



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

Διπλωματική Εργασία

**Εικονικά Δίκτυα Κινητής Τηλεφωνίας (MVNO) και Στρατηγικές Ανάπτυξής τους:
Μελέτη Περίπτωσης Ελληνικής Επιχείρησης**

ΠΑΥΛΟΣ Χ. ΤΖΙΓΚΟΥΝΑΚΗΣ

Πειραιάς, 2014

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«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: **“Εικονικά Δίκτυα Κινητής Τηλεφωνίας (MVNO) και Στρατηγικές Ανάπτυξής τους: Μελέτη Περίπτωσης Ελληνικής Επιχείρησης”**, έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος 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 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:

Όνοματεπώνυμο: Πάυλος Χρήστου Τζιγκουνάκης

Ημερομηνία: 24/11/2014

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	iii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1
1.1 Ιστορική αναδρομή	1
1.2 Διαφορετικές προσεγγίσεις στην παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας	2
1.3 Επιχειρηματικά μοντέλα εικονικών διαχειριστών δικτύων κινητής τηλεφωνίας	4
1.4 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές MVNOs	5
1.4.1 Από τη θεωρία στρατηγικής του ανταγωνισμού	5
1.4.2 Στρατηγικές ομάδες MVNOs	10
1.4.3 Διεθνής πρακτική και εμπειρία. Τι συμβαίνει στην Ελλάδα	12
Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα	16
2.1 Η πορεία του κλάδου	16
2.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος. Μοντέλο PEST	22
2.2.1 Πολιτικό-Θεσμικό Περιβάλλον	24
2.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον	31
2.2.3 Δημογραφικό – Κοινωνικό Περιβάλλον	46
2.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον	58
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. Η Υπάρχουσα Αγορά και ο Ανταγωνισμός στον κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα	72
3.1 Κάποια σημαντικά μεγέθη του κλάδου	72
3.2 Προφίλ και οικονομικά μεγέθη των εταιρειών του κλάδου	77
3.2.1 VODAFONE	78

3.2.2 COSMOTE	81
3.2.3 WIND	84
Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (FORTHNET)	88
4.1 Γενικές πληροφορίες που αφορούν την εταιρεία	88
4.2 SWOT Ανάλυση για τη Διερεύνηση του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος	98
4.3 Εναλλακτικές Στρατηγικές με τη χρήση της μήτρας TOWS	101
Βιβλιογραφία 4ου κεφαλαίου	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	106
Συνολική Βιβλιογραφία	107

Ευχαριστίες

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Executive MBA, του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Νικόλαου Γεωργόπουλου. Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Γεωργόπουλο Νικόλαο Καθηγητή και Πρόταξη, για την ανάθεση και επίβλεψη της εργασίας, καθώς και για την πολύτιμη βοήθειά του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησής της. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη γυναίκα μου Άννα και την κόρη μου Ευγενία για την πίστη τους σε μένα και την υλομονή και συμπαράστασή τους στο ταξίδι μου αυτό της γνώσης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1	Γεγονότα σταθμοί στην πορεία του Κλάδου κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα (1992-2012)	18
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2	Μόνιμος πληθυσμός της Ελλάδας, κατά φύλο και Περιφέρεια	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3	Φυσική κίνηση του πληθυσμού	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4	Νόμιμος και de facto πληθυσμός της Ελλάδας	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5	Πίνακας αποτελεσμάτων Ψηφιακού Θεματολογίου 2014	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1	Συνολικές και Ενεργές Συνδέσεις	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2	Οικονομικά Μεγέθη VODAFONE	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3	Οικονομικά Μεγέθη COSMOTE	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4	Οικονομικά Μεγέθη WIND	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1	Μεγέθη εταιρείας Forthnet	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2	Στοιχεία για τις συνδυαστικές υπηρεσίες, NOVA 3play	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3	Στοιχεία για τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4	Ανάλυση εσόδων για τα έτη 2012 και 2013	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5	Μήτρα TOWS για δραστηριοποίηση της Forthnet στην κινητή τηλεφωνία	103

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1	Η εξέλιξη της κινητής τηλεφωνίας	2
Διάγραμμα 1.2	Τύποι εικονικών δικτύων κινητής τηλεφωνίας	5
Διάγραμμα 1.3	Οι βασικές στρατηγικές του Porter	6
Διάγραμμα 1.4	Το ρολόι στρατηγικής του Bowman	7
Διάγραμμα 1.5	Μερίδιο των MVNOs στο σύνολο των συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας	13
Διάγραμμα 2.1	Βαθμός Διείσδυσης Κινητής Τηλεφωνίας Ανά Χώρα ΕΕ-2008	17
Διάγραμμα 2.2	Έσοδα εταιριών κινητής τηλεφωνίας διαχρονικά	21
Διάγραμμα 2.3	Επενδύσεις του κλάδου κινητής τηλεφωνίας διαχρονικά	22
Διάγραμμα 2.4	Μεγαλύτερες απώλειες ΑΕΠ στη σύγχρονη ιστορία	35
Διάγραμμα 2.5	Ετήσιες μεταβολές στο Ελληνικό ΑΕΠ 1990-2013	35
Διάγραμμα 2.6	Απώλεια Δημοσιονομικής Πειθαρχίας και Δημοσιονομικό Έλλειμα	36
Διάγραμμα 2.7	Πιστωτική Επέκταση	36
Διάγραμμα 2.8	Μισθολογικές εξελίξεις και Δείκτης Ανταγωνιστικότητας	37
Διάγραμμα 2.9	Εναρμονισμένος ΔΤΚ με και χωρίς σταθερούς φόρους, % μεταβολή ως προς τον αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου έτους	39
Διάγραμμα 2.10	Η ανεργία στην Ελλάδα σε απόλυτους αριθμούς	40
Διάγραμμα 2.11	Η ανεργία στην Ελλάδα σε ποσοστά	40
Διάγραμμα 2.12	Η απασχόληση στην Ελλάδα σε απόλυτους αριθμούς	41
Διάγραμμα 2.13	Η Εξέλιξη του ακαθάριστου διαθέσιμου εισοδήματος και της καταναλωτικής δαπάνης των Νοικοκυριών και ΜΚΙΕΝ (μεταβολή σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους)	42
Διάγραμμα 2.14	Ηλικιακές ομάδες. Πληθυσμός και ποσοστό κατά φύλο	48
Διάγραμμα 2.15	Μόνιμος πληθυσμός κατά υπηκοότητα	50
Διάγραμμα 2.16	Οφέλη κινητής τηλεφωνίας στην καθημερινότητα (% συμφωνία)	54
Διάγραμμα 2.17	Αντίληψη της Κοινωνίας για τη δυναμική ανάπτυξη των επιχειρηματικών κλάδων στο μέλλον	55
Διάγραμμα 2.18	Συσκευή Σύνδεσης στο Διαδίκτυο – πολύ συχνά/συχνά	60
Διάγραμμα 2.19	Σύγκριση ποσοστών διείσδυσης των 3G συσκευών και των σταθερών συνδέσεων, σε επιλεγμένες Ευρωπαϊκές χώρες, 2010	61
Διάγραμμα 2.20	Ποσοστό πρόσβασης ιστοσελίδων από κινητό τηλέφωνο και desktop	62
Διάγραμμα 2.21	Διείσδυση Κινητής Ευρυζωνικότητας (%) – όλοι οι ενεργοί χρήστες	63
Διάγραμμα 2.22	Διείσδυση 3G καρτών δεδομένων	63
Διάγραμμα 2.23	Ποσοστό χρηστών κινητών που το χρησιμοποιούν για πρόσβαση στο Διαδύκτιο	64

Διάγραμμα 2.24	Πωλήσεις Smartphones στην Ελλάδα	65
Διάγραμμα 2.25	Πωλήσεις Tablets στην Ελλάδα	65
Διάγραμμα 3.1	Εξέλιξη αριθμού συνδρομητών συμβολαίου και καρτοκινητής τηλεφωνίας	73
Διάγραμμα 3.2	Μεταβολή ARPU	74
Διάγραμμα 3.3	Όγκος Φωνητικών Κλήσεων που εκκινούν από Κινητό Τηλέφωνο	75
Διάγραμμα 3.4	Συνολικός Αριθμός SMS	76
Διάγραμμα 3.5	Συνολικός Αριθμός MMS	76
Διάγραμμα 3.6	Συνολικός Αριθμός (σε MB) Υπηρεσιών Δεδομένων Πακετομεταγωγής (data) μέσω Κινητού	77
Διάγραμμα 3.7	Συγκέντρωση Αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας	78
Διάγραμμα 3.8	Κύκλος Εργασιών VODAFONE	80
Διάγραμμα 3.9	Κύκλος Εργασιών COSMOTE	83
Διάγραμμα 3.10	Κύκλος Εργασιών WIND	86
Διάγραμμα 4.1	Οργανόγραμμα εταιρείας Forthnet	90
Διάγραμμα 4.2	Εξέλιξη LLU συνδέσεων τα τελευταία 2 χρόνια σε όλους τους παρόχους	95
Διάγραμμα 4.3	Ποσοστά LLU συνδέσεων όλων των παρόχων, το Α' τρίμηνο του 2014	96
Διάγραμμα 4.4	Μήτρα TOWS	101

Εικονικά Δίκτυα Κινητής Τηλεφωνίας (MVNO) και Στρατηγικές Ανάπτυξής τους: Μελέτη Περίπτωσης Ελληνικής Επιχείρησης

Σημαντικοί όροι: Κινητή τηλεφωνία, εικονικός πάροχος, ανταγωνισμός, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης, ρολί στρατηγικής, ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, μοντέλο PEST, ανάλυση SWOT, μήτρα TOWS, διαδίκτυο, κινητή ευρυζωνικότητα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην Ελλάδα, όπως και παγκοσμίως, ο κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας αποτελεί έναν από τους δυναμικότερους κλάδους, συμβάλλοντας τόσο άμεσα όσο και έμμεσα στην οικονομική ανάπτυξη, στην τεχνολογική σύγκλιση αλλά και στη διευκόλυνση της καθημερινότητας των πολιτών.

Η παρούσα εργασία μελετά τις στρατηγικές ανάπτυξης του μοντέλου του Εικονικού Δικτύου ή Παρόχου Κινητής Τηλεφωνίας (MVNO). Αφού εξεταστεί με ποιες στρατηγικές ένας Εικονικός Πάροχος (MVNO) μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση του κλάδου της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα, μέσω της ανίχνευσης του Μακρο-Περιβάλλοντος με τη χρήση του στρατηγικού εργαλείου PEST, καθώς και της παρουσίασης του ανταγωνισμού στον κλάδο. Ως μελέτη περίπτωσης για εισαγωγή στην Ελληνική αγορά Κινητής Τηλεφωνίας μέσω του μοντέλου MVNO, εξετάζεται η επιχείρηση Forthnet. Παρουσιάζονται σημαντικές πληροφορίες για την επιχείρηση που αφορούν στη δομή της, στους τομείς δραστηριοποίησής της και στα μεγέθη της. Ακολούθως, με την εφαρμογή του στρατηγικού εργαλείου SWOT ανάλυση και με τη χρήση της μήτρας TOWS, προτείνονται εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές ώστε η Forthnet να εκμεταλλευθεί τη χρήση του μοντέλου MVNO.

Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο 1, περιγράφεται το μοντέλο του Εικονικού Παρόχου (MVNO) και των επιχειρηματικών επιλογών του. Παρουσιάζονται οι στρατηγικές ομάδες των MVNO, βάσει της διεθνούς εμπειρίας και πρακτικής και συσχετίζονται με τις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αυτές διατυπώθηκαν από τον Porter και τον Bawman.

Στο κεφάλαιο 2, παρουσιάζεται συνοπτικά η εξέλιξη του κλάδου της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα και εξετάζεται αναλυτικά το εξωτερικό περιβάλλον (Πολιτικό/Θεσμικό, Οικονομικό, Κοινωνικό/Δημογραφικό και Τεχνολογικό) με τη χρήση του εργαλείου στρατηγικής PEST. Η μελέτη του περιβάλλοντος PEST θα χρησιμοποιηθεί στη μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί, για τον προσδιορισμό των ευκαιριών και απειλών που αυτό δημιουργεί.

Στο κεφάλαιο 3, αποτυπώνεται η υφιστάμενη κατάσταση στον κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα, το εύρος του, οι εταιρείες που ανταγωνίζονται στον κλάδο και τα μερίδια αγοράς τους.

Στο κεφάλαιο 4, μελετάται η περίπτωση της εταιρείας Forthnet, όσον αφορά την είσοδό της στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας μέσω του μοντέλου Εικονικού Παρόχου (MVNO). Αρχικά παρουσιάζονται πληροφορίες για την εταιρεία, όπως η δομή, η κουλτούρα και τα μεγέθη της. Εν συνεχεία, με τη χρήση των εργαλείων στρατηγικής, SWOT και TOWS ανάλυση, αναλύονται και αξιολογούνται τόσο τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού, όπως αυτά προκύπτουν από τα κεφάλαια 2 και 3 αντίστοιχα, όσο και οι δυνάμεις και αδυναμίες της ίδιας της εταιρείας .

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της μελέτης περίπτωσης και οι στρατηγικές που προτείνονται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την είσοδο της Forthnet στον κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας με το μοντέλο του Εικονικού Παρόχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

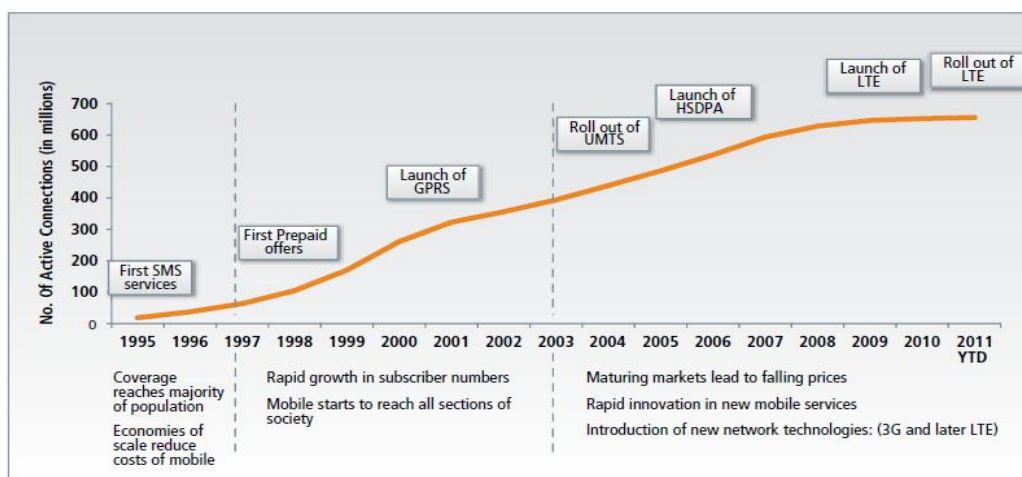
1.1 Ιστορική αναδρομή

Η εμφάνιση της κινητής τηλεφωνίας την δεκαετία του 1980, όταν άρχισαν να λειτουργούν τα πρώτα αναλογικά κινητά τηλέφωνα, σηματοδότησε την επανάσταση στον τομέα της επικοινωνίας. Αργότερα, η εισαγωγή του ψηφιακού συστήματος GSM (Global System for Mobile Communications) το 1991, έκανε εφικτή την παροχή προηγμένων υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς (Διεθνής Περιαγωγή). Τα τελευταία χρόνια η κινητή τηλεφωνία παρουσιάζει αλματώδη ανάπτυξη, ευρισκόμενη στην αιχμή της τεχνολογίας και ξεπερνώντας παγκοσμίως τα 3 δισεκατομμύρια συνδρομητές. Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών και της πληροφορικής, κατέστησαν δυνατή την προσφορά πολλών νέων καινοτόμων υπηρεσιών προς όφελος των χρηστών. Το κινητό τηλέφωνο αποτελεί πλέον αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας και έχει αναδειχθεί σε μια από τις πιο χρήσιμες, αν όχι απαραίτητες, ηλεκτρονικές συσκευές που ο σύγχρονος άνθρωπος έχει στη διάθεσή του. Συμβάλλει δε ουσιαστικά στη διευκόλυνση και διεύρυνση των επαγγελματικών δράσεων, παίζοντας καθοριστικό ρόλο στην παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών και οικονομικών δραστηριοτήτων.

Η ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας 3^{ης} και 4^{ης} γενιάς (UMTS – Universal Mobile Telecommunications System και LTE – Long Term Evolution αντίστοιχα), εστίασε στις προηγμένες ευρυζωνικές υπηρεσίες και την επίτευξη υψηλών ταχυτήτων μετάδοσης δεδομένων, που σε συνδυασμό με την διάθεση καινοτόμων έξυπνων τηλεφωνικών συσκευών (smart phones) οδηγεί σταθερά στον συγκερασμό του Διαδικτύου με την κινητή τηλεφωνία. Έτσι, η κινητή τηλεφωνία συνεχίζει να συμβάλει σημαντικά στην ενίσχυση της παγκόσμιας οικονομίας, δημιουργώντας αξίες για εργαζόμενους και επιχειρήσεις, τονώνοντας την οικονομική δραστηριότητα, ωθώντας τις επενδύσεις και δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.

Τα ποσοστά διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στον πληθυσμό των αναπτυγμένων χωρών ξεπερνούν το 100%, φτάνοντας σε επίπεδα κορεσμού (saturated markets). Αποτέλεσμα του κορεσμού είναι το πεδίο ανταγωνισμού από την πλευρά των παρόχων να μεταφέρεται πλέον περισσότερο στην διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών και στη μείωση του κόστους και λιγότερο στην διεύρυνση της πελατειακής βάσης.

Στο διάγραμμα 1.1 παρουσιάζονται οι διάφορες φάσεις της τεχνολογικής εξέλιξης της κινητής τηλεφωνίας από τις πρώτες υπηρεσίες σύντομων γραπτών μηνυμάτων (SMS) μέχρι και την πιο πρόσφατη τεχνολογία μετάδοσης δεδομένων σε πολύ υψηλές ταχύτητες (LTE). Αποτυπώνεται επίσης, ο ρυθμός διείσδυσης στην ευρωπαϊκή αγορά, από την αρχική εκρηκτική ανάπτυξη μέχρι τον κορεσμό στις μέρες μας.



Διάγραμμα 1.1: Η εξέλιξη της κινητής τηλεφωνίας

Πηγή: International Telecoms Union (ITU). Telecoms Development Bureau. Wireless intelligence, A.T.Kearney analysis

1.2 Διαφορετικές προσεγγίσεις στην παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας

Το συμβατικό μοντέλο ανάπτυξης των εταιρικών σχημάτων που προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες στο χώρο των κινητών επικοινωνιών είναι αυτό των παρόχων υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας (MNOs - Mobile Network Operators). Οι εταιρείες

αυτές διαθέτουν άδεια χρήσης ραδιοφάσματος παραχωρημένη από κάποια ρυθμιστική ή κρατική αρχή καθώς και ιδιόκτητες υποδομές δικτύου, συστήματα και δομές απαραίτητες για την ανάπτυξη, προώθηση, πώληση, χρέωση και συντήρηση προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στους τελικούς χρήστες.

Παράλληλα με το συμβατικό μοντέλο, ένα εναλλακτικό μοντέλο ανάπτυξης εταιρειών παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας άρχισε να αναπτύσσεται σε ευρεία κλίμακα στην Ευρώπη από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 και να επεκτείνεται σε Αμερική, Ασία και στον υπόλοιπο κόσμο. Πρόκειται για τους εικονικούς διαχειριστές δικτύων κινητής τηλεφωνίας (MVNO – Mobile Virtual Network Operator).

Δεν υπάρχει μοναδικός ορισμός για τον όρο εικονικός διαχειριστής δικτύου κινητής τηλεφωνίας. Ένας διαχειριστής που προσφέρει υπηρεσίες κινητής επικοινωνίας στους τελικούς χρήστες χωρίς να έχει άδεια από κάποια κρατική ή ρυθμιστική αρχή για χρήση φάσματος ραδιοσυχνοτήτων και χωρίς να έχει ιδιόκτητες υποδομές ραδιοδυσκτίου, είναι ένας ορισμός, όπως αυτός έχει δοθεί από τον οργανισμό ITU (International Telecoms Union) το 2004.

Ο εικονικός διαχειριστής ενοικιάζει χωρητικότητα αλλά και υποδομές από το δίκτυο του συνεργαζόμενου παρόχου υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, αλλά χρησιμοποιεί τη δική του μάρκα, διαφορετική από αυτή του παρόχου, προσφέροντας υπηρεσίες φωνής, γραπτών μηνυμάτων και μετάδοσης δεδομένων στους τελικούς χρήστες. Επικεντρώνεται στον συνδυασμό προϊόντων και υπηρεσιών, στο marketing και στη μάρκα (brand name) η οποία έχει μεγάλη αξία για τον πελάτη, στα κανάλια διανομής καθώς και στις τιμολογιακές πολιτικές, πάντα με γνώμονα τα συμφωνηθέντα τιμολογιακά μεγέθη με τον συνεργαζόμενο MNO.

Σε κάποιες αγορές η εμφάνιση εικονικών διαχειριστών δικτύων κινητής τηλεφωνίας προέκυψε ως αποτέλεσμα της παρέμβασης των ρυθμιστικών αρχών για την αύξηση του ανταγωνισμού προς όφελος των καταναλωτών.

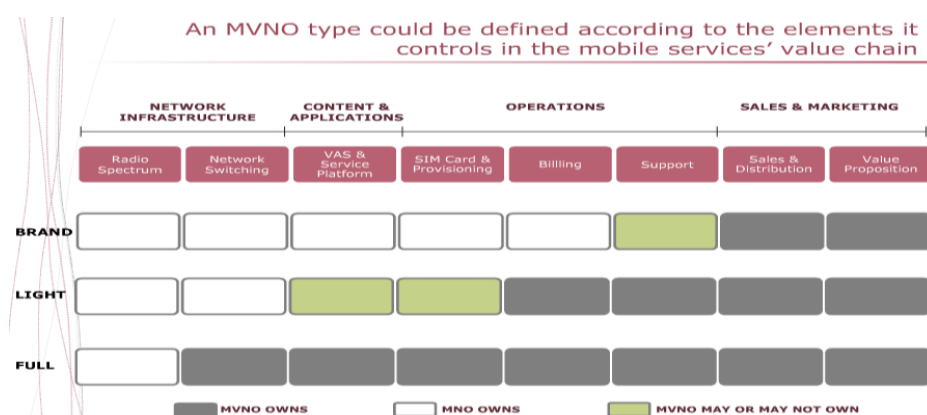
Σε άλλες, προέκυψε ως ευκαιρία για τους παρόχους υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας να προσφέρουν την πλεονάζουσα χωρητικότητα των δικτύων τους σε άλλους φορείς σε τιμή χονδρικής, ώστε να μην μένει αναξιοποίητη, αυξάνοντας έτσι τα έσοδά τους και εκμεταλλευόμενοι πλήρως τις επενδύσεις τους. Σε αυτή την περίπτωση, η διάθεση υπηρεσιών σε έναν εικονικό διαχειριστή αποτελεί συμπλήρωμα στο μοντέλο λιανικών πωλήσεων που ήδη λειτουργούν.

1.3 Επιχειρηματικά μοντέλα εικονικών διαχειριστών δικτύων κινητής τηλεφωνίας

Τα επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούν οι εικονικοί διαχειριστές δικτύων κινητής τηλεφωνίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το λειτουργικό ή επιχειρησιακό μοντέλο που αναπτύσσουν. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2, διακρίνονται τρεις κατηγορίες.

- **Πρώτη** κατηγορία είναι οι απλοί μεταπωλητές “brand ή resellers” MVNOs, οι οποίοι ελέγχουν μόνο το κομμάτι του marketing, των πωλήσεων και πιθανόν της εξυπηρέτησης πελατών. Δεν έχουν στην ιδιοκτησία τους υποδομές δικτύου μεταγωγής (Core Network), υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (Value Added Services – VAS), χρέωσης (billing), επιχειρησιακής υποστήριξης (OSS) και δημιουργίας διαφοροποιημένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (provisioning). Η περίπτωση αυτή αναφέρεται σε μεταπωλητές υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, στηριζόμενους συνήθως στην αναγνωρισιμότητα της μάρκας τους και σε ένα ευρύ δίκτυο διανομής που ήδη διαθέτουν.
- Η **δεύτερη** κατηγορία, είναι οι MVNO που εφαρμόζουν το ελαφρύ “light” μοντέλο. Αυτοί οι εικονικοί πάροχοι εκτός από το marketing, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών, έχουν στην ιδιοκτησία τους τις υποδομές που απαιτούνται για την χρέωση των υπηρεσιών που προσφέρουν (billing system), αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα να εφαρμόζουν τις δικές τους τιμολογιακές πολιτικές. Επίσης προαιρετικά διαθέτουν υποδομές για την δημιουργία διαφοροποιημένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (provisioning) και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (VAS), προσφέροντας στους πελάτες τους μεγαλύτερη ευελιξία στην επιλογή υπηρεσιών.
- Τέλος η **τρίτη** κατηγορία, είναι οι MVNO που εφαρμόζουν το πλήρες “full” μοντέλο. Αυτοί επιπροσθέτως έχουν και ιδιόκτητες υποδομές δικτύου μεταγωγής (Core Network), αποκτώντας έτσι τη μεγαλύτερη δυνατή αυτονομία σε σχέση με τον MNO από τον οποίο ενοικιάζουν μόνο το φάσμα συχνοτήτων και τις

υποδομές του ραδιοδικτύου του. Αυτό φυσικά σημαίνει πρόσθετο κόστος για την αγορά του εξοπλισμού αυτού καθώς και για την λειτουργία και συντήρησή του.



Διάγραμμα 1.2: Τύποι εικονικών δικτύων κινητής τηλεφωνίας

Πηγή: SVP advisors. Addressing the mobile Market with the MVNO model

1.4 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές MVNOs

1.4.1 Από τη θεωρία στρατηγικής του ανταγωνισμού

Ο Michael Porter, καθηγητής στο Harvard Business School και αναγνωρισμένος διεθνώς ως ο πατέρας της σύγχρονης στρατηγικής των επιχειρήσεων, αναφέρει ότι υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές τις οποίες ακολουθούν όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους (M. Porter, 1980) και οι οποίες στόχο έχουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτές είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) και η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy).

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να σχεδιάζει, να παράγει και να προωθεί ένα προϊόν πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της, όσον αφορά το κόστος. Το χαμηλό κόστος δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτή την στρατηγική, να χρεώνουν τα προϊόντα τους σε πιο ελκυστικές τιμές, χωρίς να θυσιάζουν την κερδοφορία τους.

Από την άλλη, η στρατηγική διαφοροποίησης είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί μοναδικά και εξέχουσας αξίας προϊόντα για τον πελάτη, όσον αφορά την

ποιότητα, τα ειδικά χαρακτηριστικά ή την υποστήριξη μετά την πώληση. Έτσι μπορεί να μετακυλήσει το υψηλότερο κόστος του προϊόντος στον καταναλωτή, μέσω της ακριβότερης χρέωσης, την οποία ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να δεχτεί προκειμένου να αποκτήσει ένα διαφοροποιημένο και μοναδικό προϊόν.

Ο Porter επιπλέον αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν κλάδο προσδιορίζεται από τον σκοπό του ανταγωνισμού, δηλαδή σε τι εύρος αγοράς αναφέρεται. Πριν μία επιχείρηση αποφασίσει ποια από τις δύο στρατηγικές θα ακολουθήσει, θα πρέπει να έχει επιλέξει την ποικιλία προϊόντων που θα παράγει, τα κανάλια διανομής που θα έχει, τον τύπο καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται καθώς και το ποιες επιχειρήσεις θα ανταγωνιστεί. Έτσι, οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης μπορούν να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις σε δύο αγορές στόχους. Είτε σε ευρείες αγορές, οπότε οι στρατηγικές αυτές αποκαλούνται cost leadership strategy και differentiation strategy αντίστοιχα, είτε σε στοχευμένες niche αγορές οπότε αποκαλούνται εστίαση κόστους (cost focus) και εστιασμένη διαφοροποίηση (differentiation focus) αντίστοιχα. Στην δεύτερη περίπτωση έχουμε στρατηγική τμηματοποίησης ή αλλιώς εστίασης της αγοράς (segmentation). Τα παραπάνω συνοψίζονται στο διάγραμμα 1.3.

		Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
		Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικό Πεδίο	Διευρυμένος σκοπός	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένος σκοπός	Εστίαση κόστους	Εστιασμένη Διαφοροποίηση

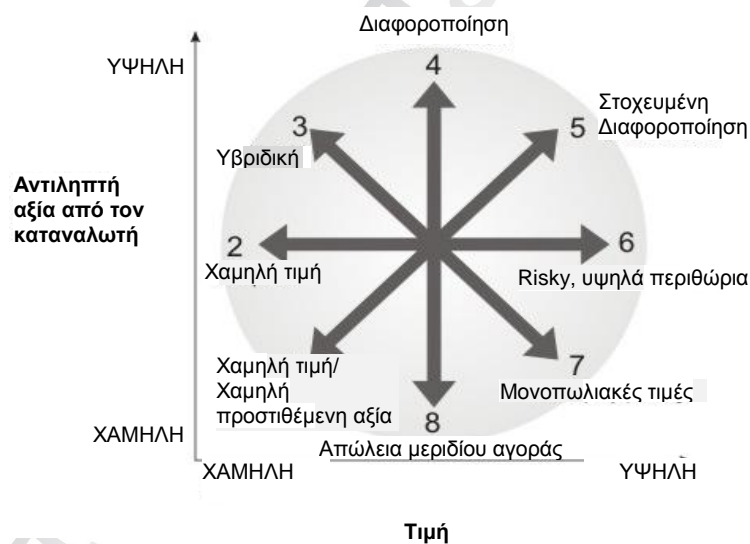
Διάγραμμα 1.3: Οι βασικές στρατηγικές του Porter

Πηγή: Porter 1980

Κατά τον Porter, για να είναι επιτυχής μία επιχείρηση σε βάθος χρόνου, πρέπει να επιλέξει μόνο μία από τις δύο βασικές στρατηγικές. Σε διαφορετική περίπτωση, όπου η επιχείρηση δεν ακολουθεί ξεκάθαρη στρατηγική, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να "αποκλειστεί" κάπου ανάμεσα στις δύο αυτές στρατηγικές, με τη μία να αντιμάχεται και

να αναιρεί την άλλη, μην επιτυγχάνοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει.

