προϊόν το οποίο πωλείται από το κατάστημα. Εδώ θα πρέπει να διευκρινιστεί, προς αποφυγή τυχόν παρεξηγήσεων, πως τα συγκεκριμένα ποσοστά επελέγησαν τυχαία με σκοπό τον κατά προσέγγιση υπολογισμό των εσόδων. Για τα πραγματικά μεγέθη των περιθωρίων κέρδους, θα πρέπει να προηγηθεί επικοινωνία με την εκάστοτε εταιρία.

Συγκεκριμένα:

- Για τα νέα προγράμματα συμβολαίων τα οποία διατίθενται από το κατάστημα, το κέρδος του καταστήματος θα υπολογίζεται με βάση τον δείκτη ARPU (σχετική ανάλυση σε προηγούμενο κεφάλαιο) και με ποσοστό κέρδους 12%.
- Για τα πακέτα καρτοκινητής, το κέρδος προσδιορίζεται στο 15% επί της τιμής του πακέτου.
- Για τις συσκευές κινητής τηλεφωνίας, το κέρδος προσδιορίζεται επίσης στο 15% επί της τιμής πώλησης.
- Για τις συσκευές mobile broadband, το κέρδος προσδιορίζεται στο 15%.
- Για τις επισκευές συσκευών υπολογίζουμε 7% ποσοστό επί των πωλήσεων νέων συσκευών (πλην των smartphones).
- Για την εξόφληση λογαριασμών κινητής ή σταθερής τηλεφωνίας, το ποσοστό κέρδους προσδιορίζεται στο 2% επί του δείκτη ARPU (λογαριασμοί κινητής τηλεφωνίας) ή επί της αξίας του λογαριασμού (λογαριασμοί κινητής τηλεφωνίας).
- Τέλος, για τα υπόλοιπα αξεσουάρ του καταστήματος, το ποσοστό κέρδους προσδιορίζεται στο 25% επί της τιμής πώλησης.

Στον επόμενο πίνακα (πίνακας 21) φαίνονται οι τιμές πώλησης (μέσες τιμές ανά κατηγορία) των προϊόντων. Η τιμές αυτές προέκυψαν από τις μέσες τιμές κόστους που προσδιορίστηκαν στον πίνακα 16 του κεφαλαίου 4 προσαυξημένες επί του παραπάνω ποσοστού κέρδους.

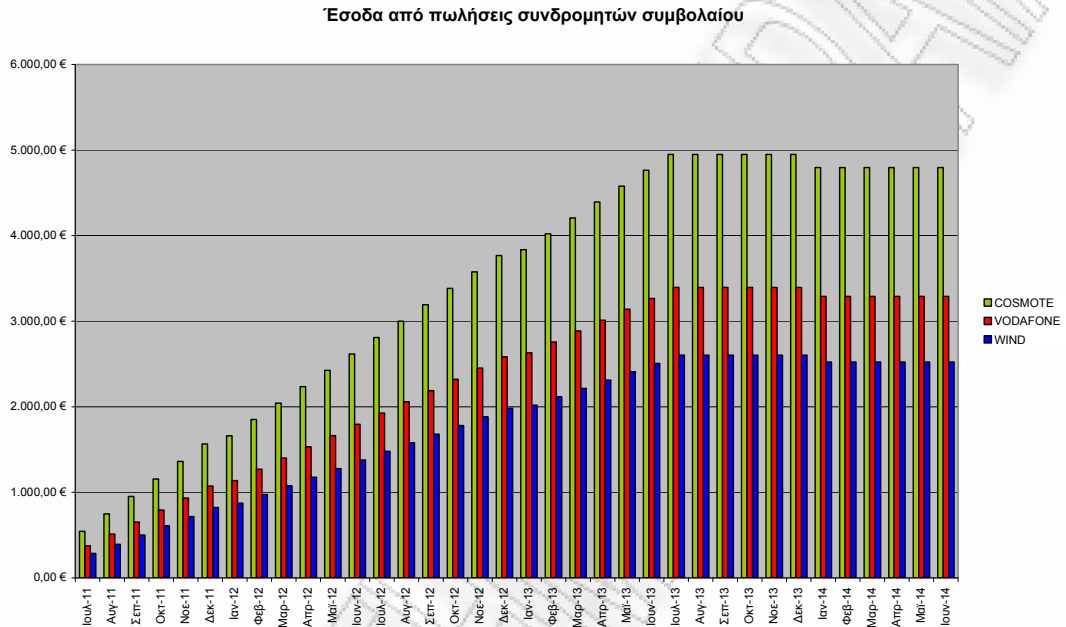
**Πίνακας 21. Μέση τιμή πώλησης προϊόντων**

<b>Τιμές πώλησης προϊόντων</b>	<b>Μέση τιμή πώλησης</b>
Πακέτα καρτοκινητής	60,00 €
Συσκευές κινητών τηλεφώνων < €100	80,00 €
100 < Συσκευές κινητών τηλεφώνων < €250	200,00 €
Smartphones	350,00 €
Αξεσουάρ	31,00 €
Συσκευές mobile internet	70,00 €
Επισκευές συσκευών	30,00 €

Με βάση λοιπόν τις παραπάνω τιμές αλλά και τις εκτιμήσεις του όγκου των πωλήσεων στο κεφάλαιο 3, θα υπολογίσουμε τον μηνιαίο τζίρο του καταστήματος ανά προϊόν.

## Συνδρομητές συμβολαίου

Ο τζίρος από πωλήσεις συμβολαίων, αναμένεται να αυξάνεται αντίστοιχα με την αύξηση των συνδρομητών. Στο επόμενο γράφημα, φαίνονται τα μηνιαία έσοδα για αυτή την κατηγορία.

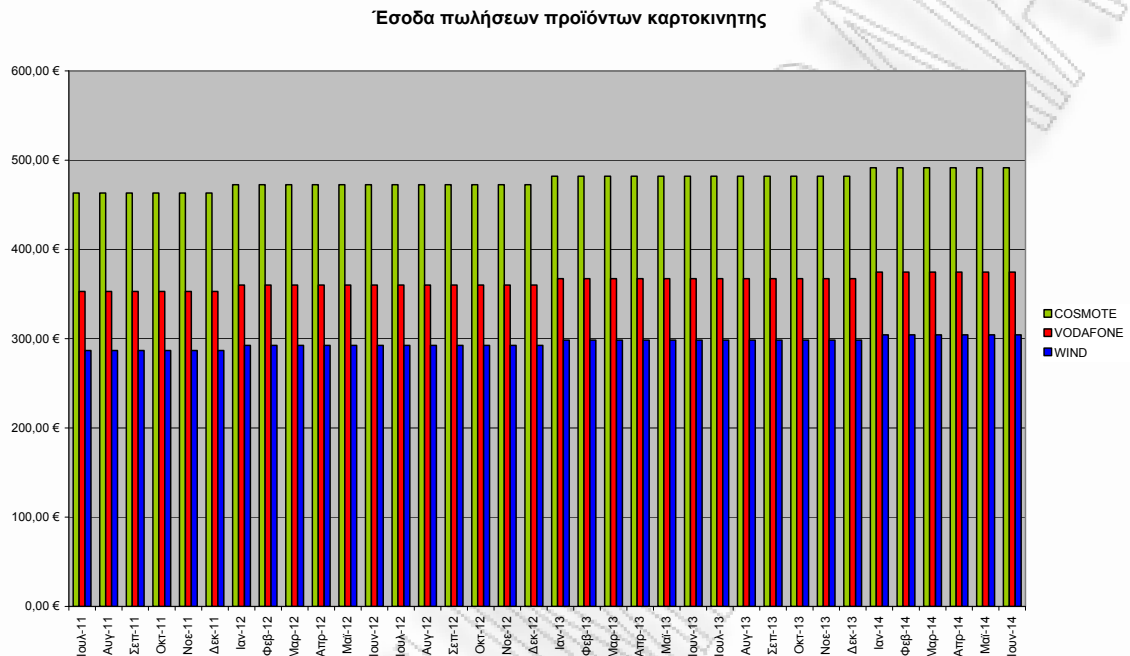


Γράφημα 21. Μηνιαίος τζίρος από πωλήσεις συνδέσεων συμβολαίου

Από το παραπάνω γράφημα φαίνεται ότι η αρνητική τάση του δείκτη ARPU στο βάθος της τριετίας, θα επηρεάσει τα έσοδα του καταστήματος. Ενώ στο ξεκίνημα ακολουθούν αυξητική τάση λόγω της αύξησης των συνδρομητών, από το σημείο και μετά που η συνδρομητές παραμένουν σταθεροί, είναι λογικό η πτώση του ARPU να οδηγεί σε μικρότερα έσοδα.