Αργότερα, η παραπάνω προσέγγιση θεωρήθηκε γενικευμένη, με αποτέλεσμα πολλοί να προσπαθήσουν να αναλύσουν σε μεγαλύτερο βάθος τον συνδυασμό των στρατηγικών κόστους και διαφοροποίησης στις οποίες αναφέρθηκε αρχικά ο Porter. Μεταξύ αυτών και ο Cliff Bowman, καθηγητής στρατηγικού management στο Πανεπιστήμιο του Cranfield, με το περίφημο ρολόι της στρατηγικής (strategy clock). Ο Bowman συσχέτισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης με τους συνδυασμούς των στρατηγικών κόστους και διαφοροποίησης η οποία μεταφράζεται σε προστιθέμενη αξία για τον πελάτη, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.4 (C. Bowman, 1996).



Διάγραμμα 1.4: Το ρολόι στρατηγικής του Bowman

Πηγή: Bowman & Faulkner, 1996

Σε μία ανταγωνιστική αγορά οι αγοραστές κάνουν τις επιλογές τους με βάση την αντίληψή τους για την τιμή ενός προϊόντος σε σχέση με την αξία του (value-for-money). Το ρολόι στρατηγικής του Bowman αναπαριστά το πως τοποθετείται μια επιχείρηση σε μία αγορά όπου οι αγοραστές (ή οι υποψήφιοι αγοραστές), έχουν διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά την τιμή του προϊόντος προς την αξία του. Οι θέσεις αυτές, στις οποίες βρίσκεται μια επιχείρηση, δείχνουν ένα σύνολο γενικών στρατηγικών για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, οι αγοραστές στις θέσεις 1

και 2 ενδιαφέρονται για την τιμή στην περίπτωση που το προϊόν ή η υπηρεσία πληροί κάποια ελάχιστα χαρακτηριστικά. Σε αντίθεση, οι αγοραστές στην θέση 5 απαιτούν ένα ξεχωριστό προϊόν ή υπηρεσία για τα οποία είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Bowman, οι βασικές στρατηγικές του Porter μπορούν να διαχωριστούν σε οκτώ υποκατηγορίες:

Οι δύο πρώτες, είναι στρατηγικές ηγεσίας κόστους.

1. Χαμηλή τιμή σε συνδυασμό με χαμηλή διαφοροποίηση και άρα χαμηλή αξία

Η κατηγορία αυτή συνδυάζει χαμηλή τιμή με χαμηλή αξία προϊόντος και εστιάζει σε τμήμα της αγοράς που είναι ευαίσθητο στην τιμή (price sensitive market segment). Οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν φτηνά, θυσιάζοντας τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν και δίνουν πρόσθετη αξία στο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

2. Χαμηλή τιμή

Και αυτή η κατηγορία εστιάζει σε τμήμα της αγοράς που είναι ευαίσθητο στην τιμή του προϊόντος. Είναι εφαρμόσιμη στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι ηγέτης κόστους (cost leader) στον κλάδο της και έχει τη δυνατότητα να κρατά χαμηλά το κόστος παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει ώστε να πουλά σε ανταγωνιστικές τιμές. Η αξία των προϊόντων της δεν υπολείπεται αυτής του ανταγωνισμού.

Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται εστιάζοντας στην τιμή, ελλοχεύουν δύο κίνδυνοι:

- ✓ Ο πρώτος είναι, η ίδια τακτική να ακολουθηθεί και από τους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα την συρρίκνωση του περιθωρίου κέρδους για όλους.
- ✓ Ο δεύτερος, η αδυναμία επανεπένδυσης λόγω χαμηλού περιθωρίου κέρδους.

Η τρίτη κατηγορία, είναι συνδυασμός στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

3. Υβριδική (Χαμηλή τιμή, με υψηλή διαφοροποίηση και άρα υψηλή αξία)

Η κατηγορία αυτή εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που έχουν χαμηλό κόστος, πωλούν σε χαμηλή τιμή αλλά δεν παραλείπουν να εστιάσουν και στην διαφοροποίηση. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει το περιθώριο κέρδους να παραμένει τέτοιο ώστε να υπάρχει η δυνατότητα επανεπένδυσης σε ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης.

Η τέταρτη και η πέμπτη κατηγορία αποτελούν καθαρά στρατηγικές διαφοροποίησης.

4. Ευρεία διαφοροποίηση

Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση παρέχει μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες σε σχέση με τον ανταγωνισμό, επιδιώκοντας είτε μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς στην περίπτωση που πουλάει σε αντίστοιχες τιμές με αυτές των ανταγωνιστών της, είτε υψηλότερη τιμή πώλησης.

5. Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση

Την στρατηγική αυτή ακολουθούν επιχειρήσεις που παρέχουν διαφοροποιημένα προϊόντα εξέχουσας ποιότητας ή προϊόντα κατά παραγγελία σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς (niche markets), με εγγυημένο αντάλλαγμα την υψηλότερη τιμή.

Τέλος, οι τρεις κατηγορίες που ακολουθούν, είναι στρατηγικές που είναι καταδικασμένες σε αποτυχία, αφού δεν παρέχουν καμία αξία στους αγοραστές είτε μέσω της τιμής, είτε μέσω της διαφοροποίησης, είτε μέσω κάποιου συνδυασμού αυτών. Θα μπορούσαν να ακολουθηθούν μόνο κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και για περιορισμένο διάστημα.

6. Υψηλή τιμή

Η επιχείρηση αυξάνει τις τιμές στοχεύοντας στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους, παίρνοντας το ρίσκο να χάσει μερίδιο αγοράς.

7. Υψηλή τιμή σε συνδυασμό με μη διαφοροποιημένο προϊόν

Στρατηγική που εφαρμόζεται μόνο στην περίπτωση μονοπωλιακής αγοράς κι έτσι οι καταναλωτές θα αγοράσουν αναγκαστικά το προϊόν, ελλείψει εναλλακτικής επιλογής.

8. Υψηλή τιμή με μη διαφοροποιημένο προϊόν

Πρόκειται για μία στρατηγική που οδηγεί σε απώλεια μεριδίου αγοράς.

1.4.2 Στρατηγικές ομάδες MVNOs

Βάση της διεθνούς εμπειρίας και πρακτικής, οι κυριότερες στρατηγικές ομάδες MVNOs που έχουν αναπτυχθεί καθώς και οι στρατηγικές που ακολουθούν βάση της θεωρίας του ρολογιού στρατηγικής του Bowman, είναι οι παρακάτω:

✓ **(Business MVNOs) MVNOs που απευθύνονται σε Επιχειρήσεις**

Στοχεύουν σε επαγγελματικούς πελάτες, προσφέροντάς τους εξειδικευμένες υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Ακολουθούν την στρατηγική εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση.

✓ **(Discount MVNOs) Εκπρωτικοί MVNOs**

Παρέχουν χαμηλές χρεώσεις σε τμήματα της αγοράς. Ακολουθούν την στρατηγική χαμηλής τιμής.

✓ **(Life-style MVNOs) MVNOs που απευθύνονται σε αγοραστικό κοινό με συγκεκριμένο τρόπο ζωής**

Εστιάζουν σε συγκεκριμένες niche αγορές (π.χ. νέους, φοιτητές, οικογένειες με παιδιά, ειδικές επαγγελματικές ομάδες κλπ.) και παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες σχετικές με τα ενδιαφέροντά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Αμερικανική Disney Mobile που απευθύνεται σε οικογένειες προσφέροντάς τους υπηρεσίες ψυχαγωγικού περιεχομένου. Οι life-style MVNOs ακολουθούν την στρατηγική εστιασμένης διαφοροποίησης.

✓ **(Ethnic MVNOs) MVNOs που απευθύνονται σε συγκεκριμένες εθνοτικές κοινότητες**

Παρέχουν συνήθως φτηνές διεθνείς κλήσεις στη χώρα καταγωγής (σε μετανάστες ή και ταξιδιώτες) και υπηρεσίες περιεχομένου που εστιάζουν στα ενδιαφέροντα και την κουλτούρα των συγκεκριμένων εθνοτήτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η China Telecom με MVNO δίκτυο στο Ηνωμένο Βασίλειο απευθυνόμενη στο μισό και πλέον εκατομμύριο Κινέζους που ζουν εκεί. Οι ethnic MVNOs ακολουθούν την υβριδική στρατηγική, συνδυάζοντας χαμηλές τιμές με υψηλή διαφοροποίηση.

✓ **(Retail MVNOs) Εταιρείες πωλητές λιανικής**

Αλυσίδες λιανικής πώλησης με ισχυρό δίκτυο διανομής που απευθύνονται στο πιστό καταναλωτικό τους κοινό προσθέτοντας ακόμα ένα προϊόν ή/και υπηρεσία στην προϊοντική τους γκάμα (one-stop shop). Ακολουθούν την στρατηγική χαμηλής τιμής σε συνδυασμό με χαμηλή διαφοροποίηση και άρα αξία, προσφέροντας συνήθως ένα προϊόν λιτό, απαλλαγμένο από πρόσθετα χαρακτηριστικά.

✓ **(Media MVNOs) Εταιρείες που διαθέτουν Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης**

Προσφέρουν ήδη υπηρεσίες ενημερωτικού, ψυχαγωγικού, αθλητικού ή άλλου περιεχομένου και στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών ανάλογου περιεχομένου μέσω κινητού τηλεφώνου και στην υψηλή συνδρομητική τους βάση. Οι media MVNOs συνήθως ακολουθούν την στρατηγική διαφοροποίησης.

✓ **(Telecom MVNOs) Εταιρείες πάροχοι υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και internet**

Παρέχουν ήδη υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών στους πελάτες τους. Με την είσοδό τους στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στοχεύουν στην παροχή ενός ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών σχετικών με τις τηλεπικοινωνίες, γνωστό και ως triple play, που σκοπό έχει να καλύψει όλες τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες ιδιωτών και επαγγελματιών πελατών. Οι telecom MVNOs ακολουθούν υβριδική στρατηγική, επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικές τιμές και υψηλή διαφοροποίηση άρα υψηλή προστιθέμενη αξία για πελάτες τους,

εκμεταλλευόμενοι τις οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν από την υπάρχουσα εταιρική τους δομή.

1.4.3 Διεθνής πρακτική και εμπειρία. Τι συμβαίνει στην Ελλάδα

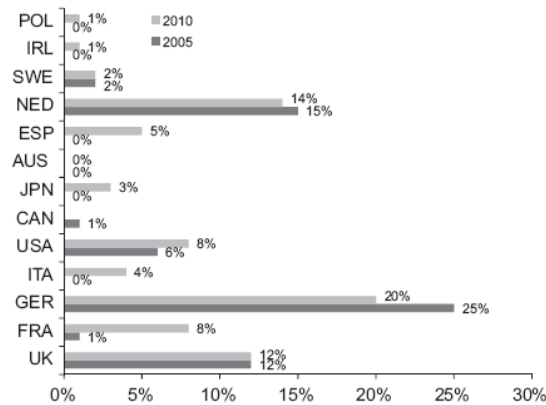
Σύμφωνα με τον επίσημο κατάλογο των επιχειρήσεων που λειτουργούν ως Εικονικοί Πάροχοι Υπηρεσιών Κινητής Τηλεφωνίας (MVNO Directory), στο τέλος του 2012 λειτουργούσαν 634 MVNO δίκτυα παγκοσμίως τα οποία ανήκαν σε 503 εταιρείες - κάποιες εταιρείες λειτουργούν περισσότερα από ένα MVNO δίκτυα στην ίδια χώρα (MVNO Directory. Blycroft. 2012-10-20)

Η πρώτη εταιρεία παγκοσμίως που δραστηριοποιήθηκε ως MVNO ήταν η VIRGIN Mobile UK το 1999, η οποία σήμερα έχει περίπου 4 εκατομμύρια συνδρομητές και αποτελεί μέχρι και τις μέρες μας την πιο επιτυχημένη περίπτωση εικονικού διαχειριστή παγκοσμίως. Το κλειδί της επιτυχίας της ήταν ο συνδυασμός των οικονομικών και κατανοητών μοντέλων χρέωσης, του ισχυρού brand name της Virgin group και της δραστηριοποίησης της εταιρείας σε αλυσίδες καταστημάτων, στον χώρο της ψυχαγωγίας, στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και στο Διαδίκτυο (N. Corrocher, L. Lasio, 2013).

Παρακάτω μελετάται κυρίως η Ευρωπαϊκή αγορά κινητής τηλεφωνίας, μιας και σε αυτήν γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη το μοντέλο των MVNOs, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.5.

Βλέπουμε ότι το μοντέλο των MVNOs είναι ευρέως εγκατεστημένο στις ώριμες αγορές και στην Ευρώπη έχει κατακτήσει αξιοσέβαστα μερίδια αγοράς. Στη Γερμανία 20%, στην Ολλανδία 14%, στο Ηνωμένο Βασίλειο 12%, στη Γαλλία 8%, στην Ισπανία 5%, στην Ιταλία 4%.

Η Ευρώπη βιώνει μία έξαρση των MVNOs σχεδόν σε όλα τα Ευρωπαϊκά κράτη, συχνά ως αποτέλεσμα της παρέμβασης των Ρυθμιστικών Αρχών ή των Επιτροπών Ανταγωνισμού, με ταυτόχρονη μείωση τιμών 20-30% κατά μέσο όρο.



Διάγραμμα 1.5: Μερίδιο των MVNOs στο σύνολο των συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας
 Πηγή: OFCOM (2011)

Όπως διευκρινίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση το 2006, το μη ικανοποιητικό επίπεδο ανταγωνισμού στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας δικαιολογεί την παρέμβαση των Εθνικών Ρυθμιστικών Αρχών ώστε να ενθαρρυνθεί η είσοδος εικονικών διαχειριστών.

Οι MVNOs ανταγωνίζονται σε μια ώριμη και κορεσμένη αγορά. Σύμφωνα με την OFCOM (2011) παρατηρείται μια πτώση στο μέσο έσοδο ανά σύνδεση κινητής τηλεφωνίας μεταξύ 2005 και 2010 κατά 2.2% στο Ηνωμένο Βασίλειο, 2.4% στη Γαλλία, 5.6% στην Ιταλία και 7.8% στη Γερμανία. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, το μερίδιο αγοράς των MVNOs έχει αυξηθεί στις περισσότερες χώρες τα τελευταία χρόνια. Η αύξηση είναι μεγαλύτερη στις χώρες στις οποίες οι εικονικοί πάροχοι έχουν εισαχθεί πρόσφατα σε αντίθεση με τις χώρες στις οποίες η διείσδυση των MVNOs ήταν σημαντική ήδη από το 2005, όπου παρατηρείται σταθεροποίηση ή και μείωση (OFCOM, 2011).

Στο τέλος του 2010 το 20% των συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας στην Γερμανία ανήκαν σε εικονικά δίκτυα, το υψηλότερο ποσοστό στην Ευρώπη. Η πιο ισχυρή ανάπτυξη παρατηρήθηκε στην Γαλλία, όπου τα ποσοστά αυξήθηκαν από 1% σε 8%.

Ας δούμε ενδεικτικά τα επιχειρησιακά μοντέλα που αναπτύχθηκαν σε κάποιες από τις Ευρωπαϊκές αγορές (N. Corrocher, L. Lasio, 2013).

Στην Ιταλία από τους 22 MVNOs που δραστηριοποιούνται στο χώρο, 5 εφαρμόζουν το πλήρες μοντέλο MVNO (full), 15 το ελαφρύ μοντέλο (light) και 2 είναι απλά μεταπωλητές υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας (brand). Οι μισές από τις εταιρείες

αυτές προέρχονται από τον χώρο των τηλεπικοινωνιών με εμπειρία στην παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και Διαδικτύου, και οι υπόλοιπες από το χώρο του λιανεμπορίου, των υποδομών, των τραπεζών και των υπηρεσιών.

Στη Γαλλία από τους 30 μεγαλύτερους σε μέγεθος MVNOs, οι 3 εφαρμόζουν το πλήρες μοντέλο MVNO, οι 25 το ελαφρύ και 2 είναι απλά μεταπωλητές. Και εδώ οι περισσότερες εταιρείες προέρχονται από τον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών, ενώ ακολουθούν εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της ψυχαγωγίας και της ενημέρωσης, καθώς και αλυσίδες supermarkets, τράπεζες και εταιρείες παροχής υπηρεσιών.

Όσον αφορά την Ελλάδα, μέχρι τα μέσα του 2014 δεν υφίσταται το μοντέλο του MVNO παρόχου, όπως αυτό ορίστηκε παραπάνω. Κάποια “reselling” μοντέλα που δραστηριοποιήθηκαν κατά καιρούς, όπως η καρτοκινητή Carrefour σε συνεργασία με τη Vodafone, η AB και η MAD καρτοκινητή σε συνεργασία με την WIND, εξυπηρετούσαν έναν και μοναδικό σκοπό, αυτόν της δημιουργίας νέων καναλιών πώλησης λιανικής και όχι την πραγματική δημιουργία του μοντέλου MVNO.

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

1. Porter, M. (1980), *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
2. C. Bowman and D. Faulkner (1996), *Competitive and Corporate Strategy - Irwin*
3. Ιστοσελίδα GSMA,
<http://www.gsma.com/gsmadeurope/wp-content/uploads/2012/03/GSMA-Response-EC-Consultation-Relevant-Markets-080113.pdf>
4. SVP Advisors
Ιστοσελίδα: http://www.svpadvisors.com/documents_view.php?id=28
5. OFCOM (2011): *The Communications Market*. London: OFCOM
ιστοσελίδα:
http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/cmr11/icmr/6_-_telecoms.pdf
6. Nicolleta Corrocher, Laura Lasio (2013), *Diversification Strategies in Network-Based Services: The Case of Mobile Virtual Networks Operators*, Elsevier
7. "MVNO Directory". Blycroft. 2012-10-20, Retrieved 2011-10-25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια εκτενής ανάλυση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα σήμερα. Η ανάλυση θα εστιάσει στο εξωτερικό περιβάλλον με βάση το μοντέλο PEST και στην αποτύπωση της σημερινής εικόνας του κλάδου αλλά και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Θα δοθεί έμφαση στα οικονομικά και θεσμικά δεδομένα που επικρατούν στην ελληνική αγορά και θα διερευνηθούν οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν τις συνθήκες ανταγωνισμού.

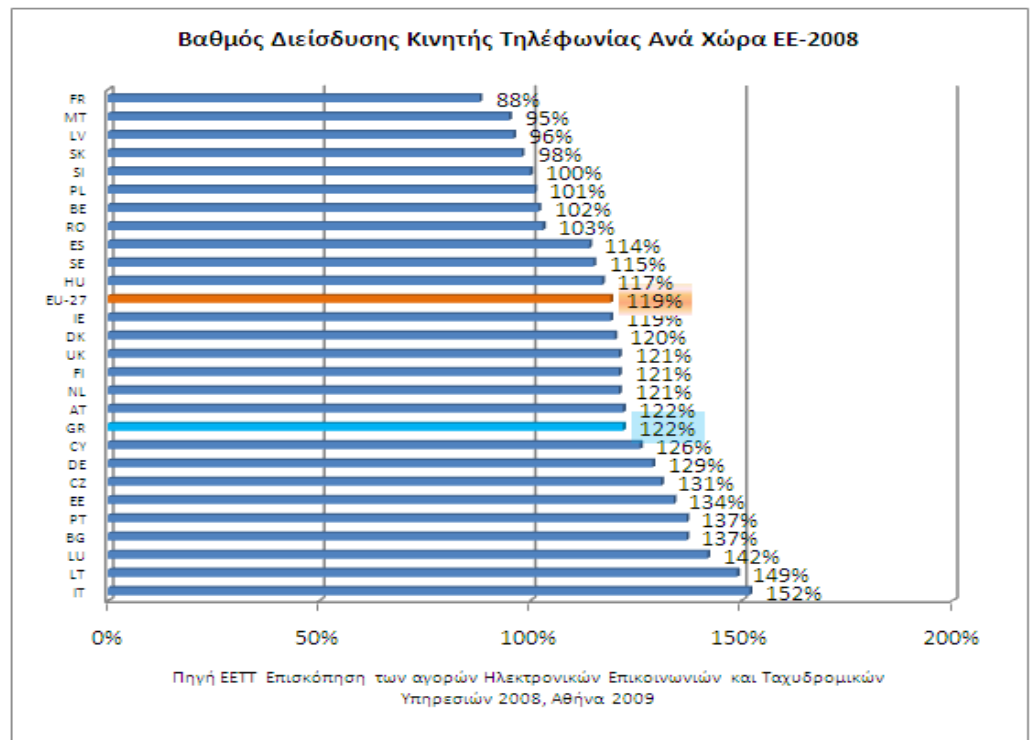
2.1 Η πορεία του κλάδου

Η ιδέα της κινητής τηλεφωνίας δεν είναι νέα. Ήδη από την δεκαετία του 1970 δημιουργήθηκαν τα πρώτα πειραματικά δίκτυα αναλογικών κινητών επικοινωνιών χωρίς ωστόσο εμπορικές εφαρμογές. Η εμπορική εκμετάλλευση ξεκίνησε τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1980, όταν άρχισαν να λειτουργούν τα πρώτα αναλογικά κινητά τηλέφωνα. Η κινητή τηλεφωνία αναπτύχθηκε στην Ευρώπη, αρχικά στη Μεγάλη Βρετανία και στην Σκανδιναβία (περιοδικό HITECH, 2000). Η ευρύτερη ανάπτυξή της όμως παγκοσμίως ξεκίνησε από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 οπότε και έγινε η εισαγωγή για πρώτη φορά των ψηφιακών κυψελοειδών συστημάτων με το σύστημα GSM.

Την ίδια περίοδο ξεκινούν και στην Ελλάδα να παρέχονται υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, με τις εταιρείες Telestet και Panafon να θέτουν σε λειτουργία, σχεδόν ταυτόχρονα, τον Ιούλιο του 1993 δίκτυα κινητής τηλεφωνίας. Το 1998 εισέρχεται στην αγορά η Cosmote, θυγατρική εταιρεία του ΟΤΕ, η οποία σήμερα είναι ο leader του κλάδου. Το 2002 μπήκε στην αγορά και τέταρτη εταιρεία, η Q-Telecom, η οποία το 2007 συγχωνεύθηκε με την Wind (τότε TIM και αρχικά Telestet).

Η κινητή τηλεφωνία αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των ηλεκτρονικών επικοινωνιών, ξεπερνώντας μάλιστα την σταθερή τηλεφωνία, τόσο

σε επίπεδο διείσδυσης όσο και σε επίπεδο εσόδων (ΕΕΤΤ, 2009). Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΕΤΤ, το 2009 η Ελλάδα βρισκόταν πάνω από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε σχέση με το επίπεδο διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στον πληθυσμό. Συγκεκριμένα το επίπεδο διείσδυσης στην Ελλάδα ήταν 122% έναντι 119% στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 (διάγραμμα 2.1).



Διάγραμμα 2.1: Βαθμός Διείσδυσης Κινητής Τηλεφωνίας Ανά Χώρα ΕΕ-2008

Πηγή: ΕΕΤΤ.(2009) *Επισκόπηση των αγορών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών 2008*

Ο βαθμός διείσδυσης προκύπτει από τις ενεργές συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας προς το σύνολο του πληθυσμού. Ως ενεργές συνδέσεις, ορίζονται όλες εκείνες οι οποίες κατά το διάστημα των τελευταίων τριών μηνών απέφεραν κάποιο έσοδο είτε μέσω κλήσης είτε μέσω αποστολής μηνύματος ή αποδοχής δεδομένων μέσω φορέα.

Αυτή η εντυπωσιακή πορεία δεν ήταν αποτέλεσμα τυχαίων παραγόντων, αλλά η λογική εξέλιξη πολλών και σημαντικών καινοτομιών, σε τεχνολογικό και επιχειρηματικό επίπεδο, που πέτυχε ο Κλάδος στην 20ετή του παρουσία. Τα σημαντικότερα σημεία-σταθμοί στην 20ετή πορεία του Κλάδου συνοψίζονται στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1 - Γεγονότα σταθμοί στην πορεία του Κλάδου κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα (1992-2012)

Πηγή: ΕΕΚΤ 2013

Χρονολογία	Γεγονός	Περιγραφή
1992	Πρώτες άδειες κινητής τηλεφωνίας	Δόθηκαν από την κυβέρνηση κατόπιν διαγωνιστικής διαδικασίας στις εταιρίες Telestet (με κύριο μέτοχο την Telecom Italia) και Panafon (με κύριους μετόχους τις Intracom, Vodafone Group Plc και US West International).
1993	Εμπορική Λειτουργία Telestet και Panafon	Τα πρώτα δίκτυα στηρίχτηκαν στο πρότυπο 2ης γενιάς GSM (Global System for Mobile Communications).
29/6/1993	Πρώτη φωνητική κλήση	Από το δίκτυο της Telestet.
1995	Γραπτά μηνύματα	Η μεγάλη επιτυχία του SMS (Short Messaging Service) δημιουργεί μια νέα αγορά και μια νέα πηγή εσόδων για τις εταιρίες, πέρα από τις φωνητικές κλήσεις.
1996	Πρώτες κερδοφόρες χρήσεις για τις εταιρίες	Η επίτευξη κερδοφορίας σε μόλις τρία χρόνια από την έναρξη παροχής υπηρεσιών (ενώ λειτουργική κερδοφορία είχε ήδη πραγματοποιηθεί από το 1994) καταδεικνύει τη ραγδαία ανάπτυξη του Κλάδου.
1997	Υπηρεσίες καρτοκινητής	Τα καρτοκινητά πέτυχαν μια τεράστια αύξηση της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, επεκτείνοντας τη χρήση σε νέες και μεγαλύτερες ηλικίες.
1998	Εμπορική λειτουργία COSMOTE	Η Cosmote εισέρχεται εμπορικά στην αγορά πέντε χρόνια μετά. Η τρίτη άδεια κινητής τηλεφωνίας είχε δοθεί από την κυβέρνηση ήδη από το 1995 στον ΟΤΕ και την Telenor.

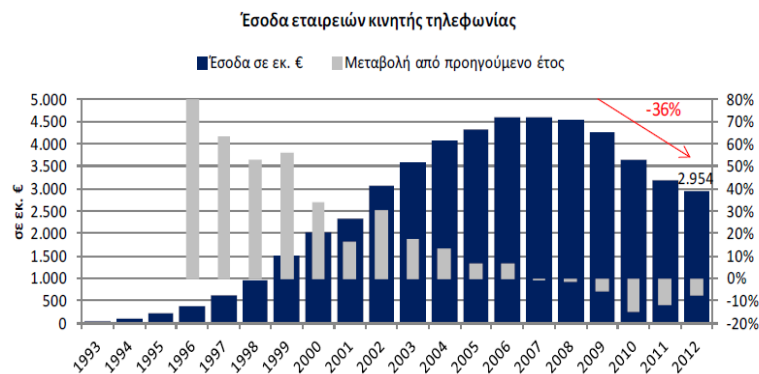
2000	Υπηρεσίες δεδομένων	Το πρωτόκολλο WAP (Wireless Application Protocol) καταδεικνύει για πρώτη φορά τις δυνατότητες των δικτύων κινητής τηλεφωνίας να υποστηρίζουν εφαρμογές δεδομένων.
2001	Άδειες τρίτης γενιάς	Το κράτος εκχωρεί επιπλέον φάσμα και άδειες παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας 3ης γενιάς στις εταιρίες κατόπιν δημοπρασίας.
2001	Υπηρεσίες 2.5G	Η εγκατάσταση δικτύου GPRS (General Packet Radio Service), ως τεχνολογίας υπερκείμενης των δικτύων GSM, σηματοδοτεί τη μετάβαση από τις υπηρεσίες φωνής στις υπηρεσίες δεδομένων στην ελληνική αγορά.
2002	Εμπορική λειτουργία Q Telecom	Η Q Telecom, θυγατρική της Infoquest, γίνεται κάτοχος της 4ης άδειας κινητής τηλεφωνίας και αρχίζει να παρέχει υπηρεσίες, κυρίως μέσω συμφωνίας εθνικής περιαγωγής. Το 2006 εξαγοράστηκε από την TIM (όπως είχε μετονομαστεί το 2004 η Telestet).
2003	Μενού υπηρεσιών δεδομένων	Οι εταιρίες παρέχουν για πρώτη φορά στους συνδρομητές τους ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών (Cosmote i-mode, Vodafone Live!, Wind Plus).
2004	Υπηρεσίες 3G	Η εκχώρηση νέου φάσματος για την ανάπτυξη δικτύων τρίτης γενιάς, βασισμένων στην τεχνολογία UMTS (Universal Mobile Telecommunication System), οδηγεί σε σημαντική αύξηση ταχυτήτων και ενισχύει την παροχή και χρήση υπηρεσιών δεδομένων.
2007	Smartphones και υπηρεσίες mobile internet	Η πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω κινητού γίνεται ο βασικότερος πυλώνας ανάπτυξης της αγοράς δεδομένων και υπηρεσιών στον Κλάδο. Το λανσάρισμα του iPhone και του App Store και αργότερα των συσκευών βασισμένων στο λειτουργικό σύστημα Android, δίνουν σημαντική ώθηση στην αγορά των smartphones και οδηγούν στη σταδιακή μετάβαση από υπηρεσίες φωνής στα δεδομένα.

2009	Στρατηγικές συμμαχίες και συγχωνεύσεις	Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ εταιριών κινητής τηλεφωνίας και παρόχων σταθερής τηλεφωνίας, internet ή περιεχομένου. Παραδείγματα αποτελούν η στρατηγική συμμαχία Vodafone και HOL, όπως και η απορρόφηση της Tellas από τη Wind.
2010	Υπηρεσίες 3.5G	Η ανάπτυξη τεχνολογίας HSPA (High Speed Packet Access) αυξάνει ακόμα περισσότερο τις δυνατότητες και τις ταχύτητες υπηρεσιών δεδομένων στα δίκτυα κινητής.
2010	Ενιαία τηλεπικοινωνιακά δίκτυα	Ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες – σταθερής, κινητής και internet
2011	Ανανέωση παλιών και παραχώρηση νέων δικαιώματων χρήσης	Οι εταιρείες ανανεώνουν τα πρώτα δικαιώματα χρήσης στα 900MHz και αποκτούν μέσω δημοπρασίας νέα δικαιώματα στα 1800MHz και στα 900MHz μέχρι το 2027. Τα παλιά και νέα δικαιώματα χρήσης μετατρέπονται σε τεχνολογικά ουδέτερα.
2012	Υπηρεσίες 4G	Η Cosmote και η Vodafone παρέχουν 4G/ LTE υπηρεσίες (δεδομένα σε πολύ υψηλές ταχύτητες)

Στο τέλος του 2008 έχουμε στην Ελλάδα περίπου 20 εκατομμύρια συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας εκ των οποίων 13,8 εκατομμύρια είναι ενεργές (EETT, Επικοινωνίες εν τάχει, τεύχος 21, 2009). Οι συνδρομητές οι οποίοι χρησιμοποιούν τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας για πρόσβαση στο Διαδίκτυο μέσω φορητού υπολογιστή φτάνουν στο τέλος του 2008 τους 180.000 χιλιάδες (ICAP, 2009). Η κινητή τηλεφωνία συνεχίζει να αποτελεί έναν σημαίνον κλάδο της ελληνικής οικονομίας συνεισφέροντας το 2012, παρά την οικονομική κρίση, 3,034 δις euro που αντιστοιχεί στο 1,6% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της χώρας (EEKT 2013).

Από το 2008 και μετά, η πορεία του Κλάδου, έχοντας σημειώσει ραγδαία άνοδο τα προηγούμενα έτη χαρακτηρίζεται πλέον ώριμη στη ζήτηση υπηρεσιών φωνής και γραπτών μηνυμάτων, γεγονός που σε συνδυασμό με την οικονομική

ύφεση και τη συνολική αναδιοργάνωση της ελληνικής αγοράς, τη μείωση των τελών τερματισμού και τις αυξήσεις των φόρων, οδήγησαν τον Κλάδο σε μείωση εσόδων που φτάνει το 36%, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2. Η μείωση αυτή αντικατοπτρίζεται τόσο στα έσοδα του κλάδου από υπηρεσίες, όπου ενδεικτικά για το 2010 έχουν μειωθεί σε επίπεδα πριν από το 2003, στα 3,158 δισεκ. ευρώ, μειωμένα κατά 38% από το υψηλότερο σημείο τους (4,6 δισεκ. ευρώ) το οποίο παρατηρήθηκε το έτος 2008, όσο και στις πωλήσεις των αλυσίδων καταστημάτων πολυμέσων και κινητής τηλεφωνίας, η οποία μόνο για το 2009, το πρώτο έτος της κρίσης, έφτασε το 5% και συνεχίστηκε με αμείωτο ρυθμό μέχρι σήμερα (EETT, 2010). Αντίθετα, η αγορά υπηρεσιών δεδομένων παρουσιάζει ιδιαίτερα ευοίωνες προοπτικές, έχοντας να επιδείξει μέση αύξηση χρήσης της τάξης του 50% κατ' έτος το χρονικό διάστημα 2009-2011 (ΕΕΚΤ 2013). Κατά το προηγούμενο οικονομικό έτος 2012 ο κύκλος εργασιών των παρόχων βρέθηκε ελαφρώς χαμηλότερα από τα 3 δις ευρώ (2,954 δις) εκ των οποίων τα έσοδα από υπηρεσίες εκτιμώνται σε 2,5 δις.

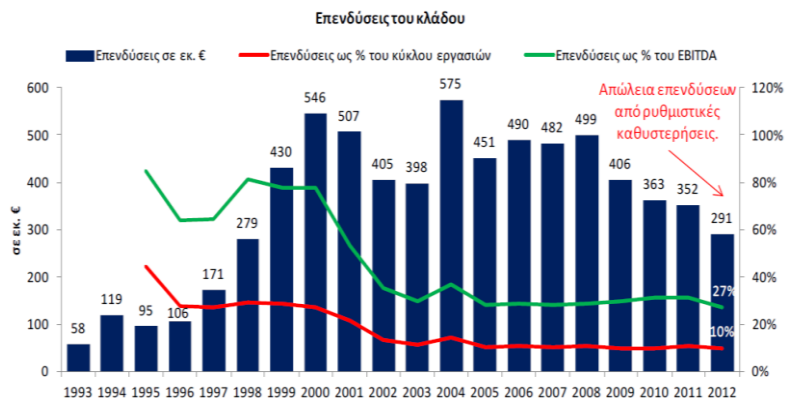


Διάγραμμα 2.2 Έσοδα εταιριών κινητής τηλεφωνίας διαχρονικά

Πηγή: Οικονομικά στοιχεία εταιριών

Σε ότι αφορά τον τομέα των επενδύσεων, από το 1993 μέχρι και το 2012, ο Κλάδος επένδυσε €7,012 δις. (χωρίς να συμπεριλαμβάνονται οι άδειες χορήγησης φάσματος), κυρίως σε δίκτυα και τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, με στόχο να καλύψει γεωγραφικά όλη την επικράτεια και να εξυπηρετήσει την αυξανόμενη ζήτηση και εξέλιξη των υπηρεσιών. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.3, οι

επενδύσεις ως ποσοστό των εσόδων ανήλθαν σε 29%, κατά μέσο όρο την περίοδο εξάπλωσης της κινητής τηλεφωνίας (1995-2001) και 11% κατά μέσο όρο την περίοδο ωρίμανσης του Κλάδου (2002-2012). Το 2012, ο Κλάδος επανεπένδυσε €291 εκ, δηλαδή ποσοστό ίσο με το 10% των εσόδων του και το 27% των κερδών προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων. Τα ποσοστά αυτά βρίσκονται σε πλήρη αντιστοιχία με τα ευρωπαϊκά, παρά την ύφεση και τις δυσκολίες χρηματοδότησης στο ελληνικό περιβάλλον (ΕΕΚΤ 2013).



Διάγραμμα 2.3 Επενδύσεις του κλάδου κινητής τηλεφωνίας διαχρονικά

Πηγή: Οικονομικά στοιχεία εταιρειών

Στην επόμενη ενότητα μέσα από το μοντέλο PEST, θα επιχειρηθεί η μελέτη και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται σήμερα ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, εστιάζοντας στις περιβαλλοντικές δυνάμεις που τον επηρεάζουν και επιδρούν στη λειτουργία και ευρύτερη ανάπτυξη του.

2.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος. Μοντέλο PEST

Η ανάλυση και κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις, γιατί αναδεικνύει ταυτόχρονα τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές που δημιουργούνται από αυτό, συμβάλλοντας έτσι στον

σχεδιασμό των κατάλληλων στρατηγικών από το management των επιχειρήσεων. Το μοντέλο PEST είναι το πιο κοινώς χρησιμοποιούμενο στρατηγικό εργαλείο ανίχνευσης και ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός κλάδου και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων που δρουν σε αυτόν (Beamish, 1996). Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε βέβαια το φυσικό περιβάλλον, αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν έναν κλάδο ή μία επιχείρηση. Το PEST περιβάλλον δεν είναι στατικό και έχει άμεση και έμμεση επίδραση στην εκμετάλλευση ευκαιριών και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων (T. Wilkinson, A. McAlister, S. Widmier, 2007). Σήμερα ο σκοπός της ανίχνευσης και ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει επεκταθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αποτελεί μια πλήρη διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών - information management process (Lester and Waters, 1989).

Με βάση την ανάλυση PEST, θα γίνει η μελέτη του macro-environment του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας. Τα πεδία της PEST ανάλυσης είναι το Πολιτικό-Θεσμικό (Political), το Οικονομικό (Economic), το Κοινωνικό-Δημογραφικό (Societal) και το Τεχνολογικό (Technological).

Το εξωτερικό περιβάλλον μέσα από τις μεταβλητές μελέτης και ανάλυσης του δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να διερευνήσει επιτυχώς τις απειλές και τις ευκαιρίες που της δίνονται και βάση της εσωτερικής της λειτουργίας είτε να τις αξιοποιήσει είτε να τις αποφύγει (N. Καζάζης 2001).

Αναλυτικά τα δεδομένα που πλαισιώνουν την κάθε μεταβλητή είναι τα ακόλουθα (T. Wilkinson, A. McAlister, S. Widmier, 2007):

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στο πολίτευμα, στους νόμους και τους θεσμούς μιας χώρας, δίνοντας βαρύτητα στις νομοθετικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν έναν κλάδο. Εδώ θα αναφερθούμε κυρίως στο εθνικό ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Το οικονομικό περιβάλλον έχει να κάνει με τους μακρο-οικονομικούς δείκτες, όπως είναι το ΑΕΠ, το επιτόκιο δανεισμού, ο πληθωρισμός, το ύψος της ανεργίας και γενικότερα όλα τα στοιχεία που πλαισιώνουν μια οικονομία.

Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται σε στοιχεία τα οποία σχετίζονται με την δομή της κοινωνίας, τις αντιλήψεις, θέματα σε σχέση με το περιβάλλον, το κοινωνικό προφίλ των καταναλωτών και τα δημογραφικά στοιχεία που τους

καθορίζουν.

Το τεχνολογικό περιβάλλον, σχετίζεται με τη τεχνολογική ανάπτυξη μιας χώρας αλλά και με τη καινοτομικότητα η οποία την χαρακτηρίζει. Αναφέρεται επίσης στην προσαρμοστικότητα του πληθυσμού στις νέες τεχνολογίες ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής του παιδείας.

2.2.1 Πολιτικό-Θεσμικό Περιβάλλον

Οποιαδήποτε αλλαγή είτε στο νομικό είτε στο κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, είναι ικανή να επηρεάσει την λειτουργία και τη δομή της αγοράς και των κλάδων τους οποίους αφορά. Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί το ισχύων πολιτικό και ρυθμιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα το οποίο επηρεάζει τον κλάδο των επικοινωνιών.

Η Ελλάδα, ως κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης απολαμβάνει και εκμεταλλεύεται τις ευεργετικές πολιτικές που εφαρμόζονται συνολικά στα κράτη μέλη, ενώ ταυτόχρονα δεσμεύεται στην εφαρμογή κανόνων και υποχρεώσεων που απορρέουν από την συμμετοχή στην Ένωση.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ένας από τους βασικότερους παγκόσμιους οικονομικούς παράγοντες, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 30% του παγκόσμιου ΑΕΠ και το 20% των παγκόσμιων εμπορικών ροών, ενώ το ευρώ έχει αναδειχθεί σε βασικό διεθνές νόμισμα (European Commission, Economic and Financial Affairs).

Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει πολιτική σταθερότητα με το πολίτευμά της να είναι η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Η εκλεγμένη κυβέρνηση της Ελλάδας, όπως και των άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει τη δυνατότητα να καθορίζει με νομοθετικές διατάξεις τα όρια των παρεχόμενων υπηρεσιών των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια με βάση και τα ευρωπαϊκά πρότυπα. (Economist Intelligence Unit, 2009).

Σύμφωνα με το European Economy (2009), η Ευρωπαϊκή Ένωση συντονίζει σήμερα όλες τις Ευρωπαϊκές οικονομίες και μέσα από τα θεσμικά της όργανα επιδιώκει να υπάρχει ένα δίκαιο σύστημα το οποίο καθορίζει τον τρόπο διάθεσης

των πόρων, το ευρωπαϊκό εμπόριο και την τήρηση των ευρωπαϊκών νόμων σε ότι σχετίζεται με την αγορά.

Η Ελλάδα ως μέλος της ενωμένης Ευρώπης υποχρεούται να ακολουθεί τους κανόνες που θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση και να ταυτίζει την εθνική με την Ευρωπαϊκή νομοθεσία. Σε σχέση με τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες και κατ' επέκταση με την κινητή τηλεφωνία, η Ευρωπαϊκή Ένωση μετά το 2000 υιοθέτησε μια σειρά προτύπων με σκοπό να αναθεωρήσει το κοινοτικό κανονιστικό πλαίσιο αλλά και να ορίσει τη λειτουργία του κλάδου σε πανευρωπαϊκό επίπεδο (ICAP, 2011). Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εξ αρχής αναγνωρίσει τη σημασία για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και τους πολίτες της, της πρόσβασης σε φθηνή, παγκόσμιας κλάσης, υποδομή επικοινωνιών και σε ευρύ φάσμα υπηρεσιών.

Το 2002 με την οδηγία 2002/21/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου θεσπίστηκε ένα κοινό κανονιστικό πλαίσιο για δίκτυα και υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών, με εφαρμογή σε όλα τα κράτη μέλη (ηλεκτρονική έκδοση της Επίσημης Εφημερίδας της ΕΕ). Σε αυτήν την οδηγία ορίζεται και το γενικό πλαίσιο αρμοδιοτήτων των Ρυθμιστικών Αρχών Τηλεπικοινωνιών. Η οδηγία αυτή στοχεύει στην ενδυνάμωση των συνθηκών αποτελεσματικού ανταγωνισμού και σε ένα ενιαίο Ευρωπαϊκό κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο και εν συντομία καθορίζει και υποστηρίζει τα ακόλουθα:

- Τον ρόλο και τα καθήκοντα των εθνικών κανονιστικών αρχών
- Το πλαίσιο δημοσιοποίησης επικαιροποιημένων πληροφοριών από τις επιχειρήσεις παροχής δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών στις εθνικές κανονιστικές αρχές αλλά και την πρόσβαση του κοινού σε πληροφορίες που συμβάλλουν στη δημιουργία ανοικτής και ανταγωνιστικής αγοράς
- Τους μηχανισμούς διαβούλευσης και διαφάνειας
- Την ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς τηλεπικοινωνιών
- Την διαχείριση ραδιοσυχνοτήτων για τις υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών
- Την αριθμοδότηση, ονοματοδοσία και διευθυνσιοδότηση με τον έλεγχο όλων των σχετικών διαθέσιμων εθνικών πόρων, ώστε να εξασφαλίζεται ίση

μεταχείριση σε όλους τους παρόχους ηλεκτρονικών επικοινωνιών

- Τα δικαιώματα διέλευσης και εγκατάστασης
- Τις διαδικασίες καθορισμού και ανάλυσης της αγοράς, εντοπίζοντας τις επιχειρήσεις με σημαντική ισχύ και επιβάλλοντας τις ενδεδειγμένες ειδικές κανονιστικές υποχρεώσεις
- Την τυποποίηση με την δημιουργία καταλόγου προτύπων και προδιαγραφών
- Την επίλυση διαφορών μεταξύ επιχειρήσεων, τόσο στο εσωτερικό όσο και διασυνοριακά

Ως αποτέλεσμα του κανονιστικού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ηλεκτρονική έκδοση της Επίσημης Εφημερίδας της ΕΕ):

- Εξασφαλίζεται ότι οι χρήστες αποκομίζουν το μέγιστο όφελος όσον αφορά την επιλογή, την τιμή και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών
- Εξασφαλίζεται ότι δεν υφίσταται στρέβλωση ούτε περιορισμός του ανταγωνισμού στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών
- Ενθαρρύνονται αποτελεσματικές επενδύσεις ως προς την υποδομή και υποστηρίζεται η καινοτομία
- Ενθαρρύνεται η αποτελεσματική χρήση και εξασφαλίζεται η ουσιαστική διαχείριση των ραδιοσυχνοτήτων και των πόρων αριθμοδότησης

Στην Ελλάδα τον έλεγχο εφαρμογής των νόμων αλλά και ευρύτερα την δικαιοδοσία για την ανάπτυξη πολιτικής στο τομέα των τηλεπικοινωνιών την έχει το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων. Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς της κινητής τηλεφωνίας ορίστηκε μέσα από το Ν.2687/2000, ο οποίος ίσχυσε από το την 20^η Δεκεμβρίου του 2000 και υφίσταται μέχρι και σήμερα. Ο συγκεκριμένος νόμος σε συνδυασμό με διάφορα προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις ορίζει το εθνικό κανονιστικό πλαίσιο, ενώ ενσωματώνει τις σχετικές διατάξεις της κοινοτικής νομοθεσίας.

Ο νόμος αυτός βάζει τις απαραίτητες βάσεις για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών μέσα σε ένα πλήρως απελευθερωμένο περιβάλλον, ενώ χαράσσει τις κατευθύνσεις, ούτως ώστε να ληφθούν υπόψη οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς (ΕΕΤΤ, 2012). Η βασική του αρχή αναφέρεται στην

ελεύθερη άσκηση όλων των τηλεπικοινωνιακών δράσεων που σχετίζονται με τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα και υπηρεσίες. Κύριο στόχο του αποτελεί η εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της αγοράς, εστιάζοντας στη προστασία των χρηστών και των προσωπικών δεδομένων αλλά και η εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής παροχής υπηρεσιών σε συγκεκριμένη ποιότητα και τιμή για όλους τους καταναλωτές ανεξάρτητα γεωγραφικής θέσης (ICAP, 2011).

Το κράτος για τη διευκόλυνση του κλάδου σε σχέση με την ανάπτυξη του αλλά και την ευρύτερη εφαρμογή των στρατηγικών από τη πλευρά των επιχειρήσεων, έχει βελτιώσει τις διαδικασίες του, εστιάζοντας σε λιγότερη γραφειοκρατία με βάση πάντα τις αρχές της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας (ICAP, 2011).

Η Ελληνική Ρυθμιστική Αρχή για θέματα τηλεπικοινωνιών είναι η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Πρόκειται για ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή. Αποτελεί τον Εθνικό Ρυθμιστή που ελέγχει, ρυθμίζει και εποπτεύει: (α) την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και Διαδικτύου και (β) την ταχυδρομική αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρίες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς. Επιπλέον, η ΕΕΤΤ ασκεί αρμοδιότητες Επιτροπής Ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές.

Η Αρχή ιδρύθηκε το 1992 με το Ν. 2075/1992 υπό την επωνυμία Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών (ΕΕΤ), καθώς οι αρμοδιότητές της αρχικά επικεντρώνονταν στην εποπτεία της απελευθερωμένης αγοράς των τηλεπικοινωνιών. Η λειτουργία της ξεκίνησε το καλοκαίρι του 1995. Με την ψήφιση του Ν. 2668/1998, ο οποίος καθόριζε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών, ανατέθηκε στην ΕΕΤ η επιπρόσθετη ευθύνη για την εποπτεία και ρύθμιση της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών και η Αρχή μετονομάστηκε σε Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

Με το Ν. 2867/2000 ενισχύθηκε ο εποπτικός, ελεγκτικός και ρυθμιστικός ρόλος της ΕΕΤΤ, ενώ με το Ν. 3431/2006 περί ηλεκτρονικών επικοινωνιών που ενσωμάτωσε νεότερες ευρωπαϊκές ρυθμίσεις, καθορίστηκε το πλαίσιο παροχής

δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και συναφών ευκολιών εντός της ελληνικής Επικράτειας και διευρύνθηκαν οι αρμοδιότητές της. Με τους ισχύοντες Νόμους 4070/2012 για τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες και 4053/2012 για την ταχυδρομική αγορά και θέματα ηλεκτρονικών επικοινωνιών, ο ρόλος της ΕΕΤΤ ενισχύθηκε σημαντικά, καθώς το νέο πλαίσιο προβλέπει αυξημένες αρμοδιότητες για την Αρχή, ενώ εξασφαλίζει ακόμη μεγαλύτερο βαθμό διαφάνειας και αποτελεσματικότητας.

Η ΕΕΤΤ διοικείται από την Ολομέλεια που αποτελείται από εννέα μέλη: τον Πρόεδρο, δύο Αντιπροέδρους αρμόδιους για τους τομείς ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών αντίστοιχα, και έξι μέλη. Τα μέλη της Ολομέλειας απολαμβάνουν πλήρους προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Σύμφωνα με το νέο Νόμο 4070/2012, ο Πρόεδρος, οι Αντιπρόεδροι και τα μέλη της ΕΕΤΤ επιλέγονται με απόφαση της Διάσκεψης των Προέδρων της Βουλής των Ελλήνων, μετά από εισήγηση της Επιτροπής Θεσμών και Διαφάνειας. Στοχεύει στην προώθηση της ανάπτυξης της αγοράς στα πλαίσια υγιούς ανταγωνισμού και την διασφάλιση των συμφερόντων των χρηστών.

Η ΕΕΤΤ διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Τα έσοδά της αποτελούν δημόσιο έσοδο και προέρχονται από την εισπραξη διοικητικών τελών, τελών χρήσης και προστίμων. Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, τα ανωτέρω τέλη καλύπτουν το σύνολο των διοικητικών δαπανών της Αρχής.

Ειδικότερα, η ΕΕΤΤ εισπράττει, βάσει των σχετικών Νόμων και των αντίστοιχων Κανονισμών τελών, τα ακόλουθα τέλη για:

- ✓ Γενικές και Ειδικές Άδειες παρόχων δικτύων υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών
- ✓ Εκχώρηση και χρήση αριθμών
- ✓ Εκχώρηση και χρήση ραδιοσυχνοτήτων
- ✓ Ειδικά Ραδιοδίκτυα
- ✓ Ονόματα Χώρου
- ✓ Άδειες Κατασκευών Κεραιών

Σημειώνεται επίσης, ότι στο πλαίσιο άσκησης των ελεγκτικών της αρμοδιοτήτων, η ΕΕΤΤ επιβάλλει πρόστιμα σε παρόχους ηλεκτρονικών

επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών που παραβιάζουν τις σχετικές υποχρεώσεις τους, τα οποία είτε καταβάλλονται απευθείας από τους υπόχρεους στην ΕΕΤΤ είτε εισπράττονται σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Κώδικα Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων.

Περαιτέρω, η ΕΕΤΤ χορηγεί δικαιώματα χρήσης φάσματος ραδιοσυχνοτήτων υπό συνθήκες περιορισμού μέσω διαγωνιστικών διαδικασιών, τις οποίες οργανώνει και ολοκληρώνει, βασιζόμενη σε ίδια μέσα και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Το εισπραχθέν από την ΕΕΤΤ εκπλειστηρίασμα των διαγωνισμών αυτών αποδίδεται άμεσα στον κρατικό προϋπολογισμό, μετά την αφαίρεση των εξόδων διοργάνωσης της διαγωνιστικής διαδικασίας (ΕΕΤΤ – Έκθεση Πεπραγμένων 2012).

Με βάση το νόμο, η ΕΕΤΤ ελέγχει τα ακόλουθα ζητήματα (ΕΕΤΤ, 2012):

1. Όλα τα θέματα που αναφέρονται στις άδειες χορήγησης, ανανέωσης, τροποποίησης, αναστολής μεταβίβασης και συνεκμετάλλευσης, όπως ορίζονται μέσα από σχετικούς όρους, ενώ διοργανώνει και τους διαγωνισμούς χορηγήσεων αδειών
2. Έκδοση κανονισμών τιμολόγησης. Συγκεκριμένα η ΕΕΤΤ ορίζει τις αρχές κοστολόγησης, εκχωρεί αριθμούς και ονόματα δικτυακών τόπων, χορηγεί άδειες κατασκευής κεραιών
3. Σύνταξη του εθνικού σχεδίου αριθμοδότησης του Εθνικού Κανονισμού Ραδιοεπικοινωνιών
4. Καταρτισμός του καταλόγου των οργανισμών με ισχύ στην αγορά
5. Έκδοση του κώδικα δεοντολογίας

Επιπροσθέτως (ΕΕΤΤ, 2012):

1. Μεριμνά για την εύρυθμη λειτουργία της τηλεπικοινωνιακής αγοράς αλλά και την ευρύτερη τήρηση της τηλεπικοινωνιακής νομοθεσίας, με βασικό στόχο την προστασία των δικαιωμάτων και την προάσπιση των συμφερόντων των καταναλωτών.

2. Παρεμβαίνει στην επίλυση διαφορών που προκύπτουν μεταξύ καταναλωτών και τηλεπικοινωνιακών παρόχων. Δέχεται αιτήματα και καταγγελίες, τις οποίες διερευνά και μεσολαβεί στοχεύοντας στην διεκπεραίωσή τους. Ο οργανισμός έχει ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης καταναλωτών.

3. Σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, οι υποχρεώσεις του οργανισμού είναι οι ακόλουθες (EETT, 2012):

- ✓ Θέματα αδειοδότησης τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών
- ✓ Εποπτεία και έλεγχος της εφαρμογής του κανονιστικού πλαισίου συμπεριλαμβανομένων και θεμάτων ανταγωνισμού
- ✓ Θέματα διασύνδεσης δικτύων
- ✓ Καθορισμός των αρχών κοστολόγησης και τιμολόγησης για τη χρήση του Τοπικού Βρόχου, των Μισθωμένων Γραμμών και της Διασύνδεσης δικτύων
- ✓ Ορισμός και ανάλυση των επιμέρους αγορών των ηλεκτρονικών επικοινωνιών καθώς και ορισμός των Οργανισμών με Σημαντική Ισχύ και επιβολή κανονιστικών υποχρεώσεων σε αυτούς
- ✓ Έκδοση Κωδίκων Δεοντολογίας για παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών
- ✓ Διαχείριση και εποπτεία του Φάσματος Ραδιοσυχνότητας
- ✓ Εκχώρηση αριθμών και ονομάτων δικτυακών τόπων
- ✓ Θέματα Καθολικής Υπηρεσίας στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και των ταχυδρομείων
- ✓ Θέματα Ηλεκτρονικής Υπογραφής
- ✓ Επίλυση διαφορών που προκύπτουν ανάμεσα σε επιχειρήσεις ή μεταξύ επιχειρήσεων και χρηστών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών

Σε σχέση με τους MVNO, σύμφωνα με την αναφορά της EETT προς την Ευρωπαϊκή Ένωση (17^ο EU Report του 2012 – Telecommunication Market and Regulatory Developments), αναφέρεται ότι οι τρεις πάροχοι κινητής τηλεφωνίας

(MNOs) στην Ελλάδα έχουν την υποχρέωση να παρέχουν το μοντέλο MVNO στις ενδιαφερόμενες εταιρείες. Παρότι αυτή η υποχρέωση σημαίνει ότι οι MNOs πρέπει να διαπραγματευτούν με τους ενδιαφερόμενους κι αν χρειαστεί να χρησιμοποιηθεί σαν διαιτητικό όργανο η ΕΕΤΤ για την επίλυση τυχόν διαφορών, καμία συμφωνία δεν έχει επιτευχθεί μέχρι σήμερα.

Είναι φανερό, ότι η αγορά των κινητών τηλεπικοινωνιών είναι μια πλήρως απελευθερωμένη αλλά και ρυθμισμένη αγορά, με κανόνες και οδηγίες που στοχεύουν στην δημιουργία και συντήρηση ενός περιβάλλοντος υγιούς ανταγωνισμού προς όφελος των τελικών χρηστών.

2.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Η ανίχνευση του οικονομικού περιβάλλοντος παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η καταγραφή και ανάλυσή του είναι καταλυτική για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις διοικήσεις τους. Στο κεφάλαιο αυτό θα χαρτογραφηθούν κάποια από τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη, όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί το τελευταίο διάστημα στην Ελλάδα και θα παρουσιαστεί η αλληλεπίδραση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας με το οικονομικό περιβάλλον.

- Θεωρία των Οικονομικών Κύκλων

Αν παρατηρήσουμε τα στοιχεία μιας οικονομίας για μεγάλες χρονικές περιόδους, θα δούμε ότι η οικονομική δραστηριότητα άλλοτε αυξάνεται γρήγορα, άλλοτε αργά και άλλοτε μειώνεται. Σύμφωνα με τη θεωρία των επιχειρηματικών οικονομικών κύκλων (Business Cycle Theory) την οποία εισήγαγε ο Αυστριακός οικονομολόγος Joseph Schumpeter και παρουσιάστηκε στο βιβλίο του “The Theory of Economic Development” (1961), οι μεταβολές αυτές ονομάζονται οικονομικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι και παρουσιάζουν μια συστηματική κυκλικότητα. Βέβαια, παρότι οι οικονομικοί κύκλοι επαναλαμβάνονται, δεν είναι ίδιοι ως προς την ένταση και τη διάρκειά τους. Τα στάδια από τα οποία περνάει η οικονομία στη διάρκεια του κύκλου έχουν κοινά χαρακτηριστικά και ονομάζονται συνήθως φάσεις του οικονομικού κύκλου.

Το στάδιο στο οποίο βρίσκεται μια οικονομία στον οικονομικό κύκλο

αποτελεί μια από τις πλέον κρίσιμες παραμέτρους για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς η γενικότερη στρατηγική τους μεταβάλλεται, ως επίπτωση των αλλαγών που συντελούνται στην οικονομία. Στη σύγχρονη οικονομική επιστήμη ως οικονομικός κύκλος ορίζεται η μεταβολή της οικονομικής δραστηριότητας μια χώρας, όπως αυτή μετράται στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της (ΑΕΠ). Όταν το ΑΕΠ παρουσιάζει θετική μεταβολή για δύο συνεχόμενα τρίμηνα και το ποσοστό του ΑΕΠ βρίσκεται σε θετική περιοχή (δηλαδή άνω του μηδενός), τότε παρουσιάζεται επέκταση (ορισμένοι οικονομολόγοι ορίζουν ως «μεγέθυνση» και όχι ως «ανάπτυξη» την συγκεκριμένη μεταβολή, καθώς εμπεριέχει μόνο ποσοτικά και όχι ποιοτικά χαρακτηριστικά). Όταν το ΑΕΠ παρουσιάζει αρνητική μεταβολή κατά δύο συνεχόμενα τρίμηνα, τότε στην οικονομία σημειώνεται περιστολή (recession), και όταν η εν λόγω αρνητική μεταβολή συμβαίνει συνεχόμενα για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του έτους, τότε έχουμε ύφεση (depression) (investopedia.com).

Κατά την διάρκεια της ύφεσης συμβαίνουν, μεταξύ άλλων, τα εξής (MacDonald 1999, Neale et al. 2000):

- Μειώνεται η δαπάνη των καταναλωτών, ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις καταγράφουν μικρότερο κύκλο εργασιών.
- Αυξάνεται η ανεργία, με αποτέλεσμα την αδυναμία των ανέργων να καταναλώσουν τα ίδια αγαθά στην ίδια ποσότητα
- Μειώνεται η ρευστότητα της αγοράς, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους του χρήματος και την δυσκολία στην εξεύρεση τραπεζικού δανεισμού

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται τα τελευταία έξι χρόνια σε πρωτοφανή στην ιστορία της οικονομική ύφεση. Η κρίση ναί μεν ξεκίνησε από το εξωτερικό το 2007-2008, αλλά στη συνέχεια συνδυάστηκε με τα μακροχρόνια δημοσιονομικά και διαρθρωτικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας. Από το τέλος του 2009 η ευρωπαϊκή οικονομία ανακάμπτει ενώ η ελληνική οικονομία βυθίζεται σε μεγαλύτερη ύφεση.