## Πακέτα καρτοκινητών

Τα έσοδα από πωλήσεις πακέτων καρτοκινητής, παρουσιάζονται στο επόμενο γράφημα.



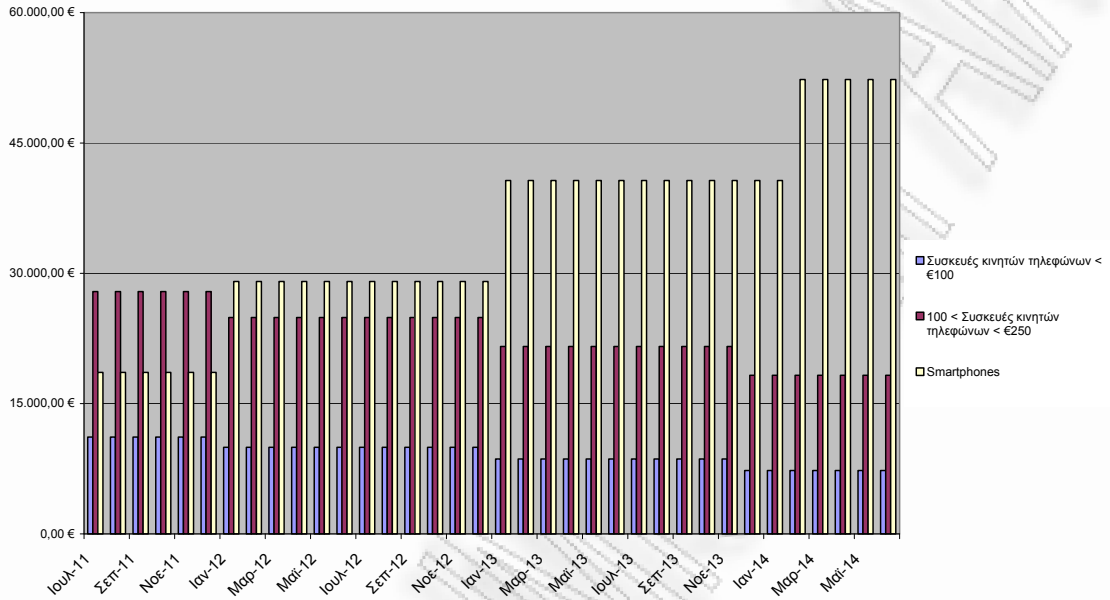
Γράφημα 22. Μηνιαία έσοδα πωλήσεων πακέτων καρτοκινητής



## Πωλήσεις συσκευών κινητής τηλεφωνίας

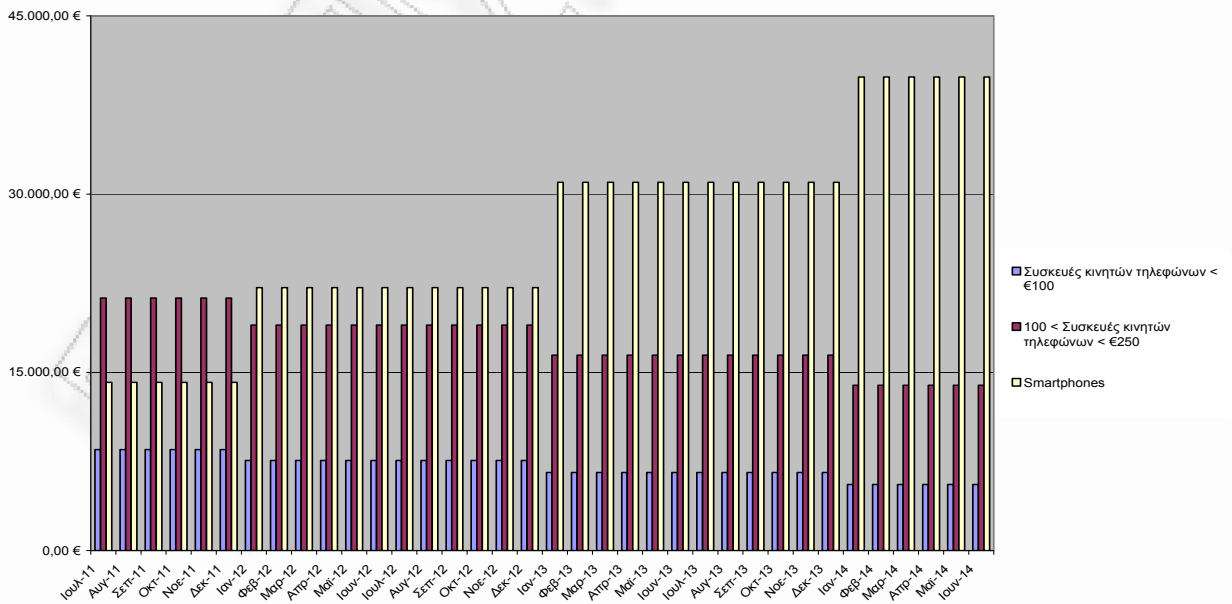
Τα μηνιαία έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας ανά κατηγορία συσκευής και ανά εταιρία, παρουσιάζονται στα επόμενα τρία γραφήματα.

Μηνιαία έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας - Cosmote



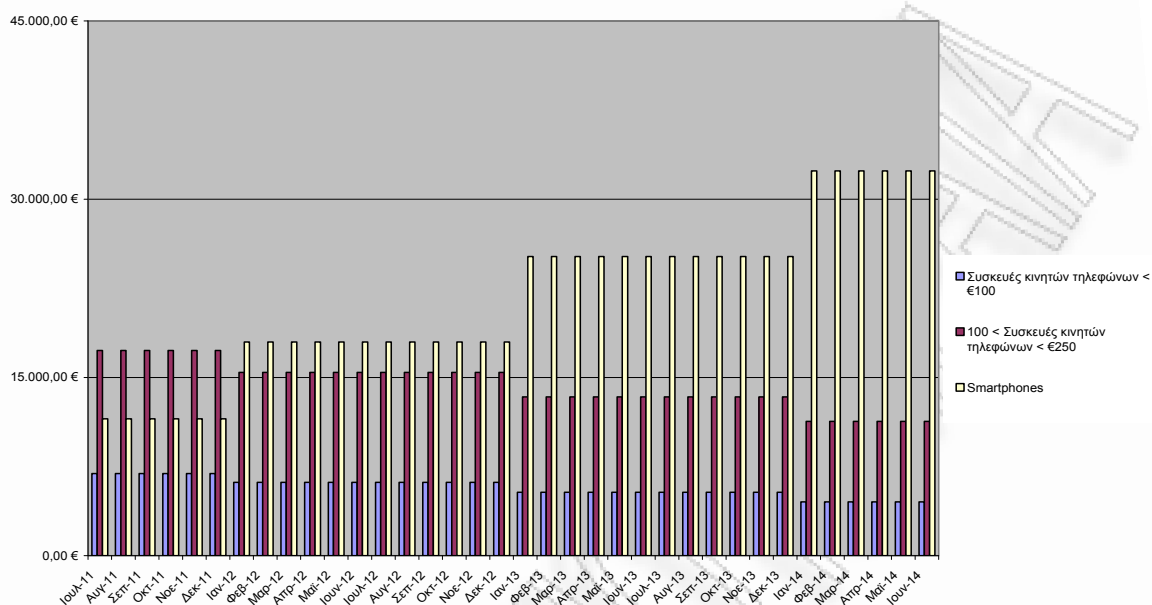
Γράφημα 23. Έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας – Cosmote

Μηνιαία έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας - Vodafone



Γράφημα 24. Έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας – Vodafone

### Μηνιαία έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας - Wind

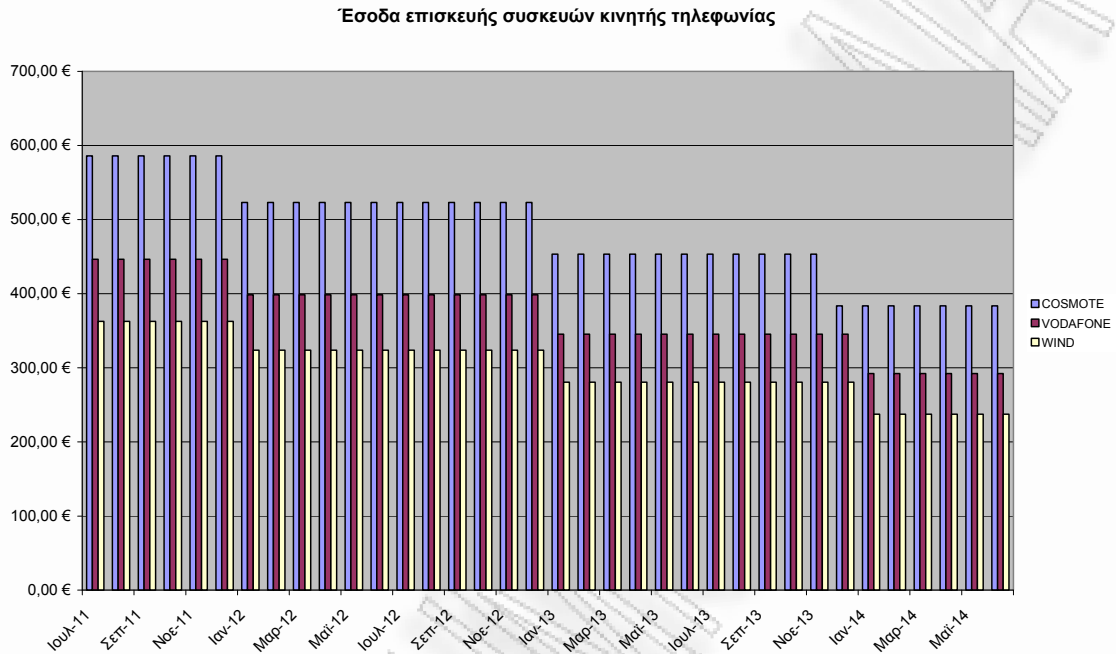


**Γράφημα 25. Έσοδα πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας – Wind**

Από τα παραπάνω γραφήματα, αξίζει να τονισθεί ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος που παίζουν στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης οι συσκευές smartphones. Είναι κάτι το οποίο έχει ήδη αποδειχθεί και στην πράξη την τελευταία τριετία μετά την εμφάνιση τους στην αγορά. Παρόλο τον σχετικά μικρό αριθμό των πωληθέντων συσκευών, λόγω της ιδιαίτερα υψηλής τιμής τους συγκριτικά με πιο παραδοσιακά μοντέλα, συμβάλλουν σημαντικά στα έσοδα. Τα επόμενα χρόνια αναμένεται να αποτελέσουν βασικό σημείο αναφοράς όσον αναφορά στον τζίρο της επιχείρησης.

## Έσοδα επισκευής συσκευών κινητής τηλεφωνίας

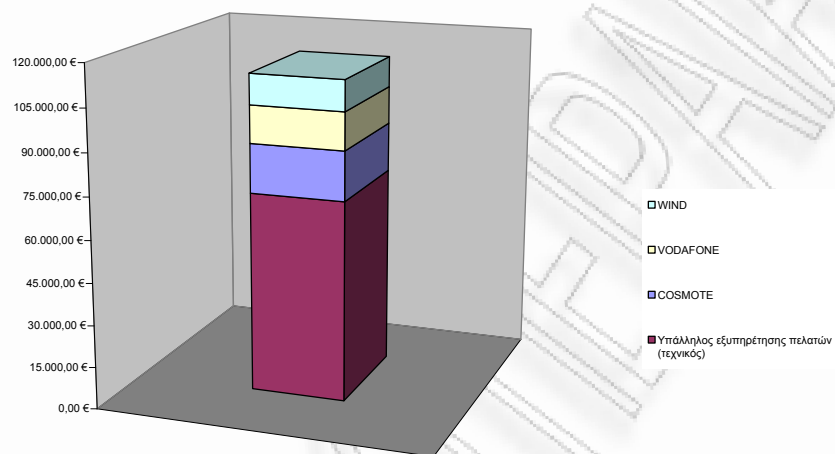
Τα μηνιαία έσοδα από το τεχνικό κομμάτι του καταστήματος, φαίνονται στο επόμενο γράφημα.



**Γράφημα 26. Μηνιαία έσοδα από τεχνικές υπηρεσίες**

Είναι χαρακτηριστικό από το παραπάνω γράφημα η τάση μείωσης που υπάρχει από την συγκεκριμένη υπηρεσία. Ο λόγος βρίσκεται στο γεγονός πως οι συσκευές οι οποίες θα δύναται να επισκευαστούν από το κατάστημα θα μειώνεται με το πέρασμα των χρόνων. Αυτό αιτιολογείται από δύο γεγονότα. Πρώτον, η πολυπλοκότητα των συσκευών δεν επιτρέπει την επισκευή τους εκτός από τον αποκλειστικό αντιπρόσωπο του συγκεκριμένου μοντέλου. Δεύτερον, το κόστος επισκευής είναι πιθανόν να είναι αποτρεπτικό για τον καταναλωτή και να προτιμάται η αντικατάσταση του μοντέλου με καινούριο.

Τα παραπάνω, μας βάζουν σε σκέψεις κατά πόσο συμφέρει η παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας από το κατάστημα αφού απαιτεί την πρόσληψη επιπλέον υπαλλήλου εξειδικευμένου σε τεχνικά θέματα. Στο επόμενο γράφημα, φαίνονται συνολικά στην τριετία τα αναμενόμενα έσοδα από την υπηρεσία αλλά και το μισθολογικό κόστος που απαιτείται.