Η πρόσφατη κρίση χρέους η οποία επηρέασε σε πολύ μεγάλο βαθμό διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, όπως είναι η Ιρλανδία, η Ελλάδα, η Ισπανία και η Πορτογαλία, κλόνησε ακόμα και αυτήν την εμπιστοσύνη των ευρωπαίων πολιτών προς το κοινό

ευρωπαϊκό νόμισμα. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι οδήγησε τις τράπεζες και τους οίκους αξιολόγησης στο να αλλάξουν τη στρατηγική τους σε βάρος των εθνικών οικονομιών, υποβαθμίζοντας τις χώρες που επλήγησαν από την οικονομική κρίση και δυσχεραίνοντας την εξεύρεση οικονομικών πόρων από τις διεθνείς αγορές χρήματος (Engelen, 2011).

Εντούτοις η ΕΕ έδρασε άμεσα διαφυλάσσοντας τη σταθερότητα και την αξιοπιστία του ευρώ, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις αγορές, βοηθώντας τα κράτη μέλη που αντιμετωπίζουν δυσκολίες να ανακάμψουν οικονομικά και συστήνοντας καινοτόμο μηχανισμό άνω των 500 δισεκατομμυρίων ευρώ για να διασφαλίσει την οικονομική σταθερότητα στην Ευρωζώνη. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011)

Παράλληλα, η ΕΕ καθιέρωσε νέους αυστηρούς κανόνες για τα κράτη μέλη, τις τράπεζες και τους τραπεζίτες. Οι παραπάνω οφείλουν να καταστήσουν τις χρηματοπιστωτικές αγορές διαφανέστερες και να περιορίσουν την υπερβολική ανάληψη κινδύνων, για παράδειγμα μέσω νέων κανόνων για τα αμοιβαία κεφάλαια υψηλού κινδύνου (hedge funds) και για τα συστήματα ανταμοιβής των τραπεζιτών. Λειτουργούν επίσης νέοι φορείς εποπτείας της συνολικής Ευρωπαϊκής επικράτειας με εντεταμένη την προσοχή τους έναντι των χρηματοοικονομικών φορέων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011).

Στη συνέχεια θα εστιάσουμε σε μια ιστορική αναδρομή των οικονομικών κύκλων της Ελληνικής οικονομίας και στις επιδόσεις της, διερευνώντας το πώς έφτασε η χώρα στη σημερινή δεινή οικονομική κατάσταση.

Μέχρι και τη δεκαετία του '70, η Ελλάδα ήταν υπόδειγμα υγιούς οικονομίας. Ταχείς ρυθμοί ανάπτυξης (από 5% έως και 8%, ανάλογα με την περίοδο υπολογισμού), χαμηλός δανεισμός (κάτω από 20% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος - ΑΕΠ) και κυρίως πλεονασματικοί ή ελάχιστα ελλειμματικοί προϋπολογισμοί. Ακόμα και τη δεκαετία του '70, όταν η παγκόσμια οικονομία επλήγη από την πετρελαϊκή κρίση, η ελληνική οικονομία άντεξε σημειώνοντας συνεχή ανάπτυξη και μόνο το 1974 σημειώθηκε ύφεση λόγω του κυπριακού προβλήματος (η χώρα ήταν σε εμπόλεμη κατάσταση για ένα περίπου έτος). Αυτές οι εξαιρετικά υψηλές οικονομικές επιδόσεις ήταν ένας από τους βασικούς λόγους που γίναμε δεκτοί ως μέλος από την τότε Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΚΕΠΕ 2013).

Όμως, από τη δεκαετία του '80 άρχισε μία συνεχής χειροτέρευση των δημοσιονομικών μεγεθών. Οι αλόγιστες κοινωνικές παροχές (αύξηση μισθών στο δημόσιο τομέα, αύξηση συντάξεων, παροχή πρόωρων συντάξεων), υπεράριθμοι διορισμοί στο Δημόσιο, ζημιογόνες ΔΕΚΟ, κλπ., δημιούργησαν τεράστια ελλείμματα που για να καλυφθούν απαιτούσαν συνεχή δανεισμό. Έτσι από πλεονασματικούς ή ελάχιστα ελλειμματικούς προϋπολογισμούς, το έλλειμμα της Γενικής Κυβέρνησης άρχισε να κυμαίνεται σε διψήφια ποσοστά του ΑΕΠ, ακόμα και πάνω από 20%. Ως αποτέλεσμα, ο δανεισμός αυξήθηκε υπέρμετρα και από 20% του ΑΕΠ τη δεκαετία του 1970, πλησίασε το 120% στα μέσα του 1990, με παράλληλη πτώση του ρυθμού ανάπτυξης.

Από το 1995 άρχισε μία αναστροφή με σχετική βελτίωση των δεικτών που επέτρεψε στη χώρα να μπει στη ζώνη του Ευρώ το 2002. Η βελτίωση διατηρήθηκε μέχρι και το 2007. Όμως, η ελληνική οικονομία δεν ήταν βιώσιμη. Η ανάπτυξη εξαρτιόταν σχεδόν αποκλειστικά από την κατανάλωση (πάνω από 90%), η οποία με την οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008 σημείωσε κατακόρυφη πτώση, με αποτέλεσμα να καταρρεύσουν και τα φορολογικά έσοδα (ΦΠΑ, φορολογία κερδών, φορολογία εισοδήματος, κλπ.). Έτσι, το έλλειμμα ξαναφούντωσε, ο δανεισμός αυξήθηκε και λόγω της μείωσης του ΑΕΠ αυξήθηκε και το χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ. Η συνέχεια είναι γνωστή. Η χώρα υποβιβάστηκε ως προς την πιστοληπτική της ικανότητα και η δυσκολία εύρεσης δανειστών την οδήγησαν στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, τη γνωστή τρόικα. Όμως, η παροχή βοήθειας έπρεπε να συνοδεύεται και από εγγυήσεις ότι η χώρα διαδοχικά θα μειώσει τα ελλείμματά της και θα μεταμορφωθεί σε αξιόπιστο δανειζόμενο. Δηλαδή, θα εξαφανίσει τα ελλείμματα και σταδιακά θα παρουσιάσει πλεονάσματα, διότι μόνο τότε θα σταματήσει να δανείζεται. Έτσι επιβλήθηκαν τα σκληρά μέτρα του Μνημονίου που οποιοσδήποτε τεχνοκράτης θα συνιστούσε. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των μισθών και συντάξεων που με τη σειρά τους προκάλεσαν μείωση της κατανάλωσης (ΚΕΠΕ 2013).

Σύμφωνα με δημοσίευμα του βρετανικού περιοδικού Economist (τεύχος Ιανουαρίου 2014), το οποίο φέρει τον τίτλο «Οι Άθλιοι», η Ελλάδα καταγράφει τη μεγαλύτερη ύφεση στη σύγχρονη οικονομική ιστορία του πλανήτη, μετά τις ΗΠΑ.

Ειδικότερα, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 2.4, από το 2008 έως και το

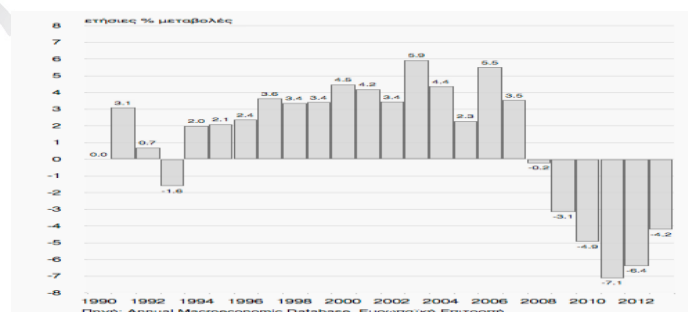
2012 η Ελλάδα «έχασε» περίπου το 24% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος της. Έως τα τέλη του 2012 εξανεμίστηκαν περίπου 27,5 δισ. ευρώ εθνικού εισοδήματος αφού σε σταθερές τιμές το 2012 το Ελληνικό ΑΕΠ υποχώρησε στα 195,2 δισ. ευρώ έναντι 222,7 δισ. ευρώ που ήταν το 2008. Η πρώτη θέση καταλαμβάνεται από τις ΗΠΑ, όπου το 1929 η οικονομία της συρρικνώθηκε κατά 28,6%. Στην τρίτη θέση έπεται η Ιρλανδία, όπου από το 2007 έχασε το 13% του ΑΕΠ της. Σημειώνεται πως βάσει του ίδιου διαγράμματος, η ελληνική οικονομία χρειάζεται τουλάχιστον 12 έτη, προκειμένου να ανακτήσει το απολεσθέν Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν.



Διάγραμμα 2.4 Μεγαλύτερες απώλειες ΑΕΠ στη σύγχρονη ιστορία

Πηγή: Economist (2014)

Από τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (διάγραμμα 2.5) φαίνεται πως το Ελληνικό ΑΕΠ, έχει ήδη ακυρώσει την ανοδική πορεία που είχε πραγματοποιηθεί κατά τα έτη 1995-2007.



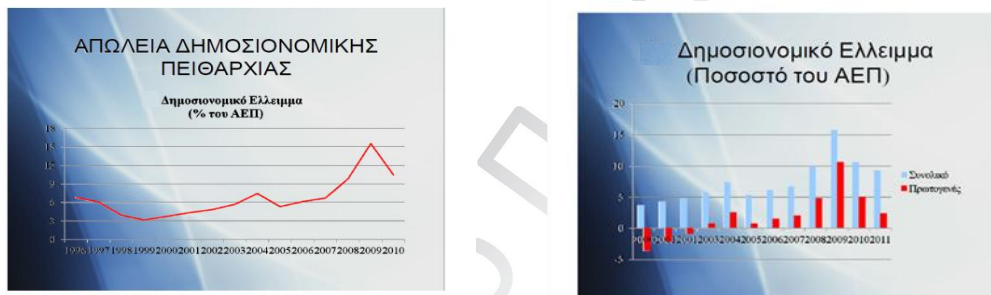
Διάγραμμα 2.5 Ετήσιες μεταβολές στο Ελληνικό ΑΕΠ 1990-2013

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Αναζητώντας τις γενεσιουργές αιτίες της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, αυτές είναι οι παρακάτω όπως παρουσιάζονται από την Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ, 2012):

1. Προοδευτική απώλεια δημοσιονομικής πειθαρχίας.

Υψηλά ελλείμματα οδήγησαν σε υπέρμετρη αύξηση του δημόσιου χρέους. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat), το έλλειμμα φτάνει το 2009 στην ανώτερη τιμή του, στο 15,4% του ΑΕΠ και το δημόσιο χρέος στο 126,8% του ΑΕΠ (διάγραμμα 2.6).

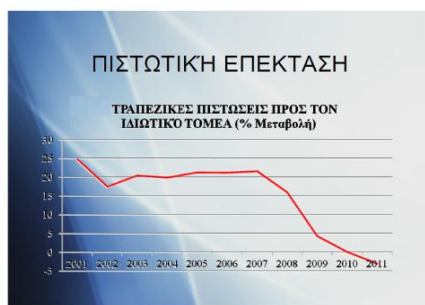


Διάγραμμα 2.6 Απώλεια Δημοσιονομικής Πειθαρχίας και Δημοσιονομικό Έλλειμμα

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2012

2. Ανεξέλεγκτη πιστωτική επέκταση προς τον ιδιωτικό τομέα

Από το 2001 μέχρι και το 2008 η πιστωτική επέκταση στον ιδιωτικό τομέα, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.7, παρουσιάζει ετήσιο ρυθμό αύξησης 20% περίπου.



Διάγραμμα 2.7 Πιστωτική Επέκταση

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2012

3. Υπερβολικές μισθολογικές απαιτήσεις και απόλεια ανταγωνιστικότητας

Με βάση τους δείκτες μοναδιαίου κόστους εργασίας, το 2001 η Ελλάδα βρισκόταν στο υψηλότερο επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Από τότε και μέχρι το 2009 η ανταγωνιστικότητα της χώρας παρουσίαζε μια συνεχή πτωτική τάση, η οποία έχει αντιστραφεί τα τελευταία χρόνια της βαθιάς οικονομικής ύφεσης (διάγραμμα 2.8).



Διάγραμμα 2.8 Μισθολογικές εξελίξεις και Δείκτης Ανταγωνιστικότητας

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2012

4. Παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση (μετά την κατάρρευση της τράπεζας Lehman Brothers)

Από την άλλη, τα συστημικά αίτια που οδήγησαν στην οικονομική κρίση, σύμφωνα πάντα με την Τράπεζα της Ελλάδος, είναι τα ακόλουθα (ΤτΕ, 2012):

- **Κακή Εθνική Διακυβέρνηση**

Υπερτροφικός πελατειακός δημόσιος τομέας, ανεπαρκής επαγγελματική συνείδηση, ευθυνοφοβία, διαπλοκή και διαφθορά, χρόνιες διαρθρωτικές αδυναμίες.

- **Αναποτελεσματική επιτήρηση από τις αρμόδιες αρχές**

Eurogroup, Ευρωπαϊκή Ένωση, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και Διεθνές

Νομισματικό Ταμείο απέτυχαν να ελέγξουν και να επιβάλουν τη δημοσιονομική πειθαρχία.

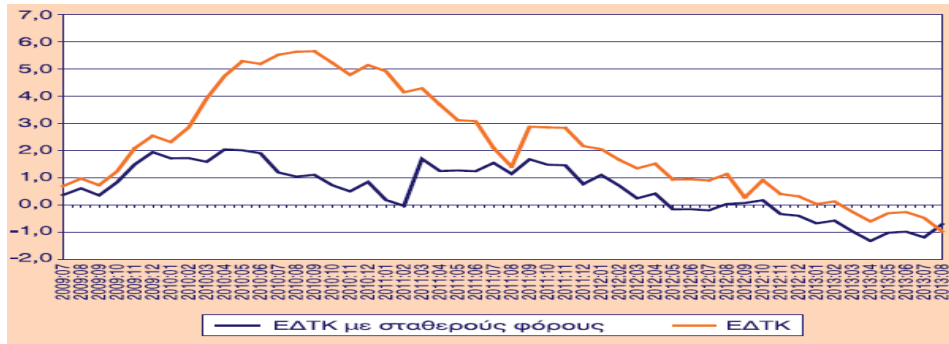
- **Ανεπαρκώς ελεγχόμενες διεθνείς αγορές**

Απουσία ουσιαστικού κρατικού ελέγχου στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές, ιδιωτικές επενδυτικές τράπεζες και επενδυτικά κεφάλαια τα οποία δημιουργούσαν και εμπορεύονταν διεθνώς σύνθετα χρηματοοικονομικά προϊόντα υψηλού κινδύνου, με μόνο σκοπό το γρήγορο κέρδος.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε σημαντικούς δημοσιονομικούς δείκτες που επιδρούν στη λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, όπως τον πληθωρισμό και την ανεργία αλλά και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και το μισθολογικό κόστος.

- Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει επηρεαστεί από δύο βασικούς παράγοντες. Ο πρώτος είναι η αύξηση των φορολογικών συντελεστών σε αγαθά και υπηρεσίες λόγω του προγράμματος δημοσιονομικής σύγκλησης με αποτέλεσμα την εκτίναξη του εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) σε επίπεδα πάνω από 5% την περίοδο 2010 – 2011. Ο δεύτερος είναι η μείωση στις τιμές λόγω της οικονομικής ύφεσης, του περιορισμού της κατανάλωσης, της αύξησης της ανεργίας και της περικοπής των δημοσίων δαπανών, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.9 από τον εναρμονισμένο Δείκτη Τιμών Καταναλωτή με σταθερούς φόρους. Στο εν λόγω διάγραμμα παρουσιάζεται η πορεία του Εναρμονισμένου πληθωρισμού με σταθερούς αλλά και χωρίς σταθερούς φορολογικούς συντελεστές (ΕΔΤΚ-ΣΦ και ΕΔΤΚ, αντίστοιχα). Η διαφορά στους δύο αυτούς δείκτες αποτελεί την ένδειξη για την επίδραση των φορολογικών συντελεστών των έμμεσων φόρων στη συνολική μεταβολή της τελικής τιμής. Η διαφορά αυτή έχει πλέον εξαλειφθεί τον μήνα Αύγουστο του 2013, γεγονός που σηματοδοτεί ότι οι προηγούμενοι καταναλωτικοί φόροι δεν έχουν πλέον επίπτωση στις τιμές. Μάλιστα η Ελλάδα από τις αρχές του 2013 βρίσκεται σε περίοδο αρνητικού πληθωρισμού ή αλλιώς αποπληθωρισμού.



Διάγραμμα 2.9 Εναρμονισμένους ΔTK με και χωρίς σταθερούς φόρους, % μεταβολή ως προς τον αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου έτους

Πηγή: ΚΕΠΕ, 2013

- **Ανεργία**

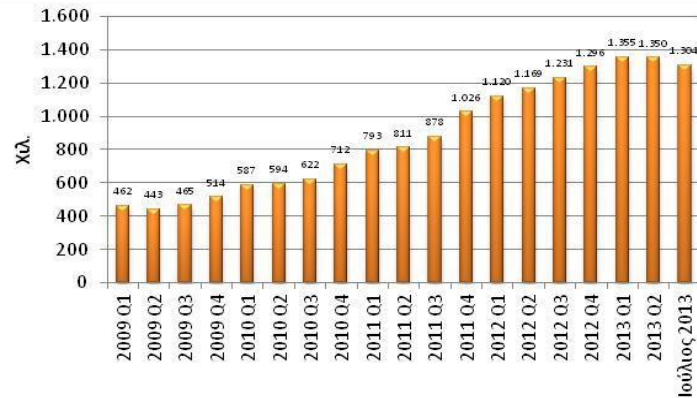
Όσον αφορά την ελληνική αγορά εργασίας, η σημερινή εικόνα δε θυμίζει σε τίποτα εκείνη πριν την κρίση καθώς εξακολουθεί να πλήττεται από τις συνεχιζόμενες δυσμενείς εξελίξεις στα βασικά μεγέθη της απασχόλησης και της ανεργίας.

Η ανεργία ορίζεται ως η κατάσταση ενός ατόμου, που ενώ είναι ικανό, πρόθυμο και διαθέσιμο να απασχοληθεί δεν δύναται να βρει εργασία. Η ανεργία λοιπόν ορίζεται ως το πηλίκο των ανέργων προς το συνολικό εργατικό δυναμικό (Βικιπαίδεια).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη σοβαρή μείωση της παραγωγικής δραστηριότητας, τη διακοπή χορήγησης δανείων από τις τράπεζες προς τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες, τη μείωση των επενδύσεων από το κράτος και τις επιχειρήσεις καθώς και τον περιορισμό της ζήτησης από τους καταναλωτές (λόγω μείωσης μισθών, συντάξεων και αύξηση της φορολογίας), οδηγεί στην συρρίκνωση αλλά και στο κλείσιμο πολλών επιχειρήσεων (ιδιαίτερα μικρομεσαίων), με αποτέλεσμα την αλματώδη αύξηση της ανεργίας από το 2009 μέχρι σήμερα. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (διαγράμματα 2.10 και 2.11), η ανεργία στην Ελλάδα έχει ανέλθει από το 6,6% το 2009 στο 26,7% το 2013 και ο αριθμός των ανέργων έχει υπερβεί το 1,3 εκατομμύρια.

Ηλικιακά, τα υψηλότερα επίπεδα ανεργίας παρατηρούνται στους νέους ηλικίας 15-24 ετών, όπου το ποσοστό έφτασε το 2013 στο 61%. Ακολουθεί η πλέον παραγωγική ομάδα των 25-34 ετών, όπου το ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε σε 38,4%.

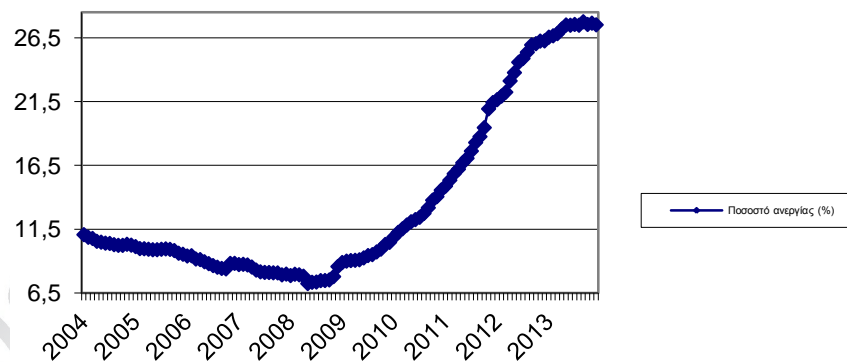
Όσον αφορά στα δύο φύλλα, η ανεργία είναι «γένους θηλυκού», καθώς στις γυναίκες ανήλθε στο 32,2%, ενώ στους άνδρες στο 24,9% (ΕΛΣΤΑΤ, 2014)



Διάγραμμα 2.10 Η ανεργία στην Ελλάδα σε απόλυτους αριθμούς

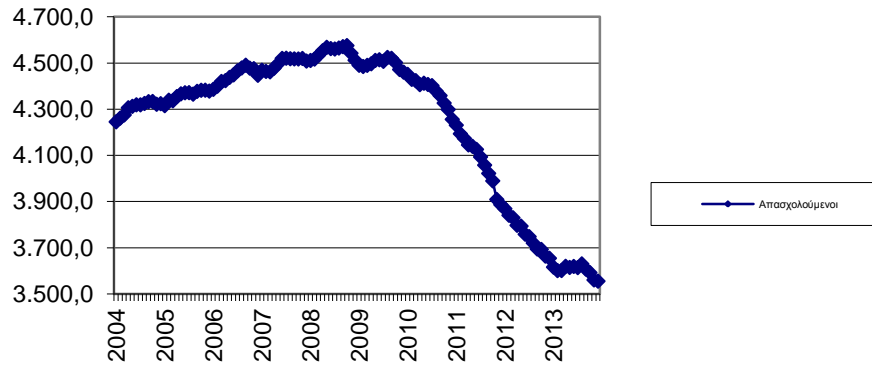
Πηγή: IOBE, τριμηνιαία έκθεση για την Ελληνική οικονομία Q3 2013

Ο αριθμός δε των απασχολουμένων έχει μειωθεί δραματικά, από τα 4,5 εκατομμύρια το 2009 στα 3,6 εκατομμύρια το 2013 (διάγραμμα 2.12).



Διάγραμμα 2.11 Η ανεργία στην Ελλάδα σε ποσοστά

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2014

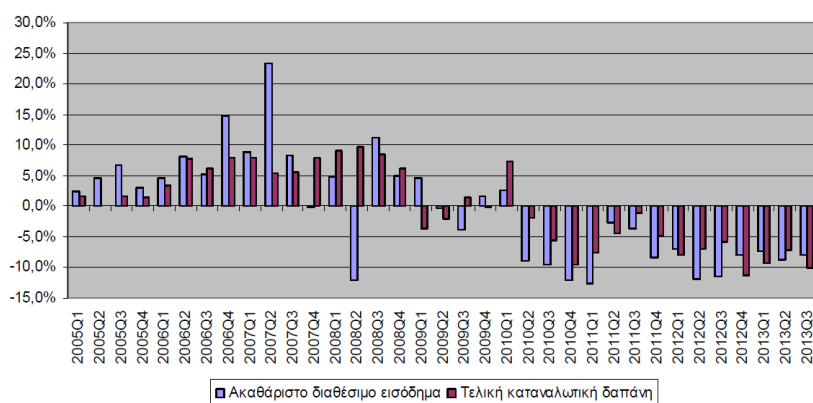


Διάγραμμα 2.12 Η απασχόληση στην Ελλάδα σε απόλυτους αριθμούς

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2014

- Διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών

Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι από τους πλέον σημαντικούς στην ανάλυσή μας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ 2014), το μέσο διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών μειώθηκε κατά 8% σε ετήσια βάση, από τα 33 δις ευρώ στα 30,4 δις ευρώ, τα τελευταία δε πέντε έτη, η μείωση φτάνει τα 14,2 δις ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί σε 31,8%. Για το τρίτο τρίμηνο του 2008 το αντίστοιχο ποσό διαμορφωνόταν στα 44,6 δις ευρώ. Το ποσό του τρίτου τριμήνου του 2013 αντιστοιχεί στο ποσό που είχε εγγραφεί το τέταρτο τρίμηνο του 2002, το οποίο ανερχόταν στα 30,3 δις ευρώ. Για την περίοδο που αφορά από το τρίτο τρίμηνο του 2012 έως το τρίτο τρίμηνο του 2013, το εισόδημα μειώθηκε κατά 8%. Οι λόγοι της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος είναι, η μείωση των μισθών και η μείωση της απασχόλησης, η μείωση των κοινωνικών παροχών (μεταβιβαστικές πληρωμές) και η αύξηση της φορολογίας. Στο διάγραμμα 2.13 παρουσιάζεται η διαχρονική διακύμανση του διαθέσιμου εισοδήματος και της καταναλωτικής δαπάνης.



Διάγραμμα 2.13 Η Εξέλιξη του ακαθάριστου διαθέσιμου εισοδήματος και της καταναλωτικής δαπάνης των Νοικοκυριών και ΜΚΙΕΝ (μεταβολή σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2014

- Ύψος μισθών

Η μισθολογική δαπάνη αποτελεί σημαντικότερη παράμετρο κόστους οποιασδήποτε επιχείρησης. Ο Δείκτης Μισθών του Γ' τριμήνου 2013, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Δείκτη του Γ' τριμήνου 2012, παρουσιάζει μείωση κατά 5,9% έναντι μείωσης 10,3% που σημειώθηκε κατά την αντίστοιχη σύγκριση του έτους 2012 προς το 2011 (ΕΛΣΤΑΤ 2013).

Συνοψίζοντας την παραπάνω ανάλυση των βασικότερων μακροοικονομικών μεγεθών στην Ελλάδα, διακρίνουμε από το 2008 και μετά, ένα πολύ δύσκολο οικονομικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις, με το ΑΕΠ σε συνεχή και μεγάλη συρρίκνωση, την ανεργία σε αλματώδη αύξηση, την άμεση και έμμεση φορολογία σε φυσικά πρόσωπα και επιχειρήσεις σε υψηλά επίπεδα, τον πληθωρισμό σε αρνητική πορεία και την χρηματοδότηση των επιχειρήσεων εξαιρετικά δυσχερή.

Σε σχέση με το τελευταίο, πρέπει να τονιστεί πως η επιχειρηματικότητα και η πραγματοποίηση ιδιωτικών επενδύσεων πλήττονται έντονα από την δραματική κατάσταση στον τομέα της ρευστότητας. Η εκροή καταθέσεων τα τελευταία χρόνια, ο αποκλεισμός από τη διατραπεζική αγορά και το PSI έχουν οδηγήσει το τραπεζικό σύστημα σε μεγάλη αδυναμία διοχέτευσης ρευστότητας στην πραγματική οικονομία. Από την άλλη πλευρά, η καθυστέρηση εξόφλησης των ληξιπρόθεσμων οφειλών του δημοσίου προς τον ιδιωτικό τομέα έχει επίσης στερήσει πολύτιμη ρευστότητα από την οικονομία.

Ωστόσο, οι πρόσφατες εξελίξεις των βασικών μακροοικονομικών μεγεθών της ελληνικής οικονομίας υποδηλώνουν ότι το μεγαλύτερο μέρος της απαραίτητης προσαρμογής έχει συντελεστεί, γεγονός που μας επιτρέπει να αισιοδοξούμε ότι το χειρότερο κομμάτι της κρίσης είναι παρελθόν. Η καλύτερη από το αναμενόμενο υλοποίηση του Κρατικού Προϋπολογισμού του 2013 (με καταγραφή για πρώτη φορά πρωτογενούς πλεονάσματος Γενικής Κυβέρνησης ύψους 0,4% του ΑΕΠ), καθώς και το πλεόνασμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών ήδη από φέτος (πλεόνασμα ύψους 1,2 δις €), υποδηλώνουν ότι πλέον η ελληνική οικονομία δεν καταναλώνει περισσότερα από αυτά που παράγει, δεν δανείζεται για να καλύψει τις ανάγκες της και δεν προσθέτει νέο χρέος. Η σημαντική ελάττωση της πτωτικής πορείας του ΑΕΠ (σε αναμενόμενα επίπεδα της τάξης του -3,7% για το 2013), σε συνδυασμό με την επιβράδυνση των ρυθμών αύξησης της ανεργίας, αποτελούν μια ακόμα ενθαρρυντική εξέλιξη ότι η ύφεση τερματίζεται και ότι δεν αναμένεται σημαντική περαιτέρω επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης των περισσότερων Ελλήνων. Οι παραπάνω εξελίξεις έχουν συμβάλει σημαντικά στην ουσιαστική βελτίωση του οικονομικού κλίματος και στην ενδυνάμωση των προοπτικών για ανάκαμψη και οριστική έξοδο από την κρίση το 2014 (ΚΕΠΕ, 2014)

Εστιάζοντας στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, όπως είναι αναμενόμενο δεν έμεινε κι αυτός ανεπηρέαστος από την κρίση, τόσο σε οικονομικό όσο και σε αναπτυξιακό επίπεδο. Ένας κλάδος με εκρηκτική ανάπτυξη τα πρώτα 15 χρόνια της ζωής του, με σημαντική συνεισφορά στα δημόσια έσοδα, στο ΑΕΠ και στην αύξηση της παραγωγικότητας σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς μέσα από τα οφέλη που προσφέρει η χρήση της των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας σε αυτούς, αλλά και με επενδύσεις που ξεπέρασαν τα 6,5 δις. ευρώ.

Χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα στοιχεία που αφορούν το έτος 2010 για τον κλάδο (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών - ICAP, 2011):

1. Αντιστοιχεί στο 1,6% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (3,6 δις. Ευρώ).
2. Συνεισφέρει κατά 1,99 δις ευρώ στα δημόσια έσοδα, συμπεριλαμβανομένων φορολογικών εσόδων και ασφαλιστικών εισφορών (πάροχοι υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, προμηθευτές και έμποροι).

3. Παρότι λόγω της κρίσης έχει προχωρήσει σε απολύσεις, συμβάλει, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, με 63.000 θέσεις εργασίας.
4. Βοηθά και στη μείωση του πληθωρισμού μέσω της μείωσης των τιμών των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, όπου το διάστημα 2001-2010 έφτασε στο 37,1%.