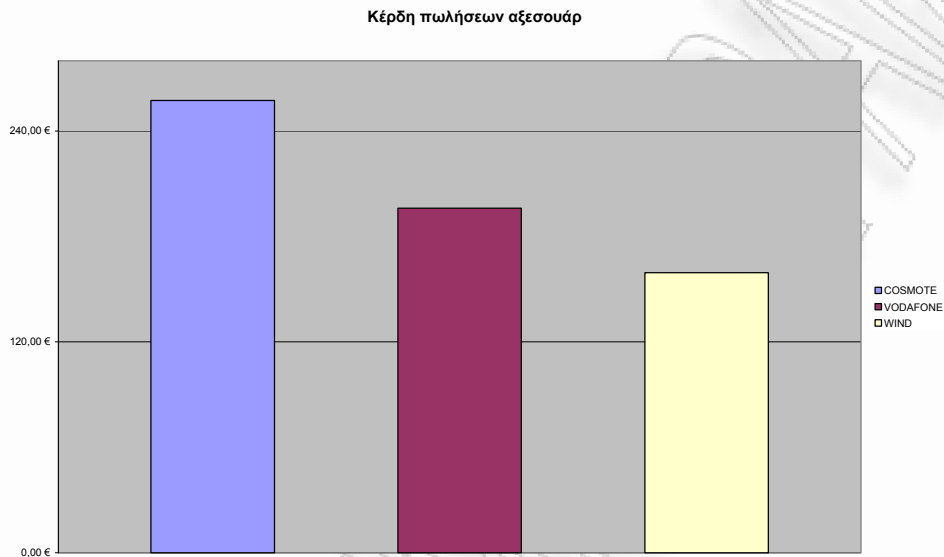


**Γράφημα 27. Συνολικά έσοδα-έξοδα τεχνικών υπηρεσιών**

Είναι προφανές από την παραπάνω σύγκριση πως η ιδέα συντήρησης τεχνικού τμήματος στο κατάστημα με βάση τα συγκεκριμένα δεδομένα είναι μη αποδοτική με το νεκρό σημείο να απέχει πολύ από το να θεωρηθεί εφικτός στόχος. Απαιτείται να αλλάξουν τρία πράγματα ταυτόχρονα: να αυξηθεί ο αριθμός των ελαττωματικών συσκευών, να αυξηθεί η τιμή της προσφερόμενης υπηρεσίας αλλά και να υπάρξει μείωση του μισθού του υπαλλήλου. Από τα παραπάνω φαίνεται λογικό να μην προχωρήσει η διάθεση αυτού του είδους της υπηρεσίας.

### Έσοδα πωλήσεων αξεσουάρ

Τα μηνιαία κέρδη από τις πωλήσεις αξεσουάρ (αφού έχει αφαιρεθεί το κόστος προμήθειας), φαίνονται στο επόμενο γράφημα.

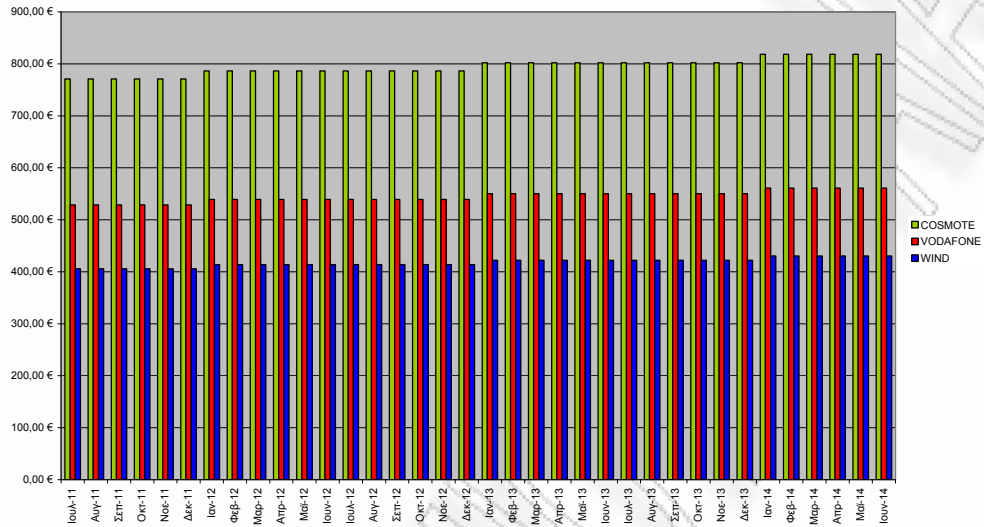


**Γράφημα 28. Μηνιαία κέρδη πωλήσεων αξεσουάρ**

### Έσοδα εξόφλησης λογαριασμών κινητής/σταθερής τηλεφωνίας

Σε αυτή την κατηγορία, υπολογίζονται τα έσοδα του καταστήματος από τα ποσοστά πληρωμής λογαριασμών κινητής ή/και σταθερής τηλεφωνίας. Στο επόμενο γράφημα φαίνονται τα έσοδα από λογαριασμούς κινητής τηλεφωνίας.

Έσοδα εξόφλησης λογαριασμών κινητής τηλεφωνίας



Γράφημα 29. Μηνιαία έσοδα εξόφλησης λογαριασμών κινητής τηλεφωνίας

Για τους λογαριασμούς σταθερής τηλεφωνίας, το μηνιαίο έσοδο με βάση τις εκτιμήσεις που κάναμε παραπάνω, αναμένεται να είναι περίπου 4,700€.

### 5.3 Ανάλυση των αποτελεσμάτων

Στον επόμενο πίνακα (πίνακας 22) φαίνονται συγκεντρωτικά οι εκτιμήσεις για τις οποίες μιλήσαμε εκτενώς στις προηγούμενες ενότητες του κεφαλαίου. Με βάση λοιπόν αυτά τα στοιχεία, μπορούμε πλέον να υπολογίσουμε τις ταμιακές ροές που προβλέπουμε στο τέλος της τριετίας για τις τρεις εταιρίες.

**Πίνακας 22. Συγκεντρωτικός πίνακας εκτιμήσεων**

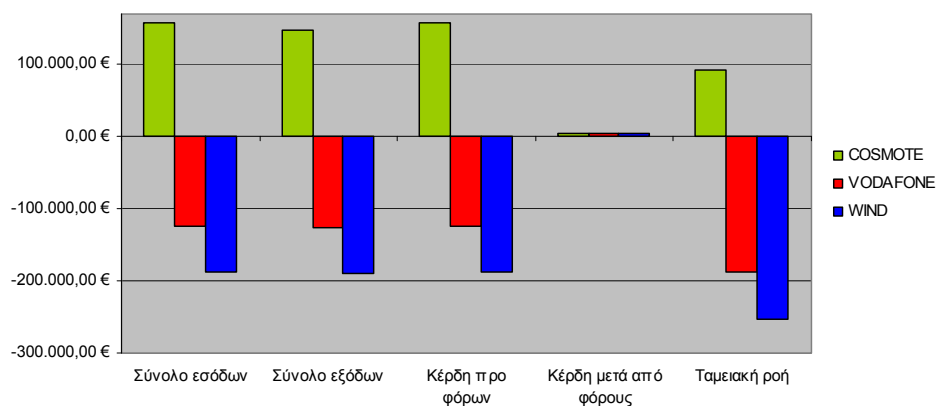
Ίδια κεφάλαια	60.000,00 €
Δανεισμός	40.000,00 €
Επιτόκιο δανεισμού	12,00%
Διάρκεια αποπληρωμής δανείου (μήνες)	36
Φόρος επιχείρησης	35%
Ποσοστό καταστήματος επί κατανάλωσης συνδρομητών συμβολαίου	12,00%
Ποσοστό καταστήματος επί του ποσού εξόφλησης λογαριασμών κινητής	2,00%
Ποσοστό καταστήματος επί του ποσού εξόφλησης λογαριασμών σταθερής	2,00%
Ποσοστό κέρδους ανά συσκευή κινητής τηλεφωνίας	10,00%
Ποσοστό κέρδους ανά αξεσουάρ	25,00%
Ποσοστό κέρδους ανά πακέτο καρτοκινητής	10,00%
Ποσοστό πωλήσεων αξεσουάρ επί νέων συσκευών	40,00%

Τα σωρευτικά αποτελέσματα λοιπόν για την τριετία στην οποία αναφερόμαστε, καταγράφονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν.

**Πίνακας 23. Σωρευτικά αποτελέσματα τριετίας ανά εταιρία**

	<b>COSMOTE</b>	<b>VODAFONE</b>	<b>WIND</b>
<b>Σύνολο εσόδων</b>	2.811.642,81 €	2.014.714,18 €	1.632.257,73 €
<b>Σύνολο εξόδων</b>	2.653.811,45 €	2.137.981,25 €	1.819.606,02 €
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	157.831,37 €	-123.267,08 €	-187.348,29 €
<b>Κέρδη μετά από φόρους</b>	146.784,33 €	-127.023,65 €	-189.785,40 €
<b>Ταμειακή ροή</b>	157.831,37 €	-123.267,08 €	-187.348,29 €
<b>Τόκοι δανείων</b>	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
<b>Ταμειακή ροή μετά από πληρωμή τόκων και απόσβεση κεφαλαίου</b>	93.031,37 €	-188.067,08 €	-252.148,29 €

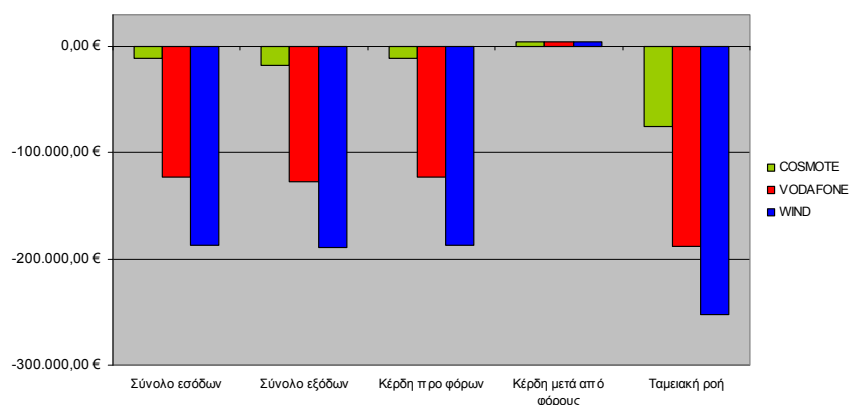
### ΣΩΡΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 3-ΕΤΙΑΣ



**Γράφημα 30. Σωρευτικά αποτελέσματα τριετίας ανά εταιρία**

Στα παραπάνω αποτελέσματα, έχει συμπεριληφθεί στην περίπτωση της Cosmote και το ποσό εσόδων που αναλογεί στην εξόφληση λογαριασμών σταθερής τηλεφωνίας που πραγματοποιείται στο κατάστημα. Επειδή, όπως αναφέραμε, αυτή η κατηγορία εσόδου αντιστοιχεί μόνο στην περίπτωση της Cosmote, έχει ενδιαφέρον να δούμε πως διαμορφώνονται τα αποτελέσματα χωρίς αυτό το ποσό να λαμβάνεται υπόψη. Έτσι, τα αποτελέσματα των τριών εταιριών θα είναι περισσότερο συγκρίσιμα. Αυτό βέβαια δεν αναιρεί το επιπλέον έσοδο για το κατάστημα της εταιρίας Cosmote (γράφημα 29).

### ΣΩΡΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 3-ΕΤΙΑΣ



**Γράφημα 31. Σωρευτικά αποτελέσματα τριετίας χωρίς υπολογισμό εσόδων σταθερής τηλεφωνίας**



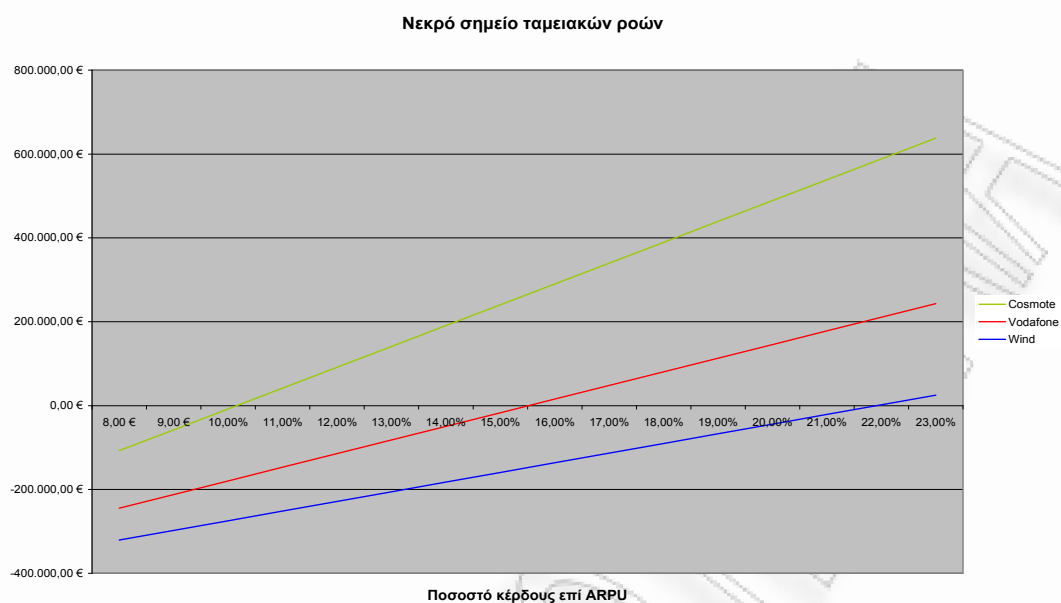
Στους παραπάνω υπολογισμούς, δεν έχουν ληφθεί υπόψη τα έσοδα από την κατηγορία επισκευής κινητών συσκευών και άρα ούτε και το αντίστοιχο μισθολογικό κόστος αφού φάνηκε πως δεν αξίζει αυτού του είδους η επένδυση.

#### 5.4 Εναλλακτικός τρόπος υπολογισμού απόδοσης και ανάλυση νεκρού σημείου

Μια πιο απλή προσέγγιση στην αξιολόγηση της επένδυσης θα μπορούσε να γίνει χωρίς να ενδιαφερόμαστε για τους ακριβείς όγκους των πωλήσεων και τα κέρδη ανά κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο τρόπος αυτός απαιτεί να γνωρίζουμε τα έσοδα ανά πελάτη (ARPU) τα οποία έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενες ενότητες καθώς και τις εκτιμήσεις για τα επόμενα έτη. Αυτό, μαζί με τις εκτιμήσεις για την πελατειακή βάση, μας επιτρέπει να υπολογίσουμε έναν συνολικό τζίρο του καταστήματος. Από τον τζίρο αυτό, μπορούμε να υπολογίσουμε για κάθε εταιρία ξεχωριστά το σημείο του ποσοστού κέρδους στο οποίο οι καθαρές ταμιακές ροές σε βάθος τριετίας γίνονται μηδέν. Αυτό θα δώσει μία ένδειξη του κατά πόσο είναι ρεαλιστικό το σενάριο να είναι κερδοφόρα η επιχείρηση. Στον επόμενο πίνακα και στο γράφημα, φαίνονται οι συγκεκριμένοι υπολογισμοί.

**Πίνακας 24. Καθαρές ταμιακές ροές ανά ποσοστό κέρδους**

Ποσοστό παρακράτησης καταστήματος επί ARPU	Cosmote	Vodafone	Wind
8,00 €	-107.284,21 €	-244.600,94 €	-320.486,50 €
9,00 €	-57.597,24 €	-212.078,56 €	-297.449,81 €
10,00%	-7.910,27 €	-179.556,18 €	-274.413,12 €
11,00%	41.776,71 €	-147.033,79 €	-251.376,44 €
12,00%	91.463,68 €	-114.511,41 €	-228.339,75 €
13,00%	141.150,65 €	-81.989,03 €	-205.303,06 €
14,00%	190.837,62 €	-49.466,65 €	-182.266,37 €
15,00%	240.524,60 €	-16.944,26 €	-159.229,69 €
16,00%	290.211,57 €	15.578,12 €	-136.193,00 €
17,00%	339.898,54 €	48.100,50 €	-113.156,31 €
18,00%	389.585,52 €	80.622,88 €	-90.119,62 €
19,00%	439.272,49 €	113.145,27 €	-67.082,94 €
20,00%	488.959,46 €	145.667,65 €	-44.046,25 €
21,00%	538.646,44 €	178.190,03 €	-21.009,56 €
22,00%	588.333,41 €	210.712,41 €	2.027,13 €
23,00%	638.020,38 €	243.234,80 €	25.063,81 €



**Γράφημα 32. Νεκρό σημείο καθαρών ταμειακών ροών ανά εταιρία**

Από την παραπάνω ανάλυση, καταλήγουμε στον παρακάτω πίνακα για το νεκρό σημείο κάθε εταιρίας.