Η ύφεση και η δημοσιονομική κρίση επιδρούν στον κλάδο με τέσσερις τρόπους (ΟΠΑ - ICAP, 2011):

- Μέσω της μείωσης της ζήτησης για υπηρεσίες του κλάδου λόγω του περιορισμού των εισοδημάτων των καταναλωτών από την ύφεση και τη λιτότητα. Συναφές πρόβλημα είναι επίσης η εισπρακτική δυνατότητα των εσόδων από τις εταιρείες του κλάδου και οι συνεπαγόμενες επισφάλειες

- Από ενδεχόμενες μεταβολές στη φορολογική επιβάρυνση του κλάδου, λόγω της ανάγκης του δημοσίου να αυξήσει τα έσοδα του. Ο κλάδος είναι ήδη από τους πλέον επιβαρυνμένους φορολογικά

- Από το χρηματοοικονομικό περιβάλλον και κατά συνέπεια από τη δυνατότητα του κλάδου να αντλήσει (δανειακά και ίδια) κεφάλαια για τις επενδύσεις του. Στις ανεπτυγμένες οικονομίες, το κόστος δανεισμού του δημοσίου θέτει το κατώτατο όριο στα επιτόκια (και στο κόστος ιδίων κεφαλαίων) καθώς θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει την επένδυση μηδενικού ρίσκου. Αυτό δεν ισχύει πλέον στην Ελλάδα και ο ιδιωτικός τομέας δανείζεται με επιτόκια χαμηλότερα από ότι ο δημόσιος. Ωστόσο, τόσο μέσω των κινδύνων προς το τραπεζικό σύστημα, όσο και λόγω της γενικότερης αβεβαιότητας, η έλλειψη ρευστότητας του δημοσίου δημιουργεί πρόβλημα και στον ιδιωτικό τομέα

- Από την ενδεχόμενη έξοδο από το ευρώ και υποτίμηση της αξίας του νομίσματος και την αντίστοιχη αύξηση του κόστους εισαγόμενου τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και της αξίας χρεών προς μητρικές εταιρείες του εξωτερικού και ξένες τράπεζες

Στο σύνολο της ελληνικής αγοράς, τα έσοδα κινητής τηλεφωνίας από υπηρεσίες συνεχίζουν μέχρι και το 2013 τη συστηματική μείωση που ξεκίνησε το δεύτερο τρίμηνο του 2008.

Ειδικότερα, τα έσοδα του κλάδου σημείωσαν πτώση της τάξεως του 16% το 2010, με μείωση περίπου 13% το 2011 και το 2012. Στο πρώτο εξάμηνο του 2013, η τάση συνεχίζεται με μείωση της τάξεως του 13% περίπου, ενώ για το σύνολο του έτους οι προβλέψεις κάνουν λόγο για πτώση 15%. Να σημειωθεί ότι τα έσοδα στο σύνολο του κλάδου έχουν μειωθεί περισσότερο από 50% σε σχέση με το 2008 και είναι πλέον στα επίπεδα του 2002-2003.

Συνεπώς, η μείωση της ζήτησης, οι έμμεσοι φόροι που επιβαρύνουν τους λογαριασμούς κινητής τηλεφωνίας από 37% έως 48% (καρτοκινητή και συνδρομητές συμβολαίου αντίστοιχα) και οι αυξανόμενες επισφάλειες, που πλέον ανέρχονται στο 10% των εσόδων, ενώ για παράδειγμα ήταν λιγότερο από 1% το 2007, έχουν επιδράσει σημαντικά και βεβαίως αρνητικά στον κλάδο και στους βασικούς παρόχους.

Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) για το 2011 μειώθηκαν στα 1.133 εκατ. ευρώ, επίπεδα χαμηλότερα και από το 2003, καταγράφοντας πτώση της τάξεως του 3% από το 2010. Το 2012 η μείωση αυτή συνεχίστηκε. Σε σχέση με τα υψηλά του 2008, το EBITDA καταγράφει σωρευτική πτώση της τάξεως του 35%.

Τόσο οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις στα τέλη τερματισμού όσο και ο έντονος ανταγωνισμός που οδηγεί σε συνεχή μείωση των τιμών έχουν συρρικνώσει σημαντικά το EBITDA και κατά συνέπεια τη δυνατότητα επενδύσεων για την περαιτέρω ανάπτυξη υπηρεσιών στη μεταφορά δεδομένων, σύμφωνα με τις διεθνείς εξελίξεις και τάσεις της εποχής.

Προκειμένου να υπάρχει μέτρο σύγκρισης σημειώνεται ότι στην υπόλοιπη Ευρώπη η μείωση του EBITDA από τα υψηλά του 2008 είναι της τάξεως του 7,5%. Όσον αφορά τα περιθώρια EBITDA (δηλαδή το EBITDA ως ποσοστό των πωλήσεων), καταγράφουν οριακή πτώση στο 35% περίπου, από το 37% το 2008, ενώ το ποσοστό επενδύσεων ως ποσοστό του EBITDA κυμαίνεται από 10% έως 12% την περίοδο 2009-2012.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, η δυνατότητα του κλάδου να βρει τον δρόμο της προσαρμογής στις νέες συνθήκες της ελληνικής αγοράς θα εξαρτηθεί κυρίως από την ικανότητα των διοικήσεων, αλλά βεβαίως και των μετόχων, να συναινέσουν σε γενναίες αποφάσεις που θα προσφέρουν διαφοροποίηση στον μεταξύ τους

ανταγωνισμό. Με ανάπτυξη υποδομών, δηλαδή νέες επενδύσεις, οι οποίες θα απαντήσουν στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις, σε ότι αφορά την ταχύτητα και το εύρος των υπάρχοντων δικτύων υποδομής, οι Κινητές Επικοινωνίες μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία θα συνεισφέρουν στην αναγκαία ανάκαμψη και στην αύξηση των δημοσίων εσόδων. Η πρόσφατη κίνηση από τη Wind και τη Vodafone για σύμπραξη στην ανάπτυξη και υποστήριξη του δικτύου πρόσβασης είναι ενδεικτική των προτεραιοτήτων του κλάδου.

2.2.3 Δημογραφικό – Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον με τους θεσμούς, τις τάσεις και τις αντιλήψεις που επικρατούν στους καταναλωτές, είτε αυτοί είναι ιδιώτες είτε είναι επιχειρήσεις, αλλά και η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού, επιδρούν και διαμορφώνουν τα καταναλωτικά πρότυπα, το εύρος και τη στόχευση της αγοράς, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις επιχειρήσεις σε ένα ευρύ φάσμα πεδίων. Μεταξύ αυτών μπορεί να είναι, προγνώσεις πωλήσεων, δειγματοληπτικές μελέτες, δημιουργία/προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, επιλογή χώρου εγκατάστασης και άλλα.

- **Δημογραφικά στοιχεία**

Ακολουθεί αναφορά στα πιο πρόσφατα δημογραφικά στοιχεία που αφορούν την Ελλάδα, με σκοπό να χαρτογραφηθεί το εύρος και η δυναμική της αγοράς αλλά και το δημογραφικό προφίλ των καταναλωτών. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως ο δημογραφικός παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για μια μικρή χώρα, όπως είναι η Ελλάδα.

Για τη διευκόλυνση της ανάγνωσης των επισυναπτόμενων δημογραφικών στοιχείων, ακολουθούν οι ορισμοί του μόνιμου, του de facto και του νόμιμου πληθυσμού, όπως αυτοί δίνονται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ, 2012):

- Μόνιμος πληθυσμός ορίζεται το σύνολο των ατόμων (Ελλήνων και

αλλοδαπών) που διαμένουν μόνιμα στην Ελλάδα

- De facto ή πραγματικός, ορίζεται ο πληθυσμός, ανεξαρτήτως υπηκοότητας, που κατά την ημερομηνία της απογραφής, βρίσκονταν στο σημείο απογραφής για οποιαδήποτε αιτία είτε λόγω μόνιμης διαμονής είτε γιατί βρέθηκαν εκεί προσωρινά ή τυχαία
- Νόμιμος χαρακτηρίζεται ο πληθυσμός που έχει την Ελληνική υπηκοότητα και διαμένει μόνιμα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του πληθυσμού, που έγινε το 2011, ο μόνιμος πληθυσμός της χώρας ανέρχεται σε 10.815.197 κατοίκους, εκ των οποίων 49,2% είναι άνδρες και 50,8% γυναίκες. Σε σύγκριση με την απογραφή του 2001, αυτό σημαίνει μείωση κατά 148.823 άτομα. Όλες οι περιφέρειες παρουσίασαν μείωση ή σταθερότητα, με εξαίρεση την Κρήτη και το Νότιο Αιγαίο, όπου καταγράφηκε αξιοσημείωτη αύξηση. Επίσης, σύμφωνα με τα συμπεράσματα μελέτης της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης, 190 δήμοι παρουσιάζουν μείωση πληθυσμού και 135 αύξηση.

Πίνακας 2.2: Μόνιμος πληθυσμός της Ελλάδας, κατά φύλο και Περιφέρεια

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Η Ελλάδα με αριθμούς, 2013

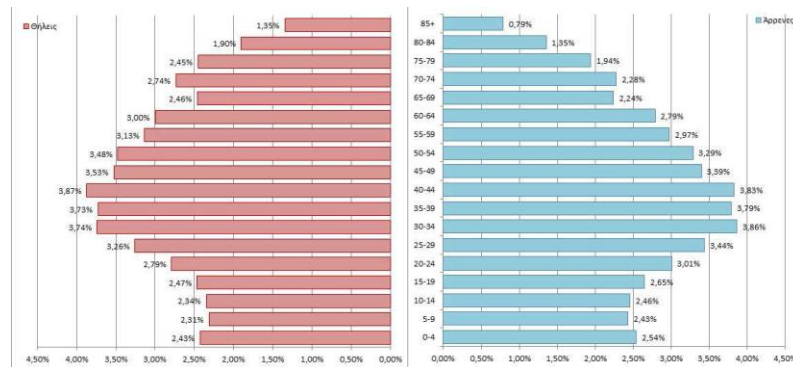
Περιφέρειες	Απογραφή πληθυσμού – κατοικιών 2011			
	Σύνολο	%	Άρρενες	Θήλειες
Σύνολο Ελλάδος	10.815.197	100,0	5.302.703	5.512.494
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	608.182	5,6	299.643	308.539
Κεντρική Μακεδονία	1.881.869	17,4	910.766	969.292
Δυτική Μακεδονία	283.689	2,6	141.779	141.910
Θεσσαλία	732.762	6,8	362.194	370.568
Ηπειρος	336.856	3,1	165.775	171.081
Ιόνιοι Νήσοι	207.855	1,9	102.400	105.455
Δυτική Ελλάδα	679.796	6,3	339.310	340.486
Στερεά Ελλάδα	547.390	5,1	277.475	269.915
Πελοπόννησος	577.903	5,3	291.777	286.126
Αττική	3.827.624	35,4	1.845.279	1.982.345
Βόρειο Αιγαίο	199.231	1,8	99.984	99.247
Νότιο Αιγαίο	308.975	2,9	155.845	153.130
Κρήτη	623.065	5,8	308.665	314.400

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων προκύπτουν δύο βασικά και χρήσιμα συμπεράσματα.

Το πρώτο είναι η έντονη αστικοποίηση στην Ελλάδα, με πάνω από το μισό πληθυσμό της χώρας να καταγράφεται στις περιφέρειες Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας (πίνακας 2.2).

Το δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι ο πληθυσμός της Ελλάδας οδηγείται σε

δημογραφική γήρανση, κατάσταση που έχει σημαντικές συνέπειες σε όλες σχεδόν τις πτυχές της κοινωνικής και οικονομικής ζωής, με τη μέση ηλικία του μόνιμου πληθυσμού να είναι 41,9 έτη (διάγραμμα 2.14).



Διάγραμμα 2.14: Ηλικιακές ομάδες. Πληθυσμός και ποσοστό κατά φύλο

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2013, Ανακοίνωση δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών του Μόνιμου Πληθυσμού της Χώρας σύμφωνα με την Απογραφή Πληθυσμού-Κατοικιών 2011

Τα στοιχεία δείχνουν πως οι θάνατοι είναι περισσότεροι από τις γεννήσεις, οι Έλληνες πολίτες φεύγουν από τη χώρα και ο πληθυσμός γερνάει με τόσο γρήγορο ρυθμό που σε λίγες δεκαετίες η Ελλάδα ενδέχεται να αδυνατεί να παράγει αρκετό πλούτο ώστε να διασφαλίσει το λαό της. Σύμφωνα με τα τελευταία στατιστικά στοιχεία, οι Έλληνες κατά μέσο όρο αποκτούν 1,4 παιδιά, πολύ χαμηλότερο επίπεδο από το 2,1 που απαιτείται για να αναπληρωθεί η προηγούμενη γενιά. Το 2011 ήταν η πρώτη χρονιά που ο αριθμός των κατοίκων της Ελλάδας μειώθηκε, με τους θανάτους να υπερβαίνουν τις γεννήσεις κατά 4.671 (πίνακας 2.3). Σύμφωνα με τη Στατιστική Υπηρεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 2012 οι θάνατοι στην Ελλάδα υπερέβησαν τις γεννήσεις κατά 16.300, ενώ από τη χώρα έφυγαν 44.200 περισσότεροι άνθρωποι από αυτούς που ήρθαν σε αυτήν.

Πίνακας 2.3: Φυσική κίνηση του πληθυσμού

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Η Ελλάδα με αριθμούς, 2013

	1991	2001	2008	2009	2010	2011
Γάμοι	65.568	58.491	53.500	59.212	56.338	55.099
Επί 1.000 κατοίκων ⁽¹⁾ .	6,4	5,3	4,8	5,2	5,0	4,9
Διαζύγια	6.351	11.184	13.164	13.607	13.275	...
Επί 1.000 γάμων	96,9	191,2	246,1	224,3	235,6	...
Γεννήσεις ζώντων .	102.620	102.282	118.302	117.933	114.766	106.428
Επί 1.000 κατοίκων ⁽¹⁾ .	10,0	9,4	10,6	10,7	10,2	9,4
Θάνατοι	95.498	102.559	107.979	108.316	109.084	111.099
Επί 1.000 κατοίκων ⁽¹⁾ .	9,3	9,4	9,6	9,8	9,6	9,8

Η διατήρηση της εξέλιξης αυτής θα οδηγήσει βαθμιαία σε κοινωνική οπισθοχώρηση και σε οικονομική καθυστέρηση καθώς εμποδίζεται η αντικατάσταση-ανανέωση του εργατικού δυναμικού, δυσχεραίνεται η εφαρμογή του ασφαλιστικού συστήματος, υποαπασχολούνται κοινωνικοί πόροι και υποδομές σε τομείς όπως είναι η εκπαίδευση, υγεία, κλπ με ταυτόχρονη αύξηση του κατά κεφαλήν κόστους, εγκαταλείπονται οι τοπικοί πόροι, ιδιαίτερα σε μη αστικές περιοχές, μειώνεται η απόδοση των επενδύσεων, περιορίζεται η δυνατότητα εισαγωγής τεχνολογίας και η αμυντική ικανότητα της χώρας και μακροχρόνια γίνονται λιγότερες. οι ευκαιρίες για την εισαγωγή νεωτερισμών, πρωτοβουλιών και νέων ιδεών, που συνήθως προωθούνται με τις νέες κάθε φορά γενιές (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2010).

Ακολουθεί αναφορά στα δημογραφικά στοιχεία για τους μετανάστες στην Ελλάδα, μιας και αποτελούν σημαντικό τμήμα του μόνιμου πληθυσμού της, το οποίο εντάσσεται στην παραγωγική διαδικασία, και επηρεάζει την οικονομική και κοινωνική ζωή. Μία μελέτη που έχει γίνει από μία ομάδα ερευνητών το 2006 υπολογίζει ότι η συμβολή των μεταναστών στο ΑΕΠ, μέσα από την απασχόλησή τους και τη συμμετοχή τους στη ζήτηση, πλησιάζει το 1,5% (Κόντης, Ζωγραφάκης, Μητράκος, 2006).

Πρέπει να τονίσουμε ότι η δεκαετία του 2000 χαρακτηρίστηκε από σημαντικές αλλαγές των μεταναστευτικών ροών προς τη χώρα μας (μείωση των εισροών από ευρωπαϊκές χώρες και ταχύτατη αύξηση από την Ασία και δευτερευόντως από την Αφρική), ροών που άλλαξαν σημαντικά την αναλογία ανάμεσα στους νομίμως και μη νομίμως διαμένοντες αλλοδαπούς (προφανώς οι τελευταίοι, και στην χώρα μας, όπως σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες, εν απουσία

προοπτικών νομιμοποίησής τους, δεν προστρέχουν να απογραφούν).

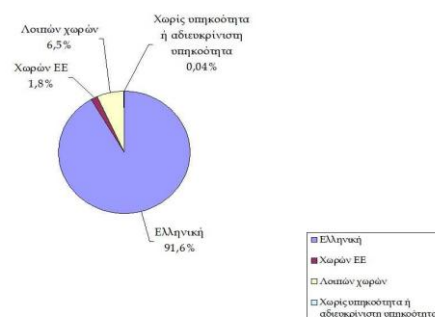
Πίνακας 2.4: Νόμιμος και de facto πληθυσμός της Ελλάδας

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Η Ελλάδα με αριθμούς, 2013

Απογραφή	Νόμιμος πληθυσμός	De facto πληθυσμός
1961	8.405.742	8.388.553
1971	8.894.981	8.768.372
1981	9.667.336	9.739.589
1991	10.134.534	10.259.900
2001	10.206.529	10.964.020
2011	9.903.268	10.939.727

Στο διάγραμμα 2.15 παρουσιάζεται συνοπτικά η σύνθεση του Μόνιμου Πληθυσμού της χώρας κατά υπηκοότητα. Από τα αποτελέσματα της απογραφής προκύπτει ότι 9.903.268 άτομα έχουν ελληνική υπηκοότητα, 199.101 άτομα έχουν υπηκοότητα άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 708.003 άτομα έχουν υπηκοότητα λοιπών χωρών και 4.825 άτομα είναι χωρίς υπηκοότητα ή έχουν αδιευκρίνιστη υπηκοότητα. Το σύνολο λοιπόν των αλλοδαπών που διέμεναν μόνιμα στην Ελλάδα κατά την απογραφή, όπως και των ατόμων χωρίς ή με αδιευκρίνιστη υπηκοότητα ανήλθε σε 911.929 άτομα, περίπου το 8.5% του μόνιμου πληθυσμού (ΕΛΣΤΑΤ, 2013). Οι αριθμοί αυτοί βέβαια είναι ενδεικτικοί, μιας και το φαινόμενο της λαθρομετανάστευσης εξακολουθεί να υφίσταται.

Επίσης, από τη μελέτη των στοιχείων του πίνακα 2.3 προκύπτει ότι οι μόνιμοι μετανάστες στην Ελλάδα, παρουσιάζουν πολύ μικρότερο αρνητικό ισοζύγιο μεταξύ γεννήσεων και θανάτων σε αντίθεση με τους Έλληνες, που όπως τονίσαμε και προηγουμένως παρουσιάζουν τελευταία, έντονα αρνητικό αντίστοιχο ισοζύγιο.



Διάγραμμα 2.15: Μόνιμος πληθυσμός κατά υπηκοότητα

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2013), Ανακοίνωση δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών του Μόνιμου Πληθυσμού της Χώρας σύμφωνα με την Απογραφή Πληθυσμού-Κατοικιών 2011, 2013

- **Ο ρόλος της κινητής τηλεφωνίας στην Ελληνική Κοινωνία**

Οι υπηρεσίες κινητών επικοινωνιών έχουν καταλάβει κυρίαρχο ρόλο τόσο στην καθημερινή ζωή των Ελλήνων, όσο και στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, ποσοστό μεγαλύτερο του 80% του συνολικού πληθυσμού χρησιμοποιεί κινητά τηλέφωνα, ενώ στις ηλικίες 16 έως 24 το ποσοστό διείσδυσης του κινητού φτάνει σχεδόν το 100%. Ωστόσο, η χρήση του κινητού τηλεφώνου στα άτομα ηλικίας άνω των 65 ετών διαφοροποιείται σημαντικά από χώρα σε χώρα. Το χάσμα μεταξύ μέσης χρήσης και ηλικιωμένων είναι γενικά πολύ μικρό στις σκανδιναβικές χώρες και κυμαίνεται από 7% στη Φινλανδία έως 46% στην Πολωνία. Η Ελλάδα βρίσκεται στην προτελευταία θέση χάσματος μεταξύ νέων και ηλικιωμένων μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ με 98% χρήση στις ηλικίες 16 - 24 και μόλις 42% στις ηλικίες άνω των 65 ετών (Eurostat, survey 2008).

Η χρήση των κινητών περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από την ομιλία ή τα γραπτά μηνύματα. Το 2008, το 30% των χρηστών κινητών τηλεφώνων τα χρησιμοποιούσαν για να στείλουν φωτογραφίες ή βίντεο, και περίπου 6% για να περιηγηθούν στο Internet. Η αποστολή φωτογραφιών ή video σε ιστοσελίδες από τις νεότερες γενιές είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη, αποτέλεσμα της αύξησης της χρήσης των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twiter κ.α.).

Σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε το 2008 από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και την ICAP, η κινητή τηλεφωνία διευκολύνει στα ακόλουθα σημεία:

1. Διαχείριση και διεύρυνση κοινωνικών επαφών
2. Καλύτερη ενημέρωση και πρόσβαση σε πληροφορίες
3. Διατήρηση συνεχούς επαφής με πρόσωπα του οικείου περιβάλλοντος

4. Αμεσότερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης
5. Παρέχει διευκολύνσεις σε άτομα με ειδικές ανάγκες (τυφλοί, κωφάλαλοι κλπ.) σε επίπεδο επικοινωνίας
6. Συνεισφέρει στη μείωση του ψηφιακού χάσματος της χώρας, μιας και η Ελλάδα παραμένει μεταξύ των ουραγών στη διείσδυση της ευρυζωνικότητας, παρά την πρόοδο που έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια. Η διείσδυση των γραμμών σταθερής ευρυζωνικής πρόσβασης στην Ελλάδα ανέρχεται σε μόλις 9,1%, ξεπερνώντας μόνο τη Σλοβακία, την Πολωνία και τη Βουλγαρία

Οι δυνατότητες των νέων υπηρεσιών ασύρματης μεταφοράς δεδομένων αναμένεται να αυξήσουν ακόμα περισσότερο την παραγωγικότητα της ελληνικής οικονομίας και ιδιαίτερα (ICAP 2008):

- Τον κλάδο της Υγείας μέσω εφαρμογών τηλεϊατρικής
- Τις μικρές επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες
- Την ευρύτερη περιφέρεια της χώρας (νησιά, αγροτικές και ορεινές περιοχές)

Όσον αφορά στις επιχειρήσεις, η κινητή τηλεφωνία επιδρά στη παραγωγικότητά τους, λόγω των δυνατοτήτων που παρέχει ως τεχνολογία για την επικοινωνία μεταξύ κινούμενων σημείων αλλά και λόγω της προσβασιμότητας σε πληροφορίες εκτός του χώρου εργασίας. Σύμφωνα με την ICAP, η κινητή τηλεφωνία σε σχέση με τις επιχειρήσεις, συμβάλλει στα ακόλουθα (ICAP 2008):

- Να λαμβάνονται πιο γρήγορα και πιο αποδοτικά οι επιχειρηματικές αποφάσεις
- Να αυξηθεί σημαντικά η «κινητικότητα» και γενικά η ανταγωνιστικότητα των μικρών επιχειρήσεων και ελευθέρων επαγγελματιών, κατηγορίες με ειδικό βάρος στην ελληνική οικονομία
- Να μειώνονται τα αντιπαραγωγικά ταξίδια και οι μετακινήσεις
- Να βελτιωθούν σημαντικά οι υπηρεσίες στον τομέα των logistics και των

πωλήσεων

Από πρωτογενή έρευνα που έγινε σε 1000 επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα που παρέχουν κινητά τηλέφωνα στους εργαζόμενούς τους προέκυψε ότι 7 στις 10 επιχειρήσεις Ο.Ε./Ε.Ε. και Ελεύθεροι Επαγγελματίες αλλά και 8 στις 10 Α.Ε. και Ε.Π.Ε, θεωρούν αρκετά δύσκολο έως αδύνατο να συνεχίσουν τη δραστηριότητα των εργασιών της επιχείρησής τους χωρίς το κινητό τηλέφωνο, καθώς με την χρήση της κινητής τηλεφωνίας σε αυτές (ICAP 2008):

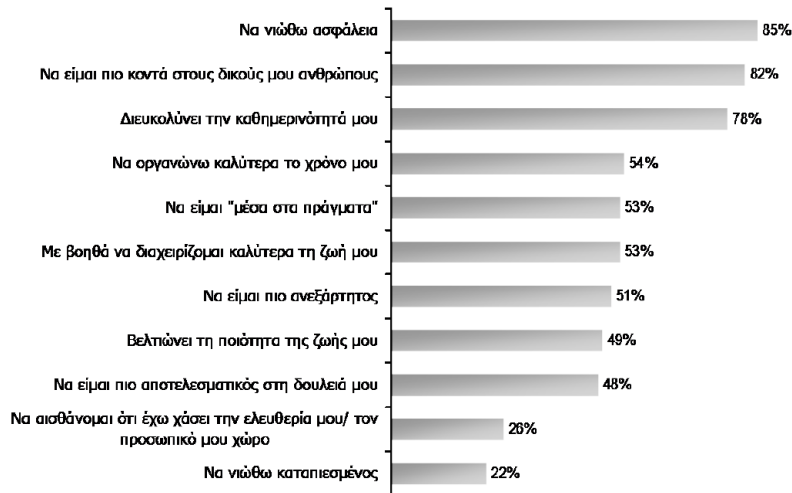
- έχει αυξηθεί ο όγκος εργασιών τους (48% των επιχειρήσεων του δείγματος)
- έχει αυξηθεί η παραγωγικότητα (45% των Ο.Ε., Ε.Ε. και Ελεύθερων Επαγγελματιών και 53% των Α.Ε. και Ε.Π.Ε.)
- έχει μειωθεί ο χρόνος διεκπεραίωσης των εργασιών από τη χρήση της κινητής τηλεφωνίας (58% των Ο.Ε., Ε.Ε. και Ελεύθερων Επαγγελματιών και 66% των Α.Ε. και Ε.Π.Ε.)

Σύμφωνα με μια πιο πρόσφατη πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2013 από την qed Market Research, για λογαριασμό της Ένωσης Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ) σε αντιπροσωπευτικό πανελλαδικό δείγμα 503 πολιτών, τα οφέλη της κινητής τηλεφωνίας στη καθημερινότητα των Ελλήνων είναι (διάγραμμα 2.16):

- ✓ Να νιώθουν ασφάλεια
- ✓ Να είναι πιο κοντά στους δικούς τους ανθρώπους
- ✓ Να διευκολύνει την καθημερινότητά τους
- ✓ Να οργανώνουν καλύτερα το χρόνο τους
- ✓ Να είναι “μέσα στα πράγματα”
- ✓ Να διαχειρίζονται καλύτερα τη ζωή τους
- ✓ Να είναι πιο ανεξάρτητοι
- ✓ Βελτιώνουν την ποιότητα της ζωής τους
- ✓ Να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους

Και από την άλλη, τα αρνητικά σημεία που αναφέρθηκαν:

- ✓ Να αισθάνονται ότι έχουν χάσει την ελευθερία τους και τον προσωπικό τους χώρο
- ✓ Να νιώθουν καταπιεσμένοι



N=503

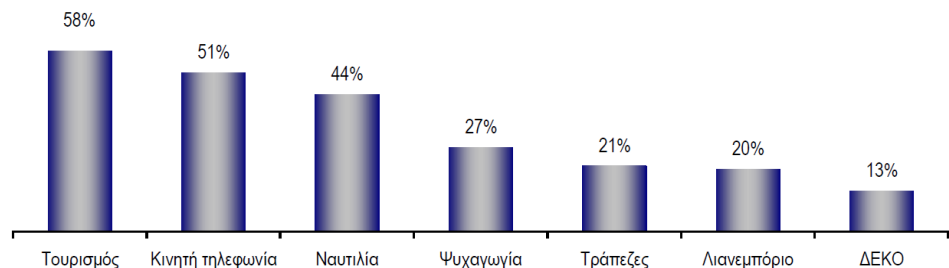
Διάγραμμα 2.16: Οφέλη κινητής τηλεφωνίας στην καθημερινότητα (% συμφωνία)

Πηγή: ΕΕΚΤ (2013), 20 χρόνια κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα

Η έρευνα δείχνει ξεκάθαρα πως η ηλικία καθορίζει τον βαθμό και τον τρόπο χρήσης. Οι νεότεροι, 15 – 34 ετών, κάνουν μεγαλύτερη χρήση – έμφαση στο Διαδίκτυο. Οι μεγαλύτεροι επικεντρώνονται στις πιο παραδοσιακές λειτουργίες:

- 15 – 24 Μεγάλη χρήση (heavy users). Έμφαση σε ίντερνετ (~60% - M.O. 25%) και social media
- 25 – 34 Παραμένουν σταθερά πάνω από το μέσο όρο σε όλες τις χρήσεις. Έμφαση σε πιο οργανωτικές λειτουργίες: ημερολόγιο, τηλεφωνικός κατάλογος, sms
- 35 – 44 Κινούνται περίξ του μέσου όρου. Λιγότερο sms, social media, εφαρμογές
- 45 – 54 Μικρή χρήση (light users) όλων των χρήσεων εκτός ομιλίας
- 55 – 69 Το κινητό αποκλειστικά ως Τηλέφωνο

Με βάση το δείγμα που εξετάστηκε και όπως συμπεραίνεται από το διάγραμμα 2.17, ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης μεταξύ των πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, είναι ο κλάδος για τον οποίο οι πολίτες έχουν, μαζί με τον τουρισμό, την καλύτερη γενική εικόνα.



Διάγραμμα 2.17: Αντίληψη της Κοινωνίας για τη δυναμική ανάπτυξη των επιχειρηματικών κλάδων στο μέλλον

Πηγή: ΕΕΚΤ (2013), 20 χρόνια κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα

Η υψηλή αυτή εμπιστοσύνη προς τον κλάδο της κινητής επικοινωνίας αποκτά μεγαλύτερη σημασία, σε μια εποχή που γενικά η εμπιστοσύνη της ελληνικής κοινωνίας προς όλους τους θεσμούς μειώνεται σταθερά (*qed: Ελλάδα 2.0*: Μάρτιος 2013/ δείγμα 1.500 ατόμων). Η υποχώρηση του ρόλου που παραδοσιακά διαδραμάτιζε ο Δημόσιος Τομέας στη συνείδηση της ελληνικής κοινωνίας μοιάζει να αυξάνει ιδιαίτερα τις προσδοκίες του κοινού από τον Ιδιωτικό, που θεωρείται πλέον ότι «μπορεί να τα καταφέρει καλύτερα εκεί που απέτυχε ο Δημόσιος» (79%) (*qed: Ελλάδα 2.0*: Μάρτιος 2013 / δείγμα 1.500 ατόμων). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο κλάδος της Κινητής τηλεφωνίας φαίνεται να αποτελεί στην αντίληψη της ελληνικής κοινωνίας έναν χαρακτηριστικό εκπρόσωπο του υγιούς αυτού Ιδιωτικού Τομέα.