**Πίνακας 25. Νεκρό σημείο ταμειακών ροών**

	Ποσοστό κέρδους επί ARPU
<b>Cosmote</b>	10.16%
<b>Vodafone</b>	15.52%
<b>Wind</b>	21.21%

Είναι εμφανές από τον παραπάνω πίνακα η διαφορά της δυνατότητας ανάμεσα στις τρεις εταιρίες να πραγματοποιήσουν κέρδη. Για τον ιδιοκτήτη ενός franchise καταστήματος Wind, απαιτείται να δουλεύει με διπλάσιο ποσοστό κέρδους από ένα αντίστοιχο κατάστημα Cosmote.

## 6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 Αξιολόγηση της επένδυσης

Η χρηματοοικονομική ανάλυση που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο αλλά και όλη η μέχρι τώρα μελέτη δείχνει σαφώς ότι πρόκειται για μία επένδυση η οποία εμπεριέχει αρκετά ρίσκα. Τα ρίσκα αυτά δεν περιορίζονται σε ένα συγκεκριμένο πεδίο της επένδυσης αλλά καλύπτουν λίγο-πολύ όλα τα επιμέρους κομμάτια της.

Είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο και αναλύσαμε τις επιπτώσεις του ανταγωνισμού και το κατά πόσο έχουν περιορισθεί ή αναμένεται να περιορισθούν τα περιθώρια κέρδους αλλά και οι δυνατότητες ανάπτυξης του κλάδου γενικότερα αλλά και των εταιριών ειδικότερα. Αυτό, δυστυχώς, έρχεται σε μία άσχημη για την εποχή συγκυρία όπου η παγκόσμια οικονομική κρίση από τη μία μεριά έχει επηρεάσει αρνητικά κάθε είδους ανάπτυξη και επένδυση από νέους επιχειρηματίες στη χώρα και από την άλλη έχει κάνει επιφυλακτικούς τους καταναλωτές – τουλάχιστον με τα μέχρι σήμερα δεδομένα. Επιπλέον, οι προοπτικές για τα επόμενα έτη είναι ιδιαίτερα δυσμενείς μετά και τις τελευταίες προβλέψεις για την ελληνική οικονομία από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο το οποίο κάνει λόγο για συνέχιση της ύφεσης στο -3% για το 2011. Αναστροφή της κατάστασης αναμένεται – πιθανότατα – από το 2012 εφόσον αποδώσουν τα οικονομικά μέτρα που έχουν ληφθεί τους τελευταίους μήνες.

Φαίνεται, από τις διάφορες μελέτες των τελευταίων μηνών, ότι ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας μπαίνει πια στη φάση της ωρίμανσης. Οι ρυθμοί ανάπτυξης μειώνονται σημαντικά (δεν θα ήταν απίθανο να δούμε αρνητικά νούμερα σε λίγα χρόνια) αλλά και ο αριθμός πωλήσεων των εταιριών έχει ήδη δείξει σημάδια κάμψης την τελευταία διετία. Ο ανταγωνισμός αναμένεται να γίνει ακόμα πιο έντονος με αποτέλεσμα τα περιθώρια κέρδους να συμπιεστούν σημαντικά.

Τα καταστήματα πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας τα οποία βρίσκονται στην πρώτη γραμμή αυτής της μάχης είναι αναπόφευκτο ότι θα υποστούν πρώτα τις όποιες συνέπειες από αυτόν τον σκληρό ανταγωνισμό. Τα περισσότερα που βρίσκονται για αρκετά χρόνια στον χώρο, θα στηριχθούν σίγουρα στις υψηλές ταμιακές

ροές και ρευστότητα που πέτυχαν τα προηγούμενα χρόνια ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν ευελπιστώντας σε αναστροφή της κατάστασης όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Για τους νέους επενδυτές του κλάδου όμως και για ένα κατάστημα το οποίο ξεκινά τη λειτουργία του σήμερα μέσα σε αυτό το δυσχερές περιβάλλον, σίγουρα θα βρεθεί αντιμέτωπο με αρκετά προβλήματα. Το αν θα μπορέσει να βγει αλώβητο είναι ένα σημείο που η συγκεκριμένη μελέτη δεν μπορεί να δώσει σίγουρη και ακριβείς απάντηση αλλά μπορεί σίγουρα να προσφέρει κάποιες πολύ σημαντικές ενδείξεις.

Επιπρόσθετα στα παραπάνω, βλέπουμε από την χρηματοοικονομική ανάλυση που πραγματοποιήσαμε σε αυτό το κεφάλαιο ότι πολύ δύσκολα στο τέλος της τριετίας κάποιο από τα καταστήματα των τριών εταιριών θα κλείσει με θετικό πρόσημο τις ταμιακές του ροές. Αυτό, με βάση τη σημερινή κατάσταση και εκτίμηση.

Ακόμα και για την εταιρία Cosmote, η οποία φαίνεται να παρουσιάζει θετικό πρόσημο, θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα επιφυλακτικοί. Το εύλογο περιθώριο λάθους το οποίο υπάρχει σε τέτοιου είδους μοντέλα, άρα και στο δικό μας, δεν μας δίνει την πολυτέλεια για υπέρμετρη αισιοδοξία. Από την άλλη, επιπλέον αναθεωρήσεις στο μοντέλο δεν θα ήταν σκόπιμο να κάνουμε. Πιστεύουμε πως οποιαδήποτε αναθεώρηση των εκτιμήσεών μας θα μας οδηγήσει σε εικονικά αποτελέσματα, λάθος εκτιμήσεις και άρα λάθος απόφαση. Ίσως, μια απόφαση θα πρέπει να βασίζεται περισσότερο στο ποσοστό κέρδους επί του συνολικού τζίρου του καταστήματος παρά στα επιμέρους προϊόντα και υπηρεσίες. Σε μια τέτοια περίπτωση, θα πρέπει να εξασφαλίσουμε ποσοστό κέρδους τουλάχιστον 11% για να μπορούμε να είμαστε βιώσιμοι. Αυτό, βέβαια, δεν αναιρεί τη δυνατότητα της εταιρίας παρόχου στο μέλλον να μειώσει και να αναπροσαρμόσει αυτά τα ποσοστά.

Τέλος, στα παραπάνω θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και την πιθανή αλλαγή στρατηγικής που ενδεχομένως να αναγκαστούν να ακολουθήσουν οι εταιρίες-πάροχοι τα επόμενα χρόνια. Ο σκληρός ανταγωνισμός στον οποίο ήδη αναφερθήκαμε προηγουμένως θα τις οδηγήσει σίγουρα σε αλλαγή της τακτικής προσέγγισης και διατήρησης του πελάτη. Το ηλεκτρονικό εμπόριο το οποίο αυξάνει κάθε χρόνο, σίγουρα θα αποτελέσει ένα σημαντικό όπλο στην φαρέτρα των εταιριών κινητής τηλεφωνίας για τη διατήρηση της κερδοφορίας τους. Για τα παραδοσιακά καταστήματα λιανικού εμπορίου όμως, είναι ένας επιπλέον ανταγωνιστής που σίγουρα θα επηρεάσει αρνητικά την δική τους κερδοφορία και βιωσιμότητα.

## 6.2 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά λοιπόν, θα λέγαμε ότι η συγκεκριμένη “ιδέα” βρίσκει πολλά εμπόδια ώστε να βρει πρόσφορο έδαφος από τους υποψήφιους επενδυτές. Το ρίσκο φαίνεται να είναι αρκετά μεγάλο παρά την αρχική αισιοδοξία που υπήρχε. Αισιοδοξία που αντλούνταν από τα πολύ χαμηλά αρχικά κόστη που απαιτούνται για την επένδυση, την μέχρι σήμερα πορεία και εξέλιξη του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας αλλά και το «μοντέλο» της δικαιόχρησης το οποίο παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα για έναν νέο επιχειρηματία. Από την άλλη μεριά όμως, τα ασταθές οικονομικό περιβάλλον και οι προοπτικές του κλάδου αναιρούν την αρχική αισιοδοξία.