- **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Όσον αφορά το αποτύπωμα του κλάδου στην κοινωνία, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα υποστηρίζουν το θεσμό της εταιρικής υπευθυνότητας και κάθε έτος εκδίδουν τον απολογισμό των δράσεων τους σε αυτόν τον τομέα. Σκοπός αυτής της δράσης είναι η συνεισφορά των εταιρειών στην αειφόρο ανάπτυξη,

λαμβάνοντας υπόψη, οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προκειμένου να αναλάβουν τις ευθύνες τους για τις όποιες επιπτώσεις έχει η λειτουργία τους στο κοινωνικό σύνολο. Οι βασικοί πυλώνες των προγραμμάτων Εταιρικής Υπευθυνότητας των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας αφορούν τους τομείς: στρατηγική και διοίκηση, περιβάλλον, κοινωνία, εργαζόμενοι και αγορά.

Διοίκηση

Η διοίκηση, μέσω διαλόγου με τους κοινωνικούς εταίρους, θέτει τους στόχους και τις προτεραιότητες για τις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που θα ακολουθηθούν.

Περιβάλλον

Στον τομέα του περιβάλλοντος, στόχος είναι η παρακολούθηση και μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των εν λόγω εταιρειών και επιτυγχάνεται μέσα από πολυάριθμες δράσεις, για μείωση της καταναλισκόμενης ενέργειας και αντίστοιχα των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα, την ανακύκλωση, τη μείωση χρήσης χαρτιού και άλλων υλικών, μείωση επίδρασης στη στοιβάδα του όζοντος, διαχείριση και έλεγχος της εκπεμπόμενης Η/Μ ακτινοβολίας από Σταθμούς Βάσης, κ.α.

Για παράδειγμα στον τομέα της ανακύκλωσης, για το έτος 2010 ανακυκλώθηκαν από τις τρεις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας 120,8 τόνοι χαρτιού, ενώ αξιοσημείωτη είναι η συμβολή τους στην ανακύκλωση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, κινητών και αξεσουάρ, μπαταριών, λιπαντικών, μελανοδοχείων και λαμπτήρων.

Αλλά και σχετικά με τον τομέα της κατανάλωσης ενέργειας, έχουν εγκατασταθεί τα τελευταία χρόνια φωτοβολταϊκά συστήματα σε 210 σταθμούς βάσης, ενώ με πρόσθετες τεχνολογικές καινοτομίες, σχετικές με την ψύξη (συστήματα free cooling) και τη θερμομόνωση των σταθμών αυτών, οι ενεργειακές τους απαιτήσεις έχουν μειωθεί σημαντικά. Έτσι, το σύνολο της ενέργειας που εξοικονομήθηκε από τις δράσεις των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας για το

περιβάλλον αντιστοιχεί στη μέση ετήσια κατανάλωση περίπου 8.236 ελληνικών νοικοκυριών.

Κοινωνία

Σε σχέση με την κοινωνία και καθώς απευθύνονται στο σύνολο του ελληνικού πληθυσμού, έχουν δημιουργήσει και προσφέρουν κοινωνικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εταιρείες του κλάδου λαμβάνουν σημαντικές πρωτοβουλίες στήριξης “ασθενών” κοινωνικών ομάδων, όπως οικονομικότερη αποστολή γραπτών μηνυμάτων για άτομα με προβλήματα ακοής και ειδικά κινητά τηλέφωνα για άτομα με προβλήματα όρασης. Επιπλέον, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας προσφέρουν δωρεάν όλες τις κλήσεις έκτακτης ανάγκης που πραγματοποιούνται μέσω των δικτύων τους (8,9 εκατ. κλήσεις έκτακτης ανάγκης για το 2010), ενώ οργανώνουν προγράμματα εθελοντικής αιμοδοσίας για τους εργαζομένους τους. Σημαντική είναι η συνεισφορά του κλάδου και στον τομέα της εκπαίδευσης καθώς κάθε χρόνο οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας προσφέρουν σημαντικό αριθμό υποτροφιών σε μαθητές και σπουδαστές ενώ κατά το έτος 2010 χορήγησαν τεχνολογικό εξοπλισμό σε 25 σχολεία της περιφέρειας.

Πλέον των παραπάνω δράσεων, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας παρέχουν τη δυνατότητα στους συνδρομητές τους να προσφέρουν χρήματα σε κοινωφελείς οργανώσεις μέσω αποστολής γραπτών μηνυμάτων, συγκεντρώνοντας σημαντικά χρηματικά ποσά. Επίσης, δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα της προστασίας των ανηλίκων και ενημέρωσης των γονέων τους σχετικά με τα προβλήματα και τους κινδύνους της χρήσης κινητού τηλεφώνου από ανηλίκους.

Επιπροσθέτως, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη την ανησυχία των Ελλήνων σχετικά με τους κινδύνους από την εκπεμπόμενη ακτινοβολία από τους σταθμούς βάσης, διεξάγουν συνεχείς μετρήσεις της ακτινοβολίας αυτής συνήθως κοντά σε ευαίσθητα σημεία, όπως σχολεία, νοσοκομεία και σε πυκνοκατοικημένες περιοχές.

Εργαζόμενοι

Οι εργαζόμενοι και στις τρεις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας ανέρχονται σε

6.184 (τέλος του 2010). Δύο σημεία στα οποία εστιάζουν με έμφαση οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας είναι η παροχή ίσων ευκαιριών απασχόλησης (για παράδειγμα, το 51% των υπαλλήλων είναι γυναίκες) αλλά και στη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού τους (251.000 ώρες εκπαίδευσης μόνο για το έτος 2010).

2.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον παίζει κι αυτό σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και την εξέλιξη των επιχειρήσεων, καθώς αναφέρεται στην τεχνολογική ανάπτυξη μιας χώρας και στην προσαρμοστικότητα του πληθυσμού της στις νέες τεχνολογίες και προϊόντα.

Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχουν διαμορφώσει νέα δεδομένα σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Ταυτόχρονα, η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από την ένταξη της επιστημονικής γνώσης στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων. Η έρευνα ενσωματώνεται στην αξία των προϊόντων και αποτελεί πλέον σημαντικό οικονομικό μέγεθος.

Η παγκοσμιοποίηση περνάει αναγκαστικά από την υψηλή και ειδικότερα την ψηφιακή τεχνολογία κι αυτή έχει πια εισβάλει σε κάθε τομέα της ζωής μας, επηρεάζοντάς την δραματικά. Το Διαδίκτυο, για πολλούς ίσως η σημαντικότερη έκφρασή της, δεν είναι παρά μονάχα μια από τις πτυχές της. Η σύγκλιση των τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών είναι αυτή που κινεί και δίνει ώθηση στη ψηφιακή οικονομία και στη Κοινωνία της Πληροφορίας. Η μεταβιομηχανική ή αλλιώς ψηφιακή οικονομία, είναι η εποχή της δικτυωμένης ανταλλαγής πληροφορίας, γνώσης και εμπειρίας.

Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα δεν είναι από τις πιο εξελιγμένες τεχνολογικά χώρες στην Ευρώπη. Για παράδειγμα, το Διαδίκτυο και τα κοινωνικά δίκτυα δεν έχουν διεισδύσει σε μεγάλο κομμάτι της κοινωνίας, έχουν όμως αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια σε επίπεδο χρηστών.

Όπως προκύπτει από τον πίνακα αποτελεσμάτων του Ψηφιακού Θεματολογίου 2014 (πίνακας 2.5) που δημοσιοποίησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, περισσότερο από το ήμισυ του εργατικού δυναμικού, ποσοστό 55%, δεν διαθέτει

καθόλου ή διαθέτει ελάχιστες ψηφιακές δεξιότητες, όταν ο αντίστοιχος Κοινοτικός μέσος όρος βρίσκεται στο 39%. Στο γενικό πληθυσμό της Ελλάδας το ποσοστό όσων στερούνται ψηφιακών δεξιοτήτων είναι ακόμη μεγαλύτερο και φθάνει στο 65%, με το μέσο όρο της Ε.Ε. να κυμαίνεται στο 47% (στοιχεία 2012). Από τα ίδια στοιχεία προκύπτει ότι στην Ελλάδα παραμένει χαμηλός ο αριθμός των ειδικών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ICT specialists), που αντιστοιχούν στο 1,4% του εργατικού δυναμικού, ακριβώς το μισό του ευρωπαϊκού μέσου όρου 2,8% (ΣΕΠΕ 2014)

Πίνακας 2.5: Πίνακας αποτελεσμάτων Ψηφιακού Θεματολογίου 2014

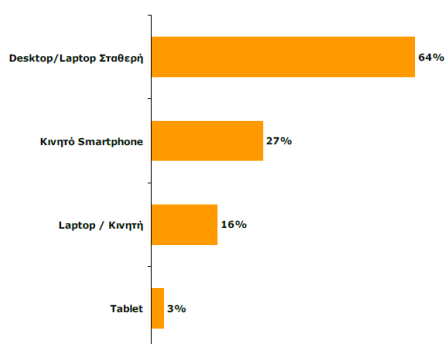
Πηγή: Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδας – ΣΕΠΕ 2014

Πίνακας (περιλαμβάνει ανάλυση και τιμές)	Ελλάδα		EU28	
	2012	2013	2012	2013
Άτομα με χαμηλές ή μηδενικές ψηφιακές δεξιότητες (%)	65	-	47	-
Άτομα με ειδικές ικανότητες (AMEA) με χαμηλές ή μηδενικές ψηφιακές δεξιότητες (%)	82	-	64	-
Εργατικό δυναμικό με χαμηλές ή μηδενικές ψηφιακές δεξιότητες (%)	55	-	39	-
Νοικοκυριά που δηλώνουν την έλλειψη γνώσεων ως το λόγο για τον οποίο δεν έχουν πρόσβαση στο Διαδύκτιο	55	50	35	37
Εργαζόμενοι με εξειδικευμένες γνώσεις σε Πληροφορική και Τηλεπικοινωνίες (με την ευρύτερη έννοια) (%)	1.4	-	2.8	-

Εξάλλου και σύμφωνα με την ίδια έρευνα, σε ό,τι αφορά τη γενική χρήση του Διαδικτύου το 2013, μόνο το 56% των Ελλήνων ανέφερε ότι το χρησιμοποιεί τουλάχιστον σε εβδομαδιαία βάση (τακτικοί χρήστες), ποσοστό πολύ κάτω από το μέσο όρο του 72% της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, τα ποσοστά καθημερινής χρήσης του Διαδικτύου (συχνοί χρήστες), που ανέρχονται στο 47% του πληθυσμού, είναι χαμηλότερα συγκριτικά με το μέσο όρο της Ε.Ε., όπου οι

καθημερινοί χρήστες ανέρχονται στο 62%.

Ο λόγος για τον οποίο γίνεται εκτεταμένη αναφορά στην χρήση του internet είναι το γεγονός ότι διαμορφώνεται μια ισχυρή τάση χρήσης των κινητών τηλεφώνων και των tablets για τη σύνδεση στο Διαδίκτυο, ως εκ τούτου, όχι μόνο δεν θεωρούνται πλέον ξεχωριστές δραστηριότητες της εταιρικής στρατηγικής, αλλά αντιθέτως είναι ευθέως συνδεδεμένες μεταξύ τους. Στο διάγραμμα 2.18 παρατηρούμε ότι για το 2013, το 27% των χρηστών internet στην Ελλάδα συνδέθηκε δια μέσου κινητού τηλεφώνου smartphone, ενώ ένα επιπρόσθετο 16% συνδέθηκε από laptop δια μέσου σύνδεσης δικτύου κινητής τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ 2013).



Διάγραμμα 2.18: Συσκευή Σύνδεσης στο Διαδίκτυο – πολύ συχνά/συχνά

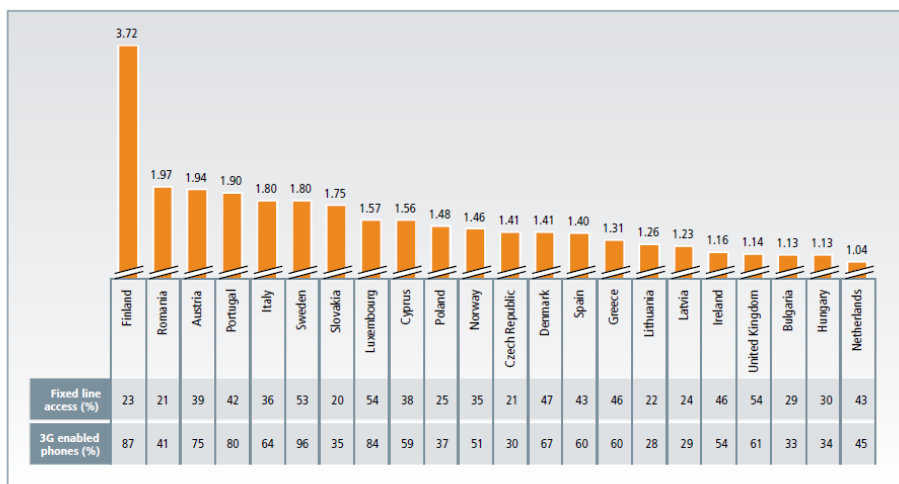
Πηγή: ΕΕΚΤ 2013, 20 χρόνια κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα

Τα τελευταία είκοσι χρόνια έχουμε δει μια έκρηξη στις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και τη χρήση του Διαδικτύου στις ανεπτυγμένες χώρες. Μέχρι πρόσφατα, η χρήση του Διαδικτύου σε μεγάλο βαθμό περιοριζόταν στην ευρυζωνικότητα μέσω σταθερής γραμμής. Τα τελευταία 5-6 έτη αυτό έχει αλλάξει και η χρήση της κινητής ευρυζωνικότητας (mobile broadband) αυξήθηκε ραγδαία (GSMA 2011).

Ο όρος κινητή ευρυζωνικότητα αναφέρεται στη παροχή ευρυζωνικής σύνδεσης μέσω των δικτύων κινητής τηλεφωνίας 3^{ης} και 4^{ης} γενιάς. Η κινητή ευρυζωνικότητα ξεφεύγει από τα όρια του κινητού τηλεφώνου, που αρχικά ήταν η

αποκλειστική συσκευή μεταφοράς δεδομένων μέσω των δικτύων κινητής τηλεφωνίας, και επεκτείνεται και στους υπολογιστές, με τη χρήση καρτών δεδομένων (data cards) ή ασύρματων διασυνδετών (USB dongles).

Το 2008, η ITU ανέφερε ότι παγκοσμίως οι συνδρομητές κινητής ευρυζωνικότητας είχαν υπερβεί για πρώτη φορά αυτούς της σταθερής. Στην Ευρώπη των 28 η διείσδυση των υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας ανέρχεται σήμερα σε 49%, ενώ η διείσδυση των 3G ενεργοποιημένων τηλεφώνων ανέρχεται σε 51% και με πληθυσμιακή κάλυψη 3G στο 90%. Και τα δύο αναπτύσσονται με πολύ ταχύτερο ρυθμό από ό,τι οι υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας. Στο διάγραμμα 2.19 παρουσιάζονται συγκριτικά ποσοστά διείσδυσης των 3G συσκευών και των σταθερών συνδέσεων, σε επιλεγμένες Ευρωπαϊκές χώρες.

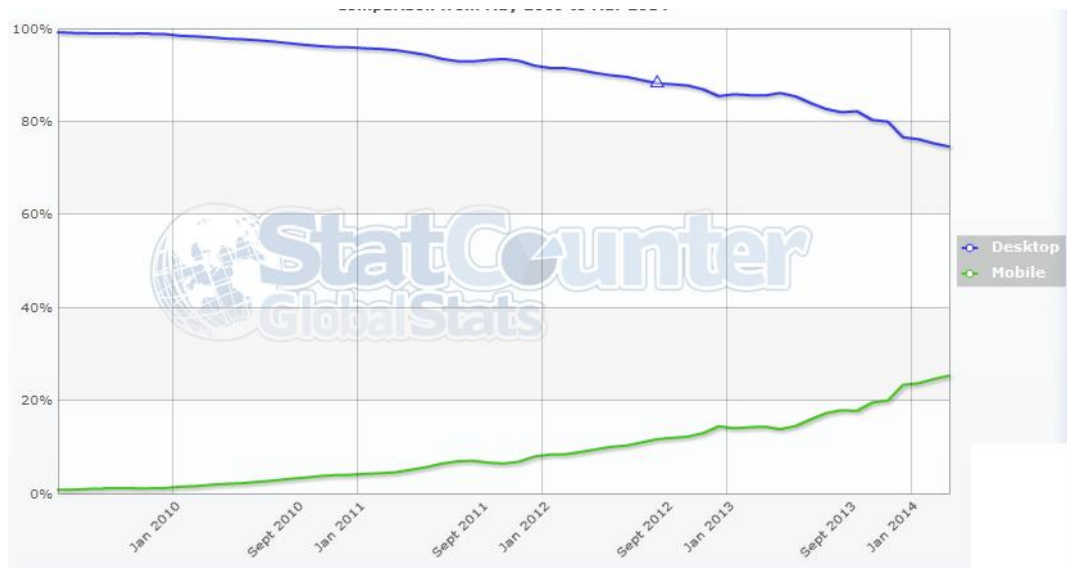


Source: ITU, Wireless Intelligence, EU

Διάγραμμα 2.19: Σύγκριση ποσοστών διείσδυσης των 3G συσκευών και των σταθερών συνδέσεων, σε επιλεγμένες Ευρωπαϊκές χώρες, 2010

Πηγή: ITU, Wireless Intelligence, EU

Άλλο ένα δείγμα της ραγδαίας αύξησης του mobile internet είναι ότι ενώ τον Ιανουάριο του 2010 σχεδόν το 100% της πρόσβασης σε ιστοσελίδες γινόταν δια μέσου desktop, τον Ιανουάριο του 2014 το ποσοστό της πρόσβασης από desktop έπεσε στο περίπου 75% και το ποσοστό της πρόσβασης δια μέσου κινητού ανήλθε στο 25% (διάγραμμα 2.20).



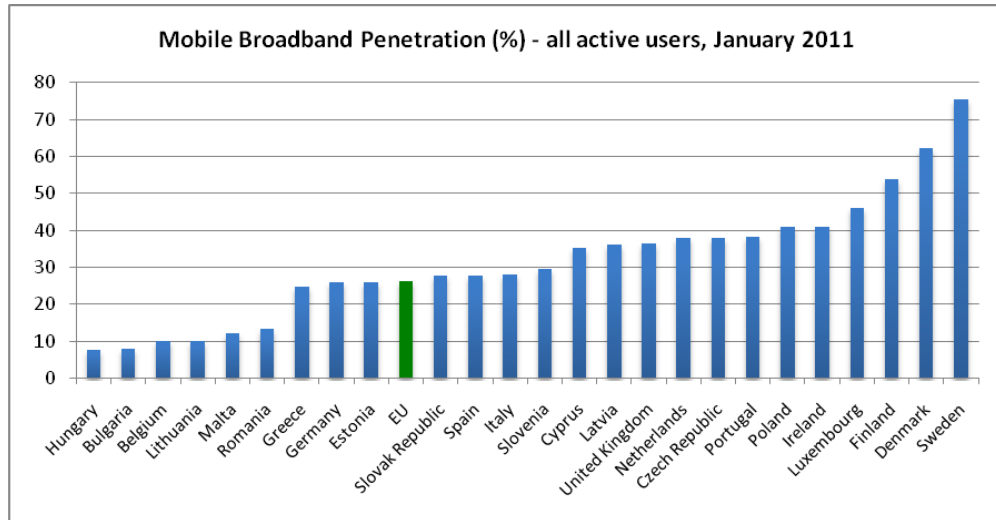
Διάγραμμα 2.20: Ποσοστό πρόσβασης ιστοσελίδων από κινητό τηλέφωνο και desktop
 Πηγή: Statcounter, 2014

Έτσι σήμερα, το Internet αποτελεί μία από τις συνηθέστερες χρήσεις του κινητού τηλεφώνου. Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα 2.21, η Ελλάδα με 24.6% βρίσκεται πίσω από το μέσο όρο 26,2% μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ και στο βαθμό διείσδυσης κινητής ευρυζωνικότητας όλων των ενεργών συνδέσεων 3G. (ΕΕΚΤ 2011, Ο κλάδος Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον). Ο μέσος όρος χρηστών Ίντερνετ από κινητό τηλέφωνο ανέρχεται στο 25%, ενώ στις ηλικίες 15 - 24 ο μέσος όρος είναι 60% (ΕΕΚΤ 2013).

Παρ' όλη την προαναφερθείσα υστέρηση, η ζήτηση για ευρυζωνικές συνδέσεις μέσω κινητών δικτύων έχει αυξηθεί ραγδαία από το 2010 και μετά, μιας και οι ενεργοί συνδρομητές 3G υπηρεσιών ανεξαρτήτου τρόπου πρόσβασης έχουν διπλασιασθεί αποτελώντας το 24,6% του πληθυσμού. Ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός ότι ο αριθμός των χρηστών 3G κινητών τηλεφώνων στην Ελλάδα έχει αυξηθεί περίπου κατά 140% ενώ ο αριθμός των χρηστών των 3G καρτών δεδομένων έχει αυξηθεί περίπου κατά 20%.

Όπως βλέπουμε στα διαγράμματα 2.21 και 2.22, η διείσδυση στην Ελλάδα ανέρχεται σε 2,6% από 3G κάρτες (για χρήση σε υπολογιστή) και σε 22% από

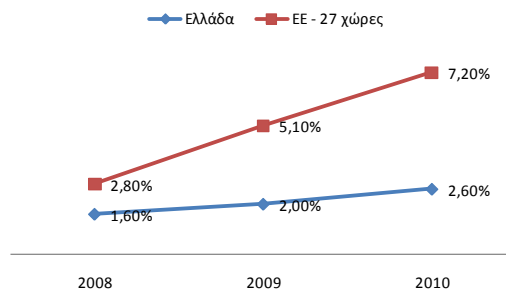
χρήση τηλεφώνων με δυνατότητα 3G.



Διάγραμμα 2.21: Διείσδυση Κινητής Ευρυζωνικότητας (%) – όλοι οι ενεργοί χρήστες

Πηγή: Communications Committee, 2011

Οι 3G κάρτες δεδομένων παρουσιάζουν βραδύτερο ρυθμό διείσδυσης (Διάγραμμα 3.22)



Διάγραμμα 2.22: Διείσδυση 3G καρτών δεδομένων

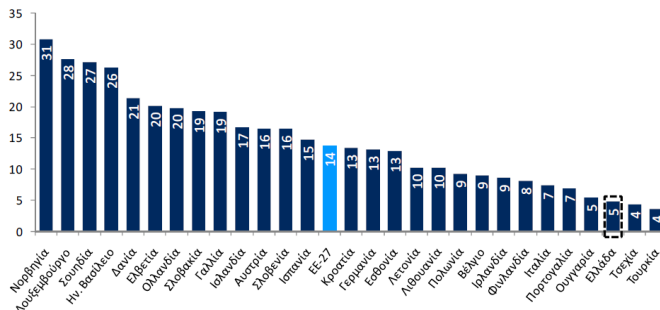
Πηγή: Communications Committee, 2011

Ο όγκος δεδομένων έχει αυξηθεί το 2012 κατά 157,1% σε σχέση με τρία χρόνια πριν. Συνολικά το έτος 2011 καταναλώθηκαν 10,8 Terabytes δεδομένων σε Cosmote, Vodafone και Wind, έναντι 4,2 Terabytes το 2009 (EETT 2013).

Τεχνολογικά και σε επίπεδο μεταφοράς δεδομένων εκτός SMS, η Ελλάδα παρουσιάζει σημαντική καθυστέρηση. Η παγκόσμια τάση είναι τα έσοδα από

δεδομένα να αυξάνονται σταθερά, καθώς αναπτύσσονται συνεχώς νέες υπηρεσίες (Telecoms Matrix, 2011).

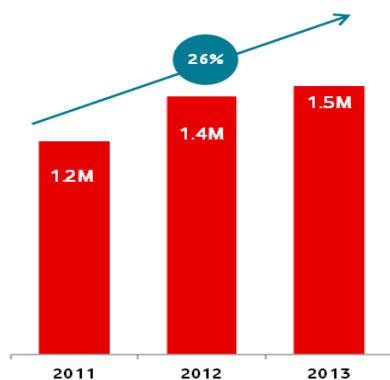
Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat (διάγραμμα 2.23), η Ελλάδα υπολείπεται σημαντικά των λοιπών χωρών του ΟΟΣΑ στο ποσοστό των χρηστών κινητών τηλεφώνων που χρησιμοποιούν το τηλέφωνό τους για πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Συγκεκριμένα, μόλις το 5% των χρηστών κινητών τηλεφώνων στην Ελλάδα χρησιμοποιούν το κινητό τους τηλέφωνο για να έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, ενώ ο μέσος όρος των 27 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αγγίζει το 14%.



Διάγραμμα 2.23: Ποσοστό χρηστών κινητών που το χρησιμοποιούν για πρόσβαση στο Διαδίκτυο

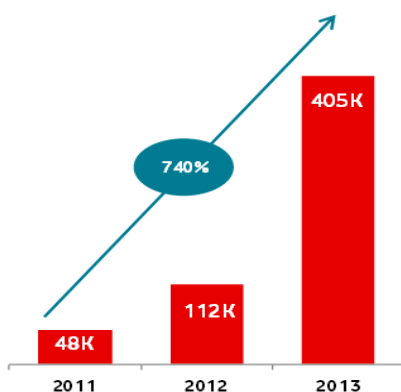
Πηγή: Eurostat και Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελβετίας, 2010

Στο σημείο αυτό, αξίζει να εστιάσουμε στις πωλήσεις smartphones στην Ελλάδα, οι οποίες αυξήθηκαν κατά 26% την περίοδο 2011 με 2013, φτάνοντας τις 1.500.000 συσκευές (διάγραμμα 2.24), ενώ οι πωλήσεις tablets για την ίδια περίοδο εκτοξεύτηκαν κατά 740%, φτάνοντας τις 405.000 συσκευές (διάγραμμα 2.25).



Διάγραμμα 2.24: Πωλήσεις Smartphones στην Ελλάδα

Πηγή: Αναστασιάδης, 2014



Διάγραμμα 2.25: Πωλήσεις Tablets στην Ελλάδα

Πηγή: Αναστασιάδης, 2014

Ήδη οι πρακτικές σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες έχουν δείξει το δρόμο για την ανάπτυξη της αγοράς κινητών επικοινωνιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ολοένα αυξανόμενη διείσδυση των 3G συσκευών (60% διείσδυση για την Ελλάδα, 51% για την Ευρώπη για το 2011), η οποία έδωσε μία νέα ώθηση στις κινητές ευρυζωνικές συνδέσεις, που αυξάνονται κατά 92% ετησίως από το 2006, αλλά και στην αύξηση του όγκου των δεδομένων που διακινούνται (αναμένεται ετήσια αύξηση 90% για τα επόμενα 5 χρόνια). Η νέα αυτή τάση δημιουργεί μοναδική ευκαιρία, αλλά ταυτόχρονα επιβεβαιώνει και την ανάγκη των εταιριών του κλάδου να επενδύσουν στην επέκταση των 3G και την ανάπτυξη 4G δικτύων ώστε να υποστηρίξουν τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς σε όρους ταχύτητας

των δικτύων. Τονίζεται ότι, σε αντίθεση με την Ευρώπη, η ανάπτυξη δικτύων 4G στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο, ενώ αντίστοιχα, το ποσοστό των εσόδων από υπηρεσίες δεδομένων στο σύνολο των εσόδων ήταν μόλις 9%, κατατάσσοντας την Ελλάδα στην 26η θέση στο σύνολο 31 ευρωπαϊκών χωρών (κάτω από χώρες όπως Σλοβενία, Πορτογαλία, Βουλγαρία και Ρουμανία).

Η σημασία της κινητής ευρυζωνικότητας αλλά και της συνεισφοράς των κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα και την Ευρώπη έχει αναγνωριστεί και από πρόσφατες συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Digital Agenda Scoreboard 2012), στις οποίες τονίζεται η σημαντικότητα των κινητών επικοινωνιών για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί από το Ψηφιακό Θεματολόγιο (Digital Agenda 2020), καθώς η χώρα μας συνεχίζει να υστερεί στο σύνολο των δεικτών, με απόκλιση, η οποία κυμαίνεται μεταξύ 35% και 83%. Μεταξύ των στόχων, οι οποίοι περιλαμβάνουν θέματα διείσδυσης ευρυζωνικότητας και πληθυσμιακή κάλυψη των δικτύων, αναδεικνύεται και η υιοθέτηση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ηλεκτρονικού εμπορίου ως μοχλών πανευρωπαϊκής ανάπτυξης μέσα από την υποστήριξη ασφαλών διασυνοριακών συναλλαγών και την εξάλειψη της γραφειοκρατίας που διέπει τις συναλλαγές πωλητών και επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες.

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα πως η Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σε φάση ανάπτυξης των υπηρεσιών δεδομένων και η χρήση της κινητής ευρυζωνικότητας θα παίζει πρωτεύοντα ρόλο σε αυτήν. Η πρόσβαση δε, σε υπηρεσίες περιεχομένου (ενημερωτικού, ψυχαγωγικού κλπ.), μέσω των δικτύων κινητών επικοινωνιών είναι ένας παρθένος χώρος στην Ελλάδα (blue ocean), ο οποίος δίνει τη δυνατότητα διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους παίκτες που θα τοποθετηθούν έγκαιρα σε αυτόν.