Κλείνοντας λοιπόν την ανάλυση, θα προτείνουμε να μην αναληφθεί το ρίσκο της επένδυσης που αφορά τουλάχιστον στη συγκεκριμένη περιοχή και με βάση τα υπάρχοντα δεδομένα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Καρβούνης Κ. Σωτήρης, «Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2006, Αθήνα.
- [2] Dahlman Erik, Parkvall Stefan, Sköld Johan, Beming Per, «3G EVOLUTION: HSPA AND LTE FOR MOBILE BROADBAND», 2<sup>nd</sup> edition, Elsevier Ltd, 2008, United Kingdom.
- [3] Philip Kotler, Kelvin Lane Keller, “Marketing Management”, 12<sup>η</sup> Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2008.
- [4] Χρήστος Ι. Καζαντζής, “Αρχές & Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Λογιστικής”, Εκδόσεις Business Plus AE, 2008, Πειραιάς.
- [5] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Twelfth Edition, Εκδόσεις Pearson.
- [6] Ένωση Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας, «Η Κοινωνικό-Οικονομική Προσφορά της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα», Δεκέμβριος 2009, Αθήνα.
- [7] ICAP Group AE & Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, «Αποτίμηση και Προκλήσεις του Κλάδου της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα», Ιούλιος 2010, Αθήνα [Πηγή: Ένωση Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας].
- [8] ICAP Group AE & Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, «Κοινωνικο-Οικονομική Αποτίμηση του Κλάδου Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα» Επιτελική Σύνοψη, Οκτώβριος 2009, Αθήνα.
- [9] IE Market Research, 3Q10 Greece Mobile Operator Forecast, 2010 – 2014, Canada [[www.iemarketresearch.com/](http://www.iemarketresearch.com/)]
- [10] Κλαδική μελέτη ICAP, «Υπηρεσίες Σταθερής – Κινητής Τηλεφωνίας», Φεβρουάριος 2009, Αθήνα.
- [11] Ericsson, White Paper «LTE – An Introduction», Ιούνιος 2009, Σουηδία.
- [12] Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων, «Πορεία της ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα, Γ' Τρίμηνο 2010», Νοέμβριος 2010, Αθήνα.
- [13] ICAP Group AE & Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, «Αποτίμηση και Προκλήσεις του Κλάδου της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα», Επιτελική Σύνοψη, Ιούλιος 2010, Αθήνα.
- [14] ICAP Group AE & Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, «Αποτίμηση και Προκλήσεις του Κλάδου της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα», Επιτελική Σύνοψη, Οκτώβριος 2010, Αθήνα.
- [15] Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, «Κινητές Επικοινωνίες: Καταλύτης στο νέο Αναπτυξιακό υπόδειγμα της Ελληνικής Οικονομίας», Οκτώβριος 2010, Αθήνα.
- [16] Κλαδική μελέτη ICAP, «Υπηρεσίες Σταθερής – Κινητής Τηλεφωνίας», Μάιος 2007, Αθήνα.

- [17] Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, «Η Ελληνική Οικονομία», Τριμηνιαία Έκθεση, τεύχος 62, Δεκέμβριος 2010, Αθήνα.
- [18] Γιώργος Στεφανόπουλος, «Το Ψηφιακό Μέρισμα – Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση δικτύων 4<sup>ης</sup> γενιάς κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα», Νοέμβριος 2010, Αθήνα [Πηγή: Ένωση Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας].
- [19] Motorola, Inc., Technical White Paper «Long Term Evolution (LTE): A technical Overview», 2007, ΗΠΑ.
- [20] Γιώργος Στεφανόπουλος, «Κινητές Επικοινωνίες: Στρατηγικός Άξονας για την Ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας», Infocom World 2010, Οκτώβριος 2010, Αθήνα [Πηγή: Ένωση Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας].
- [21] ICAP Group ΑΕ & Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, «Αποτίμηση και Προκλήσεις του Κλάδου της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα», Οκτώβριος 2010, Αθήνα [Πηγή: Ένωση Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας].
- [22] Business Monitor International, «Greece Telecommunications Report Q4 2010», Αύγουστος 2010, ΗΠΑ [Πηγή: [www.prlog.org/](http://www.prlog.org/)].
- [23] Κοσμάς Ζακυνθινός, Περιοδικό “Οικονομική Επιθεώρηση”, «Ελπίδα διεξόδου από την κρίση μέσω... δικαιόχρησης», τόμος 77ος, τεύχος 877, Αύγουστος 2010, Αθήνα.
- [24] Κλαδική Μελέτη της Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group για τις Αλυσίδες Καταστημάτων Πολυμέσων και Κινητής Τηλεφωνίας, 24 Αυγούστου 2010, Αθήνα [Πηγή: Εφημερίδα ‘Ελευθεροτυπία’].
- [25] Δημήτρης Μαλλάς, «Συσκευές κινητής: στα 3,5 εκατ. οι πωλήσεις στο εννεάμηνο», 12 Νοεμβρίου 2010, Αθήνα, [Πηγή: Εφημερίδα Ημερησία, [www.imerisia.gr/](http://www.imerisia.gr/)]
- [26] Business Stories, «25 Πυλώνες της Ελληνικής Οικονομίας», 2 Ιανουαρίου 2011, Αθήνα [Πηγή: Εφημερίδα ΘΕΜΑ].
- [27] Κατερίνα Βαλογιάννη, «Smartphones: Έξυπνη αγορά, έξυπνη ανάπτυξη», Ηλεκτρονικό περιοδικό “Marketing Week”, Δεκέμβριος 2010, [Πηγή: [www.marketingweek.gr/](http://www.marketingweek.gr/)].
- [28] Μάκης Αποστόλου, Περιοδικό “ΧΡΗΜΑ”, «ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ - ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ, ΜΑΧΗ ΧΑΡΑΚΩΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΘΕΣΕΩΝ», τεύχος 357, Νοέμβριος 2009, [Πηγή: [www.hrima.gr/](http://www.hrima.gr/)].
- [29] Έρευνα Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης της Nielsen, «Οκτώ στους δέκα δεν αγοράζουν, μαχαίρι και στα βασικά», 2 Φεβρουαρίου 2011, Αθήνα [Πηγή: Εφημερίδα Ημερησία online, [www.imerisia.gr/](http://www.imerisia.gr/)].
- [30] Η ιστορία της κινητής τηλεφωνίας [[www.sansimera.gr](http://www.sansimera.gr)]
- [31] Ιστοσελίδες παρόχων κινητής τηλεφωνίας.
- [32] Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης [[www.ypes.gr/el/](http://www.ypes.gr/el/)]

[33] Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος [[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)]

[34] Ιστοσελίδα Δήμου Δροσιάς [[www.drosia.gr](http://www.drosia.gr)]

[35] Ρόη Χάικου, «Έρχεται ο θάνατος των κινητών με πλήκτρα», Δεκέμβριος 2010, [Πηγή: [www.kinhta.net/](http://www.kinhta.net/)].