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

1. Beamish, P.W. (1996), “European Foreign Investment: Why go to Canada”, *European Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 76-80.
2. T. Wilkinson, A. McAlister, S. Widmier (2007), *Reaching the International Consumer: An Assessment of the International Direct Marketing Environment*, Emerald
3. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (2013), “20 χρόνια κινητή τηλεφωνία”
4. Περιοδικό ΗITECH (11/2000)
5. ΕΕΤΤ (2009), *Επικοινωνίες εν τάχει*, τεύχος 21
6. European Economy (2009), *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses. Economic Crisis in Europe.*
Ιστοσελίδα: ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf
7. European Commission
Ιστοσελίδα:
http://ec.europa.eu/economy_finance/international/index_en.htm
8. Economist Intelligence Unit Limited (2009), *Organisational Agility: How Business can Survive and Thrive in Turbulent Times. A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by EMC.*
Ιστοσελίδα:
http://www.asb.unsw.edu.au/executive/Documents/organisational_agility.pdf
9. ΕΕΤΤ (2010), *Επισκόπηση των Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών 2008-2009*
10. Καζάζης, Ν. (2001), *Μάρκετινγκ για Αποτελεσματικές Πωλήσεις*, Μπένος

11. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών - ICAP (2011), Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο Νέο Περιβάλλον
12. Lester R. & Waters J. (1989), Environmental Scanning and Business Strategy. London, UK: British Library, Research and Development Department
13. Engelen, E. (2011), After the Great Complacence; Financial Innovation and the Politics of Reform, Oxford: Oxford University Press
14. ΚΕΠΕ (2014), Ελληνική Οικονομία, Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων, Μάρτιος
Ιστοσελίδα:
http://www.kepe.gr/images/ellhnikh_oikonomia/ellhnikh_oikonomia_teychos_03-march_2014.pdf
15. ΚΕΠΕ (2013), Οικονομικές Εξελίξεις, Τεύχος 22, Οκτώβριος
16. Wikipedia, η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια
Ιστοσελίδα: <http://el.wikipedia.org>
17. IOBE (2013), Τριμηνιαία Έκθεση για την Ελληνική Οικονομία, Q3
Ιστοσελίδα: http://www.iobe.gr/docs/economy/ECO_Q3_13_PRE_GR.pdf
18. ΕΛΣΤΑΤ, Βασικά μεγέθη απασχόλησης
Ιστοσελίδα: <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-consumerworks>
19. Τράπεζα της Ελλάδος
Ιστοσελίδα:
http://www.bankofgreece.gr/BoGDDocuments/PRESENTATION_harris_vitas.pdf
20. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Annual Macroeconomic Database
21. ΕΛΣΤΑΤ (2014), ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ, ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΟΙ ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΘΕΣΜΙΚΩΝ ΤΟΜΕΩΝ, 27/01/2014

http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0708/PressReleases/A0708_SEL91_DT_QQ_03_2013_01_P_GR.pdf

22. ΕΛΣΤΑΤ (2013), ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ: Α' τρίμηνο 2006 - Γ' τρίμηνο 2013

http://www.tovima.gr/files/1/2013/12/27/A0199_DKT08_DT_QQ_03_2013_01_F_GR.pdf

23. Schumpeter, J.A. (1961), The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle translated from the German by Redvers Opie, New York: OUP

24. Macdonald, N. T. (1999), Macroeconomics and Business: An Interactive Approach. London: International Thomson Publishing

25. Neale, A., Haslam, C. , Johal, S.(2000), Economics in a Business Context.3rd ed., London: Thomson Learning

26. Investopedia

Ιστοσελίδα: <http://www.investopedia.com>

27. Κόντης Α., Ζωγραφάκης Σ. και Μητράκος Θ. (2006), Οι οικονομικές επιπτώσεις της απασχόλησης των μεταναστών κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν. Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Εργαστήριο Μελέτης της Μετανάστευσης και Διασποράς

28. Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ), (2010)

Ιστοσελίδα: <http://blogs.eliamep.gr/rontos/i-dimografiki-pragmatikotita-stin-ellada/#sthash.W3KaHZZ2.dpuf>

29. ΕΛΣΤΑΤ (2013), Ανακοίνωση δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών του

Μόνιμου Πληθυσμού της Χώρας σύμφωνα με την Απογραφή Πληθυσμού-Κατοικιών 2011

Ιστοσελίδα:

http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1602/PressReleases/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_03_F_GR.PDF

30. ΕΛΣΤΑΤ (2013), Η Ελλάδα με αριθμούς

Ιστοσελίδα:

http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/ELLAS_IN_NUMBERS_GR.pdf

31. ΕΛΣΤΑΤ (2013), Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2012

Ιστοσελίδα: <http://air.euro2day.gr/cov/EL/ELSTAT2.pdf>

32. ΕΕΚΤ (2013), 20 Χρόνια Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα

Ιστοσελίδα: http://www.eekt.gr/Portals/0/Analytic_findings_QED.pdf

33. ΣΕΠΕ (2014), Πίνακας Αποτελεσμάτων Ψηφιακού Θεματολογίου 2014

Ιστοσελίδα: <http://www.sepe.gr/default.aspx?pid=34&la=1&artID=6133>

34. GSMA (2011), European Mobile Industry Observatory 2011

35. Statcounter (2014)

Ιστοσελίδα: <http://gs.statcounter.com/#desktop+mobile-comparison-ww-monthly-200905-201403>

36. Αναστασιάδης, Χ. (2014). Super Mobile Experience. . Παρουσίαση στο 4^ο Συνέδριο Infocom Mobiles and Apps Conference, Αθήνα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. Η Υπάρχουσα Αγορά και ο Ανταγωνισμός στον κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα

Ο τομέας των επικοινωνιών και ειδικότερα ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας έχει συνεισφέρει πολλαπλά στην Ελληνική οικονομία και αποτελεί έναν από τους πλέον δυναμικούς κλάδους. Πριν προβούμε σε μια συνοπτική παρουσίαση των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, θα παραθέσουμε κάποια σημαντικά στοιχεία σε σχέση με το μέγεθος του κλάδου, τα οποία δεν έχουν αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες.

3.1 Κάποια σημαντικά μεγέθη του κλάδου

Εστιάζοντας στο μέγεθος του κλάδου όσον αφορά στις συνδέσεις, για το έτος 2010 ο αριθμός των συνδρομητών εμφανίζεται μειωμένος κατά περίπου 5 εκατομμύρια χρήστες σε σχέση με το 2009, που συνιστά μείωση κατά 24% (ΕΕΤΤ 2013). Η εξέλιξη του αριθμού των συνδρομητών εμφανίζεται στον πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1: Συνολικές και Ενεργές Συνδέσεις

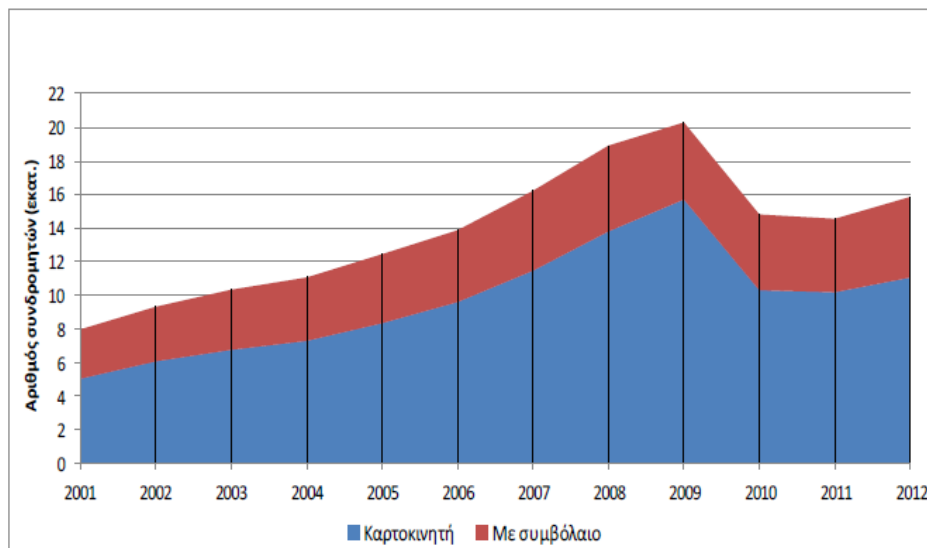
Πηγή: ΕΕΤΤ, 2013

	Δεκ. 2005	Δεκ. 2006	Δεκ. 2007	Δεκ. 2008	Δεκ. 2009	Δεκ. 2010	Δεκ. 2011	Δεκ. 2012
Συνολικές Συνδέσεις	12.448.473	13.874.674	16.226.675	18.918.092	20.298.102	14.815.705	14.557.672	15.861.833
Αριθμός Ενεργών Συνδέσεων	10.243.395	11.097.515	12.294.912	13.799.340	13.295.093	12.292.716	12.127.985	13.353.707

Ως κύριες αιτίες της μείωσης αυτής αναφέρονται τόσο η ταυτοποίηση των χρηστών καρτοκινητής τηλεφωνίας, η οποία ξεκίνησε το Νοέμβριο του 2009 και ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2010, όσο και η συρρίκνωση του εισοδήματος των καταναλωτών λόγω της οικονομικής ύφεσης. Ως δευτερεύουσα αιτία μπορούμε να σημειώσουμε τη μετανάστευση, καθώς οι ηλικίες που έχουν μεταναστεύσει λόγω της

οικονομικής κρίσης ανήκουν ως επί το πλείστον στους τακτικούς και σημαντικούς χρήστες της κινητής τηλεφωνίας.

Για το διάστημα των ετών 2011 έως 2013, η τάση του αριθμού συνδέσεων εμφανίζει καλύτερη εικόνα σε σχέση με την περίοδο 2009 – 2010, καθώς ο αριθμός των συνδέσεων το 2012 κατέγραψε αύξηση κατά 8,9%, φτάνοντας τις 15,9 εκατομμύρια συνδέσεις, ενώ ο αριθμός των ενεργών συνδέσεων (δηλαδή αυτές που απέφεραν έσοδο κατά τους τρεις τελευταίους μήνες) αυξήθηκε το 2012 κατά 10,7% και έφτασε τις 13,4 εκατομμύρια (EETT, 2013). Η αύξηση αυτή καταγράφηκε τόσο σε συνδέσεις με συμβόλαιο, όσο και σε συνδέσεις καρτοκινητής. Συγκεκριμένα, οι συνδέσεις καρτοκινητής το 2012 προσέγγισαν τα 11,1 εκατομμύρια, ενώ οι συνδέσεις συμβολαίου έφτασαν τα 4,8 εκατομμύρια. Η αύξηση της καρτοκινητής ήταν 8,2%, ενώ η αύξηση των συμβολαίων ήταν 9,66%. Παρ' ότι η ποσοστιαία αύξηση των συμβολαίων ήταν μεγαλύτερη της ποσοστιαίας αύξησης των καρτοκινητών, ο μεγαλύτερος όγκος των συνδέσεων συνεχίζει να εδράζεται στην καρτοκινητή τηλεφωνία, όπως καταγράφεται και στο διάγραμμα 3.1.

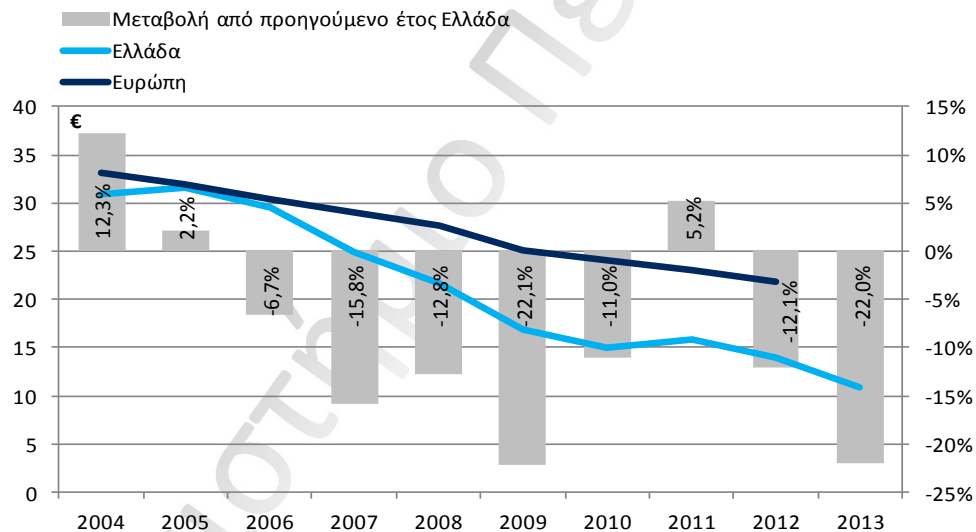


Διάγραμμα 3.1: Εξέλιξη αριθμού συνδρομητών συμβολαίου και καρτοκινητής τηλεφωνίας

Πηγή: EETT, 2013

Ένα άλλο μέγεθος που είναι χρήσιμο να εστιάσουμε, είναι τα έσοδα ανά χρήστη (ARPU). Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΕΚΤ (2014), το 2013 τα έσοδα ανά χρήστη (ARPU) στην Ελλάδα μειώθηκαν κατά 20% στα 10,8 ευρώ σε σχέση με το προηγούμενο έτος (διάγραμμα 3.2).

Ενώ μέχρι το 2006 το ARPU σε Ελλάδα και Ευρώπη ήταν στο ίδιο επίπεδο, τα επόμενα έτη το ARPU στην Ελλάδα μειώθηκε απότομα και έπεσε αρκετά κάτω του Ευρωπαϊκού. Οι χαμηλότερες τιμές ανά λεπτό ομιλίας, η χαμηλότερη διείσδυση δεδομένων στην Ελλάδα σε σχέση με την Ευρώπη αλλά και η οικονομική κατάσταση των καταναλωτών επηρεάζουν αρνητικά το δείκτη αυτό.



Διάγραμμα 3.2: Μεταβολή ARPU

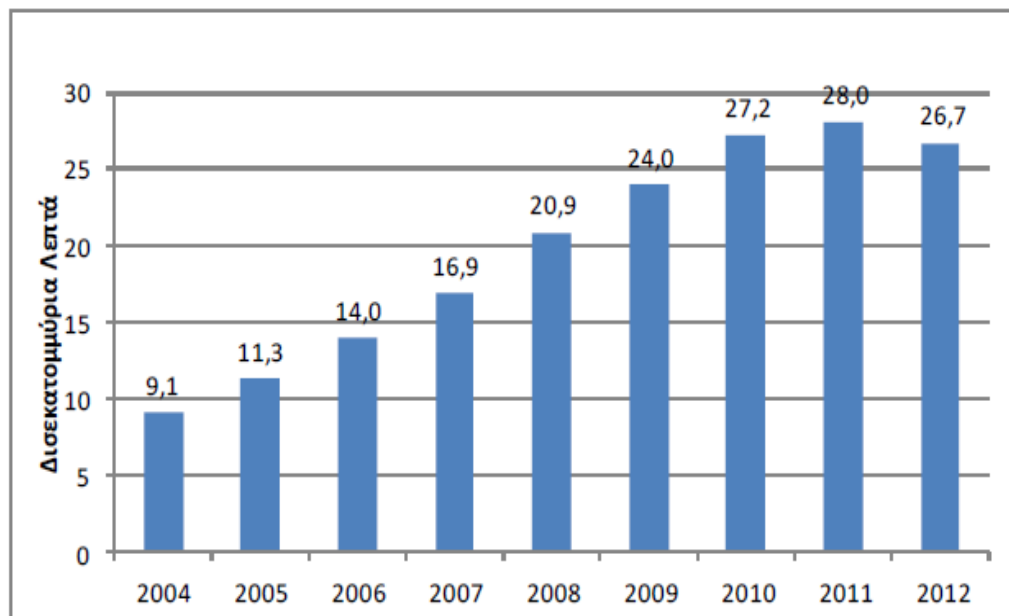
Πηγή: ΕΕΚΤ, 2014

Στη συνέχεια, θα δούμε την τάση που παρουσιάζουν οι βασικές υπηρεσίες των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.

Η χρήση των δικτύων κινητής τηλεφωνίας ακολούθησε φθίνουσα πορεία, δεδομένου ότι με εξαίρεση τα δεδομένα υπηρεσιών πακετομεταγωγής (data) που σημείωσαν αύξηση, οι λοιπές κατηγορίες (όγκος φωνητικών κλήσεων, σύντομων

γραπτών μηνυμάτων (SMS) και εικονομηνυμάτων (MMS) παρουσίασαν μείωση (ΕΕΤΤ 2013).

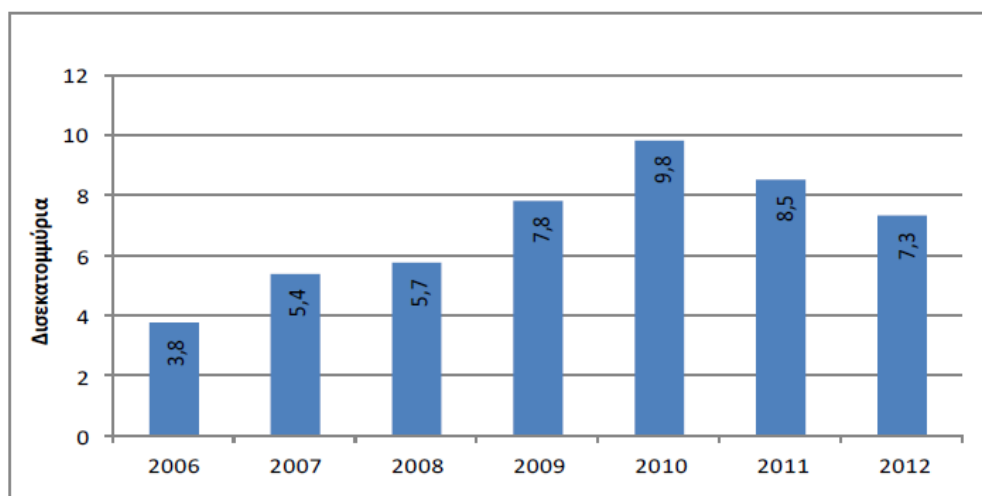
Πιο συγκεκριμένα, κατά το 2012 ο όγκος των φωνητικών κλήσεων παρουσίασε μείωση κατά 4,6%, από 28 δισεκ. λεπτά σε 26,7 δισεκ. λεπτά ομιλίας (διάγραμμα 3.3), κυρίως λόγω της μείωσης της εσωτερικής κίνησης κατά 5,7%, δηλαδή φωνητικές κλήσεις εντός του ίδιου δικτύου, ενώ ταυτόχρονα μείωση παρουσίασαν και οι φωνητικές κλήσεις προς άλλα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας (μείωση 8,1%) και προς σταθερή τηλεφωνία (μείωση 4,5%). Δεδομένου του ότι ο αριθμός των συνδέσεων αυξήθηκε, συμπεραίνουμε ότι η μείωση του όγκου φωνητικών κλήσεων οφείλεται σε περιορισμό των λεπτών ομιλίας των χρηστών, γεγονός που συνδέεται με τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματός τους.



Διάγραμμα 3.3: Όγκος Φωνητικών Κλήσεων που εκκινούν από Κινητό Τηλέφωνο

Πηγή: ΕΕΤΤ, 2013

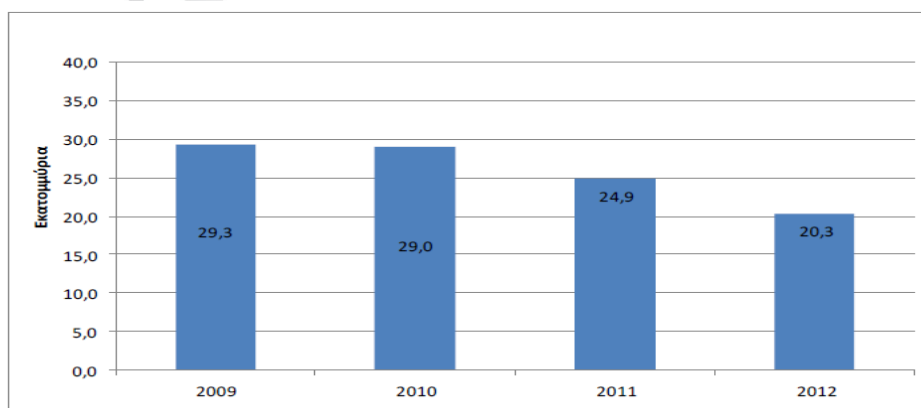
Αντίστοιχη μείωση παρουσίασαν το 2012 και τα SMS, κατά 14,2%, φτάνοντας τα 7,3 εκ. μηνύματα, μειωμένα κατά 1,2 εκ. μηνύματα (διάγραμμα 3.4). Η πλειονότητα των χρηστών που αποστέλλουν μηνύματα προέρχονται από την καρτοκινητή τηλεφωνία (ποσοστό 73% για το 2012, ενώ για την περίοδο 2009-2011 ανερχόταν σε 80%), προφανώς εκμεταλλευόμενοι τα ειδικά πακέτα μηνυμάτων των εταιριών.



Διάγραμμα 3.4: Συνολικός Αριθμός SMS

Πηγή: ΕΕΤΤ, 2013

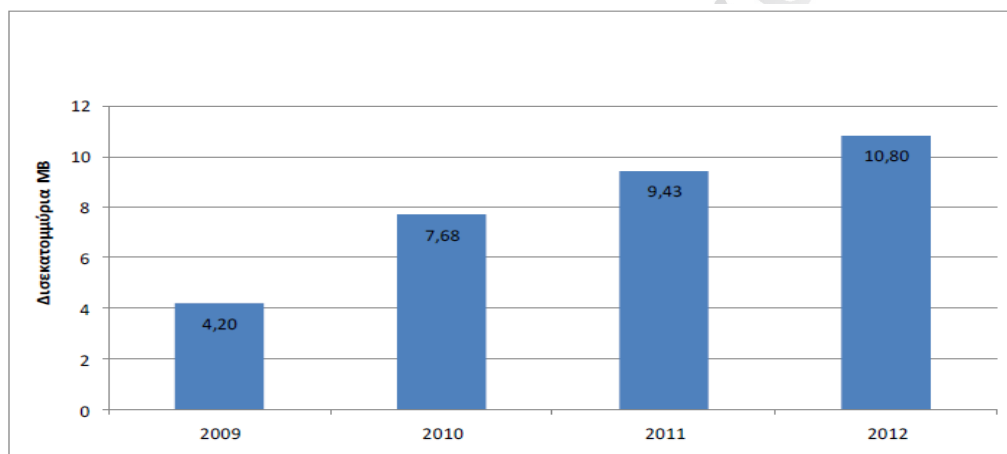
Μείωση εμφανίζουν επίσης και τα εικονο-μηνύματα (MMS) κατά ποσοστό 18,5%, από 24,9 εκ. σε 20,3 εκ. (διάγραμμα 3.5), με την μεγαλύτερη πτώση να καταγράφεται στους χρήστες καρτοκινητής, με ποσοστό μείωσης κατά 46,7%. Αύξηση της αποστολής MMS καταγράφεται από τους εταιρικούς χρήστες κατά 15,2%, παρ' ότι ως μέγεθος παραμένει σχετικά μικρό (3,8 εκ για το 2012). Ενώ οι χρήστες καρτοκινητής αποτελούσαν το 2009 το 53% του συνολικού όγκου, το 2012 έχουν περιοριστεί στο 28% του συνόλου, με την θέση τους να παίρνουν οι οικιακοί χρήστες συμβολαίου.



Διάγραμμα 3.5: Συνολικός Αριθμός MMS

Πηγή: ΕΕΤΤ, 2013

Αύξηση τέλος, καταγράφεται στην αποστολή δεδομένων (data) μέσω κινητής τηλεφωνίας από το 2009 έως και το 2012, καθώς έφτασαν τα 10,8 δις MB, έναντι 9,43 δις το 2011 (διάγραμμα 3.6), γεγονός που συνιστά αύξηση κατά 14,5%. Η εν λόγω αύξηση θα αναλυθεί εκτεταμένα στην συνέχεια, καθώς θα αποτελέσει και το όχημα εισόδου της εξεταζόμενης εταιρίας στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας, στη μελέτη περίπτωσης (case study) που θα ακολουθήσει στο επόμενο κεφάλαιο.



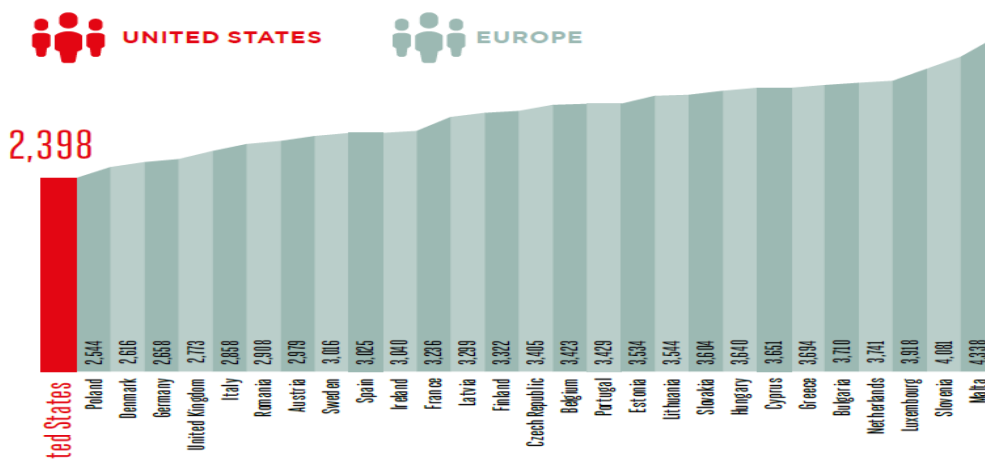
Διάγραμμα 3.6: Συνολικός Αριθμός (σε MB) Υπηρεσιών Δεδομένων Πακετομεταγωγής (data) μέσω Κινητού

Πηγή: ΕΕΤΤ, 2013

3.2 Προφίλ και οικονομικά μεγέθη των εταιρειών του κλάδου

Η Ελλάδα εμφανίζει υψηλή συγκέντρωση στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, καθώς δραστηριοποιούνται μόνο 3 εταιρείες, η Cosmote, η Vodafone και η Wind. Ο δείκτης συγκέντρωσης για την Ελλάδα είναι στο 3,694 (6^η υψηλότερη συγκέντρωση στην ΕΕ), όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 3.7:

MARKET CONCENTRATION
HERFINDAHL-HIRSCHMAN INDEX (HHI) INDICES, EU VERSUS U.S., 2012



Διάγραμμα 3.7: Συγκέντρωση Αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας

Πηγή: Bohlin et al, 2013

3.2.1 VODAFONE

Η Vodafone αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως. Η εταιρεία Vodafone Ελλάς ιδρύθηκε το 1992, υπό το όνομα Panafon, με συμμετοχή των εταιρειών Vodafone Group Plc., France Telecom, Intracom και Data Bank, ενώ μετεξελίχθηκε σε Vodafone Ελλάς το 2002. Η εταιρεία εισήγαγε μια σειρά πρωτοποριακών υπηρεσιών, όπως η καρτοκινητή τηλεφωνία το 1997, την αποστολή MMS το 2002, τη διασύνδεση των χρηστών στο internet το 2003, τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς (3G) το 2004, ενώ από το 2007 παρέχει, πέραν των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, σταθερή τηλεφωνία και συνδέσεις internet σταθερής βάσης, σε συνεργασία με την εταιρία Hellas On Line (HOL). Έτσι, ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει συνδυαστικά πακέτα υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας, κινητής τηλεφωνίας και internet (triple play), σε ενοποιημένη βάση. Πρόσφατα άρχισε να προσφέρει και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας τέταρτης γενιάς (4G), παρέχοντας πολύ υψηλές ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων μέσω του αναβαθμισμένου τηλεπικοινωνιακού δικτύου της.

Η εξέλιξη των εταιρικών μεγεθών της Vodafone Ελλάς, όπως αποτυπώνονται στους ισολογισμούς έως και το 2012, παρουσιάζεται στον πίνακα 3.2 (ποσά σε χιλ. ευρώ):

Πίνακας 3.2: Οικονομικά Μεγέθη VODAFONE

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις Εταιρείας VODAFONE

	2009	2010	2011	2012	Δ% 2011 - 2012	%Δ 2009-2012
Κύκλος εργασιών	1,505,608	1,303,786	1,087,805	1,013,355	-6.84	-32.69
Λειτουργικό Κέρδος/Ζημία από εργασίες πριν τις προβλέψεις	484,546	320,802	231,907	187,640	-19.1	-61.28
Κυκλοφορούντα Περιουσιακά Στοιχεία (κυκλοφορούν ενεργητικό)	398,420	433,441	445,977	276,658	-37.97	-30.56
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	497,549	484,277	361,113	345,231	-4.40	-30.61
Καθαρό κεφάλαιο κίνησης (καθαρό κυκλ. Ενεργητικό)	-99,129	-50,836	84,864	-68,573	-180.80	-30.82
Σύνολο Υποχρεώσεων	669,726	557,203	747,045	644,494	-13.73	-3.77
Σύνολο ενεργητικού	1,506,163	1,493,060	1,382,600	1,287,686	-6.86	-14.51

Ο κύκλος εργασιών εμφανίζει μείωση κατά 32,69% για την περίοδο 2009 – 2012, ενώ είναι μειωμένος κατά 6,84% για την περίοδο 2011 – 2012.



Διάγραμμα 3.8: Κύκλος Εργασιών VODAFONE

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις Εταιρείας VODAFONE

Μεγάλη είναι η πτώση της κερδοφορίας της επιχείρησης, καθώς από 484,546 εκατ. ευρώ το 2009, το 2012 κατέγραψε κέρδος 187,640 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας σωρευτική πτώση 61,28%, εμφανώς επηρεασμένη από την οικονομική κρίση στην Ελλάδα.

Μείωση εμφανίζει και το σύνολο του ενεργητικού, αλλά και το σύνολο των υποχρεώσεων της επιχείρησης, καθώς και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Θα πρέπει να επισημανθεί η πτώση του καθαρού κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης (Κυκλοφορούν Ενεργητικό μείον Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις) κατά 180%, καθώς εμφανίζεται με αρνητικό πρόσημο, γεγονός που οφείλεται στην μείωση της αξίας των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων, η οποία ήταν μεγαλύτερη της αντίστοιχης μείωσης των βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων.

Για το έτος 2013, το ARPU στα συμβόλαια ήταν στα 25,8 ευρώ το δεύτερο τρίμηνο, έναντι 26,3 ευρώ το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο και στα 31,2 ευρώ πριν από ένα χρόνο και από τα 41 ευρώ στα μέσα του 2010. Αντιστοίχως, το ARPU στην καρτοκινητή διαμορφώθηκε στα 3,7 ευρώ έναντι 3,6 ευρώ το προηγούμενο τρίμηνο, και

από τα 4,9 ευρώ του 2012. Το μικτό ARPU διαμορφώθηκε στο τρίμηνο Απριλίου – Ιουνίου 2013 στα 11,1 ευρώ, ενώ το 2012 ανερχόταν στα 14,7 ευρώ.