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**Πίνακας 26. Εκτιμώμενος αριθμός πελατών ανά μήνα**

Μήνας	Μερίδιο αγοράς	Συνδρομητική βάση		
		Cosmote	Vodafone	Wind
11-Jul	2,00%	158	120	98
11-Aug	4,00%	315	240	195
11-Sep	6,00%	473	360	293
11-Oct	8,00%	630	480	390
11-Nov	10,00%	788	600	488
11-ecD	12,00%	945	720	585
12-Jan	14,00%	1.125	857	696
12-Feb	16,00%	1.285	979	796
12-Mar	18,00%	1.446	1.102	895
12-Apr	20,00%	1.607	1.224	995
12-May	22,00%	1.767	1.346	1.094
12-Jun	24,00%	1.928	1.469	1.193
12-Jul	26,00%	2.088	1.591	1.293
12-Aug	28,00%	2.249	1.714	1.392
12-Sep	30,00%	2.410	1.836	1.492
12-Oct	32,00%	2.570	1.958	1.591
12-Nov	34,00%	2.731	2.081	1.691
12-Dec	36,00%	2.892	2.203	1.790
13-Jan	38,00%	3.113	2.372	1.927
13-Feb	40,00%	3.277	2.497	2.029
13-Mar	42,00%	3.441	2.622	2.130
13-Apr	44,00%	3.605	2.747	2.232
13-May	46,00%	3.769	2.872	2.333
13-Jun	50,00%	4.097	3.121	2.536
13-Jul	50,00%	4.097	3.121	2.536
13-Aug	50,00%	4.097	3.121	2.536
13-Sep	50,00%	4.097	3.121	2.536
13-Oct	50,00%	4.097	3.121	2.536
13-Nov	50,00%	4.097	3.121	2.536
13-Dec	50,00%	4.097	3.121	2.536
14-Jan	50,00%	4.179	3.184	2.587
14-Feb	50,00%	4.179	3.184	2.587
14-Mar	50,00%	4.179	3.184	2.587
14-Apr	50,00%	4.179	3.184	2.587
14-May	50,00%	4.179	3.184	2.587
14-Jun	50,00%	4.179	3.184	2.587

**Πίνακας 27. Εκτιμήσεις πωλήσεων προϊόντων καρτοκινητής**

<b>Μήνας Λειτουργίας</b>	<b>Cosmote</b>	<b>Vodafone</b>	<b>Wind</b>
<b>Ιουλ-11</b>	7.72	5.88	4.78
<b>Αυγ-11</b>	7.72	5.88	4.78
<b>Σεπ-11</b>	7.72	5.88	4.78
<b>Οκτ-11</b>	7.72	5.88	4.78
<b>Νοε-11</b>	7.72	5.88	4.78
<b>Δεκ-11</b>	7.72	5.88	4.78
<b>Ιαν-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Φεβ-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Μαρ-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Απρ-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Μαϊ-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Ιουν-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Ιουλ-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Αυγ-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Σεπ-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Οκτ-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Νοε-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Δεκ-12</b>	7.88	6.00	4.88
<b>Ιαν-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Φεβ-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Μαρ-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Απρ-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Μαϊ-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Ιουν-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Ιουλ-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Αυγ-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Σεπ-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Οκτ-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Νοε-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Δεκ-13</b>	8.03	6.12	4.97
<b>Ιαν-14</b>	8.19	6.24	5.07
<b>Φεβ-14</b>	8.19	6.24	5.07
<b>Μαρ-14</b>	8.19	6.24	5.07
<b>Απρ-14</b>	8.19	6.24	5.07
<b>Μαϊ-14</b>	8.19	6.24	5.07
<b>Ιουν-14</b>	8.19	6.24	5.07

**Πίνακας 28. Όγκος πωλήσεων συσκευών κινητής τηλεφωνίας ανά μήνα**

Μήνας Λειτουργίας	COSMOTE			VODAFONE			WIND		
	Συσκευές κινητών τηλεφώνων < €100	100 < Συσκευές κινητών τηλεφώνων < €250	Smartphones	Συσκευές κινητών τηλεφώνων < €100	100 < Συσκευές κινητών τηλεφώνων < €250	Smartphones	Συσκευές κινητών τηλεφώνων < €100	100 < Συσκευές κινητών τηλεφώνων < €250	Smartphones
Ιουλ-11	148	148	56	113	113	43	92	92	35
Αυγ-11	148	148	56	113	113	43	92	92	35
Σεπ-11	148	148	56	113	113	43	92	92	35
Οκτ-11	148	148	56	113	113	43	92	92	35
Νοε-11	148	148	56	113	113	43	92	92	35
Δεκ-11	148	148	56	113	113	43	92	92	35
Ιαν-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Φεβ-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Μαρ-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Απρ-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Μαϊ-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Ιουν-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Ιουλ-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Αυγ-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Σεπ-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Οκτ-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Νοε-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Δεκ-12	132	132	88	101	101	67	82	82	55
Ιαν-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Φεβ-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Μαρ-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Απρ-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Μαϊ-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Ιουν-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Ιουλ-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Αυγ-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Σεπ-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Οκτ-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Νοε-13	115	115	123	87	87	94	71	71	76
Δεκ-13	97	97	123	87	87	94	71	71	76
Ιαν-14	97	97	123	74	74	121	60	60	98
Φεβ-14	97	97	159	74	74	121	60	60	98
Μαρ-14	97	97	159	74	74	121	60	60	98
Απρ-14	97	97	159	74	74	121	60	60	98
Μαϊ-14	97	97	159	74	74	121	60	60	98
Ιουν-14	97	97	159	74	74	121	60	60	98

**Πίνακας 29. Όγκος πωλήσεων συσκευών mobile broadband ανά μήνα**

Μήνας Λειτουργίας	Cosmote	Vodafone	Wind
Ιουλ-11	13	10	8
Αυγ-11	13	10	8
Σεπ-11	13	10	8
Οκτ-11	13	10	8
Νοε-11	13	10	8
Δεκ-11	13	10	8
Ιαν-12	16	12	10
Φεβ-12	16	12	10
Μαρ-12	16	12	10
Απρ-12	16	12	10
Μαϊ-12	16	12	10
Ιουν-12	16	12	10
Ιουλ-12	16	12	10
Αυγ-12	16	12	10
Σεπ-12	16	12	10
Οκτ-12	16	12	10
Νοε-12	16	12	10
Δεκ-12	16	12	10
Ιαν-13	20	16	13
Φεβ-13	20	16	13
Μαρ-13	20	16	13
Απρ-13	20	16	13
Μαϊ-13	20	16	13
Ιουν-13	20	16	13
Ιουλ-13	20	16	13
Αυγ-13	20	16	13
Σεπ-13	20	16	13
Οκτ-13	20	16	13
Νοε-13	20	16	13
Δεκ-13	20	16	13
Ιαν-14	27	20	17
Φεβ-14	27	20	17
Μαρ-14	27	20	17
Απρ-14	27	20	17
Μαϊ-14	27	20	17
Ιουν-14	27	20	17

**Πίνακας 30. Μηνιαίος αριθμός συσκευών προς επισκευή**

Μήνας Λειτουργίας	Cosmote	Vodafone	Wind
Ιουλ-11	21	16	13
Αυγ-11	21	16	13
Σεπ-11	21	16	13
Οκτ-11	21	16	13
Νοε-11	21	16	13
Δεκ-11	21	16	13
Ιαν-12	19	14	11
Φεβ-12	19	14	11
Μαρ-12	19	14	11
Απρ-12	19	14	11
Μαϊ-12	19	14	11
Ιουν-12	19	14	11
Ιουλ-12	19	14	11
Αυγ-12	19	14	11
Σεπ-12	19	14	11
Οκτ-12	19	14	11
Νοε-12	19	14	11
Δεκ-12	19	14	11
Ιαν-13	16	12	10
Φεβ-13	16	12	10
Μαρ-13	16	12	10
Απρ-13	16	12	10
Μαϊ-13	16	12	10
Ιουν-13	16	12	10
Ιουλ-13	16	12	10
Αυγ-13	16	12	10
Σεπ-13	16	12	10
Οκτ-13	16	12	10
Νοε-13	16	12	10
Δεκ-13	14	12	10
Ιαν-14	14	10	8
Φεβ-14	14	10	8
Μαρ-14	14	10	8
Απρ-14	14	10	8
Μαϊ-14	14	10	8
Ιουν-14	14	10	8