Στο τέλος του 2011 η Vodafone είχε 4,2 εκατομμύρια συνδρομητές.

3.2.2 COSMOTE

Η Cosmote ιδρύθηκε το 1998, ως θυγατρική του κρατικού παρόχου υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας, ΟΤΕ ΑΕ. Η εταιρεία κατέκτησε υψηλά μερίδια αγοράς καταλαμβάνοντας από το 2001 την πρώτη θέση στην Ελληνική αγορά, ενώ επεκτάθηκε και σε τρίτες χώρες, με την κατοχή του 70% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας Cosmocom στην Ρουμανία, τη συμμετοχή κατά 100% στη Globul της Βουλγαρίας και της Cosmofon στην ΠΓΔΜ και τη συμμετοχή της στην AMC Αλβανίας. Το 2006 η εταιρεία εξαγόρασε την εταιρεία Γερμανός ABEE, ενώ από το 2007 προσφέρει υπηρεσίες σταθερής πρόσβασης στο Internet (ADSL) με τη συνεργασία της μητρικής εταιρείας ΟΤΕ. Επίσης, η μητρική εταιρεία παρέχει την υπηρεσία ΟΤΕ TV, με συνδυασμούς προγραμμάτων κινητής τηλεφωνίας, σταθερής τηλεφωνίας, internet και συνδρομητικής τηλεόρασης. Από το 2012 άρχισε να προσφέρει και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας τέταρτης γενιάς (4G), εξασφαλίζοντας πολύ υψηλές ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων μέσω του κατάλληλα σχεδιασμένου δικτύου της.

Η εξέλιξη των εταιρικών μεγεθών της Cosmote, όπως αποτυπώνονται στους ισολογισμούς έως και το 2012, παρουσιάζεται στον πίνακα 3.3 (ποσά σε χιλ. ευρώ):

Πίνακας 3.3: Οικονομικά Μεγέθη COSMOTE

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις Εταιρείας COSMOTE

	2009	2010	2011	2012	Δ% 2011 - 2012	Δ% 2009-2012
Κύκλος εργασιών	1,908,395	1,706,136	1,552,694	1,460,975	-5.91	-23.44
Λειτουργικό Κέρδος/Ζημία από εργασίες πριν τις προβλέψεις	538,083	460,075	418,401	401,909	-3.94	-25.31

Κυκλοφορούντα Περιουσιακά Στοιχεία (κυκλοφορούν ενεργητικό)	540,779	538,910	371,022	608,938	64.12	12.60
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1,114,257	1,990,354	1,093,104	1,564,413	43.12	40.40
Καθαρό κεφάλαιο κίνησης (καθαρό κυκλ., Ενεργητικό)	-573,478	-1,451,444	-722,082	-955,475	-32.32	-66.61
Σύνολο Υποχρεώσεων	3,194,978	3,135,930	2,803,997	2,784,159	-0.71	-12.86
Σύνολο ενεργητικού	4,362,203	4,411,496	4,386,311	4,750,446	8.30	8.90

Η κερδοφορία της επιχείρησης για την περίοδο 2009 – 2012 εμφανίζει μείωση κατά 25,31% ενώ για το διάστημα 2011 – 2012 τα κέρδη εμφανίζονται πτωτικά κατά 3,94%, δείχνοντας μια τάση σταθεροποίησης περί τα 400 εκατ. ευρώ.

Το σύνολο του ενεργητικού της επιχείρησης έχει καταγράψει αύξηση στην διάρκεια των ετών, ενώ οι συνολικές υποχρεώσεις καταγράφουν μείωση, φτάνοντας το 2012 τα 2,8 δισ. ευρώ

Η επιχείρηση, για το διάστημα 2009 – 2012 έχει καταγράψει μια μείωση του κύκλου εργασιών της κατά 23,44% ενώ για το διάστημα 2011 – 2012 η μείωση ήταν της τάξεως του 5,91%.



Διάγραμμα 3.9: Κύκλος Εργασιών COSMOTE

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις Εταιρείας COSMOTE

Η επιχείρηση καταγράφει διαχρονικά ένα αρνητικό πρόσημο στο Καθαρό Κυκλοφορούν Ενεργητικό, καθώς οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις υπερβαίνουν την αξία του κυκλοφορούντος ενεργητικού.

Ο δείκτης μικτού AMOU (μέσος όρος ομιλίας σε λεπτά ανά σύνδεση) της εταιρίας αυξήθηκε κατά 2,3% το εννεάμηνο του 2013, φτάνοντας στα 298,9 λεπτά. Την ίδια περίοδο, ο δείκτης μικτού ARPU (μέσο έσοδο ανά χρήστη) παρουσίασε μείωση κατά 15% σε σχέση με το αντίστοιχο εννεάμηνο του 2012 και διαμορφώθηκε στα 12,8 ευρώ (Cosmote 2013). Η εν λόγω μείωση αποδίδεται από την εταιρία στο μειωμένο ARPU από εισερχόμενες κλήσεις (ως αποτέλεσμα των μειώσεων στα τέλη τερματισμού κινητής), καθώς και της μειωμένης κατανάλωσης λόγω της οικονομικής δυσπραγίας.

Στο τέλος του 2011 η εταιρία είχε 7,8 εκ. πελάτες.

Τέλος, όσον αφορά το εμπορικό της δίκτυο, η Cosmote διαθέτει ένα ανταγωνιστικό δίκτυο διανομής στην Ελλάδα, τόσο σε πλήθος σημείων πώλησης όσο και σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Συγκεκριμένα στα τέλη του 2012 το δίκτυο διανομής της Cosmote περιελάμβανε 392 καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ, 141 καταστήματα OTESHOP, 21 καταστήματα COSMOTE, ένα σημαντικό αριθμό μεμονωμένων

συνεργατών τόσο στη λιανική όσο και στη χονδρική και μια εξειδικευμένη ομάδα εταιρικών πωλήσεων.

3.2.3 WIND

Η Wind ιδρύθηκε το 1992, με την ονομασία Telestet. Από το 1997 εισήγαγε την καρτοκινητή τηλεφωνία, ενώ από το 2006 παρέχει πρόσβαση στο internet δια μέσου κινητής τηλεφωνίας Τρίτης Γενιάς. Το 2006 η WIND εξαγόρασε την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Q-Telecom και το 2008 την εταιρεία Tellas που δραστηριοποιείται στη σταθερή τηλεφωνία και το Internet. Μετά από αρκετές εταιρικές μεταβολές, το 2010 κατέληξε σε διεθνή επενδυτικά κεφάλαια (funds).

Η Wind, πέραν των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, παρέχει το πακέτο triple play, όπου συνδυάζονται κινητή και σταθερή τηλεφωνία και internet, σε ενιαίο πλαίσιο. Επίσης, προσφέρονται συνδυασμοί προγραμμάτων, με εναλλακτικούς συνδυασμούς σταθερής, κινητής τηλεφωνίας και internet.

Η εξέλιξη των εταιρικών μεγεθών της Wind, όπως αποτυπώνονται στους ισολογισμούς έως και το 2012, παρουσιάζεται στον πίνακα 3.4 (ποσά σε χιλ. ευρώ):

Πίνακας 3.4: Οικονομικά Μεγέθη WIND

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις Εταιρείας WIND

	2009	2010	2011	2012	Δ% 2011-2012	Δ% 2009-2012
Κύκλος εργασιών	1,054,575	787,403	661,814	613,715	-7.27	-41.80
Λειτουργικό Κέρδος/Ζημία από εργασίες πριν τις προβλέψεις	213,801	-818,059*	9,883	108,315	996.00	-49.00
Κυκλοφορούντα Περιουσιακά Στοιχεία	333,967	268,483	186,157	176,679	-5.09	-47.10

(κυκλοφορούν ενεργητικό)						
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	602,832	335,748	292,927	263,970	-9.89	-56.21
Καθαρό κεφάλαιο κίνησης (καθαρό κυκλ., Ενεργητικό)	-286,865	-67,265	-106,670	-87,291	18.24	67.53
Σύνολο Υποχρεώσεων	2,710,114	1,061,668	1,018,636	1,027,315	0.85	-62.09
Σύνολο ενεργητικού	2,656,256	1,498,302	1,194,910	1,038,585	-13.08	-60.90

*έκτακτες δαπάνες

Η εταιρεία παρά τη μεγάλη μείωση στον κύκλο εργασιών της τα τελευταία έτη εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης, το 2012 εμφανίζει αισθητή ανάκαμψη στα λειτουργικά της κέρδη τα οποία κυμαίνονται στα 108 εκατ. ευρώ. Μείωση εμφανίζουν τόσο οι συνολικές υποχρεώσεις, όσο και οι βραχυπρόθεσμες, γεγονός που δείχνει την προσπάθεια εξορθολογισμού της επιχείρησης.

Το σύνολο του ενεργητικού εμφανίζεται μειωμένο, τόσο σωρευτικά από το 2009, όσο και στο διάστημα 2011 – 2012. Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, παρ' ότι διαχρονικά εμφανίζεται με αρνητικό πρόσημο, σημειώνει τάση βελτίωσης, παραμένοντας όμως αρνητικό, στα -87 εκατ. ευρώ.

Η εταιρεία εμφανίζει μείωση του κύκλου εργασιών κατά 41,8% συνολικά για την περίοδο 2009 – 2012, ενώ για την περίοδο 2011 – 2012, η πτώση ήταν της τάξεως του 7,27%, φτάνοντας στα 613,715 εκατ. ευρώ.



Διάγραμμα 3.10: Κύκλος Εργασιών WIND

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις Εταιρείας WIND

Στο τέλος του 2011 η WIND είχε 3,2 εκατομμύρια συνδρομητές, ενώ οι υπηρεσίες και τα προϊόντα της διατίθενται μέσω των 255 καταστημάτων της αλλά και μέσω της αλυσίδας καταστημάτων PUBLIC.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε πως ο ανταγωνισμός στον κλάδο λειτουργεί ικανοποιητικά, με την Ελλάδα να ακολουθεί τον ευρωπαϊκό μέσο όρο σε ό,τι αφορά στα σχετικά μερίδια αγοράς των εταιρειών. Τα μερίδια αγοράς κινητής τηλεφωνίας στο τέλος του 2011 ήταν: Cosmote 52,2%, Vodafone 26,3%, WIND 21,4%. Με δεδομένα τα χαμηλά περιθώρια διαφοροποίησης των προϊόντων κινητής τηλεφωνίας, η ωρίμανση της αγοράς έχει οδηγήσει τις εταιρείες σε μια προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης πελατών μέσω στρατηγικών ηγεσίας κόστους. Το αποτέλεσμα είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά και η συνεχής πτωτική τάση των τιμών κινητής τηλεφωνίας προς όφελος των καταναλωτών.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετηθεί η περίπτωση της εταιρείας τηλεπικοινωνιών Forthnet και θα διερευνηθεί η δυνατότητά της να εισέλθει στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας μέσω του μοντέλου MVNO.

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

1. ΕΕΤΤ (2013), Επισκόπηση των Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2012
2. ΕΕΚΤ (2014), Ο Κλάδος των Κινητών Επικοινωνιών, Επικαιροποίηση Q4 2013
3. Bohlin, E., Caves, K.W., Eisenach, J.A. (2013). Mobile wireless performance in the EU and the US. GSMA, Navigant Economics.
Ιστοσελίδα:http://www.gsmamobilewirelessperformance.com/GSMA_Mobile_Wireless_Performance_May2013.pdf
4. FinancialPRESS (2013)
Ιστοσελίδα: <http://www.fpress.gr/epiheiriseis/item/12779-nea-meiosi-sta-esoda-tis-vodafone--kampanaki-se-persiani-apo-toys-aggloys>
5. Ιστοσελίδα:http://www.wind.gr/files/1/oikonomikeskatastaseis/ISOLOGISMOS_2012.pdf
6. Ιστοσελίδα της Vodafone: <http://www.vodafone.gr>
7. Ιστοσελίδα της Cosmote: <http://www.cosmote.gr>
8. Ιστοσελίδα της WIND: <http://www.wind.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

(FORTHNET)

4.1 Γενικές πληροφορίες που αφορούν την εταιρεία

Η εταιρεία Forthnet A.E. ιδρύθηκε το 1995 από το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ) και τις Μινωικές Γραμμές ANE, με την επωνυμία Ελληνική Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών και Τηλεματικών Εφαρμογών. Η εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ) στις 6 Οκτωβρίου του 2000. Το 2008, εξαγόρασε την Netmed N.V. και Intervision Services B.V. οπότε ξεκίνησε να προσφέρει και υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης. Το 2010 έγινε η συγχώνευση λειτουργιών και δραστηριοτήτων της Forthnet A.E. με τη Nova. Σήμερα, η εταιρεία συμπεριλαμβάνει τις εταιρείες Multichoice Hellas A.E και Forthnet Media Holdings A.E. Στο μετοχικό της κεφάλαιο συμμετέχουν οι εταιρείες Emirates International Telecommunications με ποσοστό 44% και οι εταιρείες WIND Hellas και Vodafone Panafon με ποσοστό 33% και 6,5% αντίστοιχα. Τον Ιούνιο του 2014, η Vodafone απέκτησε δικαίωμα προαίρεσης (option) για την απόκτηση επιπλέον ποσοστού 13,5% της Forthnet από τη WIND Hellas. Στην περίπτωση που η Vodafone ασκήσει το δικαίωμα προαίρεσης, τα ποσοστά συμμετοχής των εταιρειών Vodafone Panafon και WIND Hellas στο μετοχικό κεφάλαιο της Forthnet θα φτάσουν στο 19,75% για κάθε μια.

Η Forthnet κατέχει ηγετική θέση στην Ελληνική αγορά των Τηλεπικοινωνιών και της Συνδρομητικής Τηλεόρασης. Απευθυνόμενη σε ιδιώτες, επιχειρήσεις και Δημόσιους Φορείς σε όλη την Ελλάδα προσφέρει τις παρακάτω υπηρεσίες:

- Σταθερή τηλεφωνία
- Ευρυζωνικές Υπηρεσίες Διαδικτύου
- Τηλεοπτικό περιεχόμενο

Εταιρική Κουλτούρα

Οι κύριες αξίες της εταιρείας είναι οι εξής (Forthnet, 2014):

- Σεβασμός στον πελάτη
- Αποτελεσματικότητα
- Ομαδικότητα
- Προσαρμοστικότητα
- Καινοτομία

Η Forthnet είναι σταθερά προσηλωμένη στην ανάπτυξη πρωτοποριακών προτάσεων για την παροχή ολοκληρωμένων και οικονομικά προσιτών υπηρεσιών αξιόπιστης επικοινωνίας και ποιοτικής ψυχαγωγίας στην ελληνική οικογένεια. Τα κανάλια της Nova, καλύπτοντας τομείς περιεχομένου, όπως ψυχαγωγία, ενημέρωση, εκπαίδευση, μουσική, τέχνες και lifestyle, προσφέρουν μέσα από δεκάδες συμφωνίες με τα μεγαλύτερα διεθνή δίκτυα το πιο πολυποίκιλο διεθνές υπερθέαμα, ενώ «αιχμή του δόρατος» αποτελούν τα 10 αθλητικά κανάλια Novasports, που μεταδίδουν τις αθλητικές διοργανώσεις που ενδιαφέρουν περισσότερο τον Έλληνα φίλαθλο, προσφέροντάς του «όλα για την ομάδα του» καθώς και αγώνες από δεκάδες σπορ.

Μία σειρά από καινοτομίες χαρακτηρίζουν τη διαδρομή της εταιρείας, καθώς ήταν αυτή που έκανε την πρώτη τηλεοπτική μετάδοση σε υψηλή ευκρίνεια (HD) και την πρώτη παραγωγή και μετάδοση τρισδιάστατου (3D) τηλεοπτικού περιεχομένου στη χώρα. Παράλληλα, οι εμπορικές καινοτομίες της εταιρείας, άλλαξαν τα δεδομένα της αγοράς, καθώς η Forthnet εισήγαγε στην ελληνική αγορά την υπηρεσία 2Play το 2007 και την υπηρεσία 3Play το 2013. Από τις αρχές του 2013, η υπηρεσία Nova 3Play που προσφέρει στον Έλληνα καταναλωτή ποιοτική οικιακή ψυχαγωγία και αξιόπιστη επικοινωνία σε προσιτή τιμή, αναδεικνύεται σε κεντρικό πεδίο επιχειρηματικής δράσης της Forthnet.

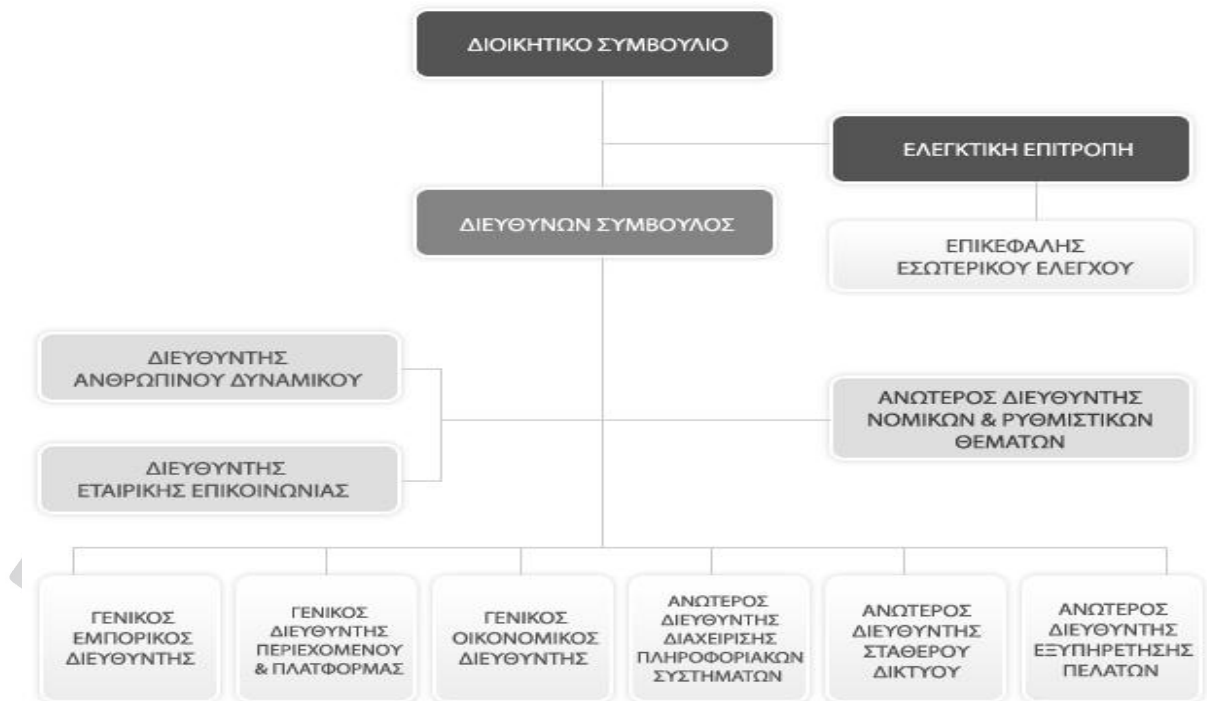
Το αποκλειστικό τηλεοπτικό περιεχόμενο της Nova, της πρώτης δορυφορικής ψηφιακής πλατφόρμας στη χώρα, αποτελεί το στρατηγικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Από τις αποκλειστικές συνεργασίες με τα μεγαλύτερα διεθνή δίκτυα και στούντιο, έως

την αποκλειστική μετάδοση των πιο δημοφιλών πρωταθλημάτων για το φίλαθλο, καλύπτει το σύνολο των ενδιαφερόντων και προτιμήσεων όλης της οικογένειας.

Η Forthnet, υποστηρίζει και τη σύγχρονη επιχείρηση προσφέροντας ποιοτικές λύσεις πρόσβασης στο Internet, διαμόρφωσης εταιρικών δικτύων (MPLS VPN), διασύνδεσης απομακρυσμένων σημείων παρουσίας (μισθωμένες γραμμές), σταθερής τηλεφωνίας, φιλοξενίας υπολογιστικών συστημάτων και εφαρμογών, καθώς και προηγμένες υπηρεσίες εποπτείας, διαχείρισης, συντήρησης και τεχνικής υποστήριξης αυτών (Managed Services). Παράλληλα, η εταιρεία παρέχει και εξειδικευμένες λύσεις Interactive Marketing, όπως online Διαφήμιση και Mobile Marketing, καθώς και υπηρεσίες ενημέρωσης (πρόγραμμα WebSMART για online χρηματοοικονομική ενημέρωση), υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και το χαρτογραφικό portal DriveMe.

Οργανόγραμμα - Εταιρική Δομή

Το οργανόγραμμα της εταιρείας εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.1.



Διάγραμμα 4.1: Οργανόγραμμα εταιρείας Forthnet

Πηγή: Forthnet A.E., 2014

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας, σύμφωνα με το καταστατικό της, αποτελείται από πέντε (5) έως εννέα (9) μέλη. Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας αποτελείται κατά το ένα τρίτο από μη εκτελεστικά μέλη και συμπεριλαμβάνει τουλάχιστον δύο (2) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.

Ο αριθμός του προσωπικού της μητρικής εταιρείας, για το έτος 2013, ανερχόταν στα 842 άτομα, ενώ του ομίλου στα 1393 άτομα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία, τόσο σε επίπεδο μητρικής, όσο και σε επίπεδο ομίλου, το 2013 αύξησε τις θέσεις εργασίας, καθώς το 2012 το προσωπικό ανερχόταν στα 785 άτομα για την εταιρεία και 1341 άτομα για τον όμιλο. Μάλιστα, η εν λόγω αύξηση του προσωπικού της σημειώθηκε σε μια περίοδο όπου οι περισσότερες των Ελληνικών επιχειρήσεων προέβησαν σε αθρόες απολύσεις προσωπικού.

Πακέτα Υπηρεσιών

Ως προς την σταθερή τηλεφωνία η εταιρεία προσφέρει τα πακέτα απεριόριστων κλήσεων εναλλακτικά είτε προς όλους, είτε προς σταθερά Forthnet. Στις υπηρεσίες Διαδικτύου, η εταιρεία παρέχει τις υπηρεσίες σταθερής γραμμής ADSL 24, με ταχύτητα 24 Mbps, VDSL 50 με ταχύτητα 50Mbps και δορυφορικής σύνδεσης SAT 20 με ταχύτητα 20 Mbps. Τέλος, ως προς το τηλεοπτικό περιεχόμενο, παρέχονται υπηρεσίες που αφορούν σε τηλεοπτικό, κινηματογραφικό και αθλητικό περιεχόμενο.

Τα παραπάνω προσφέρονται και στους συνδυασμούς:

- Forthnet 2play, με παροχή υπηρεσιών Διαδικτύου και σταθερής τηλεφωνίας
- Fortnet 3play, με παροχή Υπηρεσιών Διαδικτύου, σταθερής τηλεφωνίας και τηλεόρασης

Η εταιρεία εξυπηρετεί περισσότερες από 20.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις και περίπου 1.000.000 οικιακούς καταναλωτές από τους οποίους, περισσότεροι από 250.000 απολαμβάνουν συνδυαστικές υπηρεσίες Nova 3Play (Forthnet, 2014).

Πέραν των αναφερομένων υπηρεσιών, η εταιρεία δραστηριοποιείται και στην παροχή υπηρεσιών online κράτησης και έκδοσης εισιτηρίων, μέσω της FORTHcrs.

Τεχνολογία – Έρευνα και Ανάπτυξη

Ως προς την τεχνολογική διάσταση, η εταιρεία έχει διασύνδεση σε διεθνή IP peering exchanges (DEC-IX, AMS-IX, BIX) και η συνολική χωρητικότητα διασύνδεσης με το διεθνές Διαδίκτυο είναι 120Gbps από Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Επίσης, διαθέτει μόνιμη σύνδεση 31Gbps με παρόχους (GRIX, HOL, Wind) στον Ελληνικό χώρο και διαθέτει 66Gbps Content Delivery Network σε Αθήνα & Θεσσαλονίκη, για τοπική διάθεση περιεχομένου (Google, Akamai, web-streaming) (Forthnet, 2014).

Με στόχο να παραμένει σε ηγετική θέση και με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά, η Forthnet επενδύει σε Έρευνα και Ανάπτυξη. Η εταιρεία διατηρεί τμήμα Καινοτομίας στον τόπο όπου ξεκίνησε, την Κρήτη, σε χώρο που βρίσκεται εντός του Επιστημονικού και Τεχνολογικού Πάρκου Κρήτης, δίπλα στο Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας ευνοώντας την άμεση συνεργασία με τις ερευνητικές ομάδες του Ινστιτούτου Πληροφορικής.

Το Τμήμα Καινοτομίας επιδιώκει να μεταφράζει ιδέες σε επιτυχημένα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες, μετά από αναλυτική σχεδίαση και ανάπτυξη:

- Η κατεύθυνση της έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης στην Forthnet δίδεται από την αγορά και τον πελάτη (market driven/customer driven) ή από την ίδια την επιχείρηση (company driven).
- Στοιχεύει τη σύνδεση των αποτελεσμάτων της έρευνας με την παραγωγή με την παράδοση πιλοτικών προϊόντων και προτάσεων εμπορικής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων ερευνητικών έργων ή με τη μεταφορά τεχνογνωσίας στις παραγωγικές μονάδες της Forthnet.
- Επιδιώκει τη γρήγορη και αποδοτική εξοικείωση της εταιρείας σε νέες τεχνολογίες και καινοτόμες ηλεκτρονικές υπηρεσίες.
- Αξιοποιεί το Ευρωπαϊκό και Εθνικό πλαίσιο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης, υλοποιώντας ερευνητικά έργα στοιχισμένα στις καινοτόμες ιδέες και τις αναπτυξιακές κατευθύνσεις στρατηγικής της Forthnet.

Οι εργασίες του τμήματος Καινοτομίας στην Forthnet έχουν κατά καιρούς αναγνωριστεί ως επιτυχημένα projects και best practices σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και την

έχουν φέρει ψηλά στο EC R&D Scoreboard (βράβευση από το Υπουργείο Ανάπτυξης το 2007).

Εκτεταμένη δουλειά του Τμήματος Καινοτομίας της Forthnet οδήγησε στην ένταξη σειράς αποτελεσμάτων στην παραγωγική αλυσίδα και δομή της εταιρείας. Μεταξύ αυτών, το ολοκληρωμένο σύστημα BSS/OSS, οι εφαρμογές διαχείρισης SLA, τα συστήματα ομαδοποιημένων ειδοποιήσεων SMS messaging, εφαρμογές smartphones, οι θυγατρικές εταιρείες Forthers A.E. (με αντικείμενο στο eTourism) και Telemedicine Technologies A.E. (με αντικείμενο στο eHealth) είναι μέρος των επιτυχημένων παραδειγμάτων ερευνητικών εργασιών που οδηγήθηκαν σε αξιοποίηση και παραγωγική λειτουργία.

Δίκτυο Διανομής

Το δίκτυο διανομής και πωλήσεων της εταιρείας επεκτείνεται σε πάνω από 60 πόλεις σε όλη την Ελλάδα και αποτελείται από (Forthnet, 2014):

- 132 Καταστήματα Forthnet
- έξι αλυσίδες καταστημάτων λιανικής, περιλαμβανομένων μεγάλων και γνωστών λιανοπωλητών ηλεκτρικού/ηλεκτρονικού εξοπλισμού
- χονδρέμπορους, συμπεριλαμβανομένων ιδιοκτητών δικτύων διανομής λιανικής σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας
- ανεξάρτητα καταστήματα ηλεκτρικού/ηλεκτρολογικού εξοπλισμού
- δίκτυο προτεινόμενων από τη MultiChoice Hellas εταιρειών εγκατάστασης
- εμπορικούς συνεργάτες που δραστηριοποιούνται στις τηλεφωνικές πωλήσεις

Μεγέθη της εταιρείας

Η στρατηγική της εταιρείας για δραστηριοποίηση στις υπηρεσίες τηλεοπτικού συνδρομητικού περιεχομένου, σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και υπηρεσιών Διαδικτύου (Nova 3Play) έχει αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς οι συνολικές συνδρομές για τη συγκεκριμένη υπηρεσία ανέρχονται στις 1.084.693 για το 2013, οι οποίες αποτελούν και ιστορικό υψηλό. Στο 4^ο

τρίμηνο του 2013 το μερίδιο αγοράς σε νέους συνδρομητές γραμμών αδεσμοποίητης πρόσβασης στον τοπικό βρόχο (LLU) ανήλθε στο 55,3% ενώ το μερίδιο αγοράς σε συνδρομητές LLU ανήλθε στο 31,3%, σημειώνοντας αύξηση κατά 2,7% από το 2012. Επίσης, οι συνδρομητές υπηρεσιών PayTV ανήλθαν στους 452.000, σημειώνοντας ιστορικό υψηλό.

Τα στοιχεία της εταιρείας για το τέλος της χρήσης του 2013 διαμορφώθηκαν ως εξής (πίνακας 4.1).

Πίνακας 4.1: Μεγέθη εταιρείας Forthnet

Πηγή: Forthnet A.E., 2014

	12M 2013	12M 2012	Δ
Συνολικές συνδρομές	1.084.693	962.263	12,7%
Μοναδικά νοικοκυριά	799.378	800.021	-0,1%
Νοικοκυριά με συνδυαστικές υπηρεσίες	285.315	162.242	75,9%
Συνδρομητές Broadband	632.353	564.982	11,9%
Συνδρομητές PayTV στην Ελλάδα	452.340	397.281	13,9%
Συνολικά έσοδα (ομαλοποιημένα)	384.338	408.066	-5,8%
Προσαρμοσμένο EBITDA (.000€)	64.640	73.859	-12,5%

Αναφορικά με τις συνδυαστικές υπηρεσίες (Nova 3Play), τα μεγέθη για το 2013 διαμορφώθηκαν ως εξής (πίνακας 4.2).

Πίνακας 4.2: Στοιχεία για τις συνδυαστικές υπηρεσίες, NOVA 3play

Πηγή: Forthnet A.E., 2014

	Q4 2013	Q4 2012	Δ
Νοικοκυριά με συνδυαστικές υπηρεσίες	285.315	162.242	75,9%
Ποσοστό νοικοκυριών με συνδυαστικές υπηρεσίες	35.7%	20.3%	+15,4pp
Νέα νοικοκυριά με συνδυαστικές υπηρεσίες	33.423	20.508	63,0%

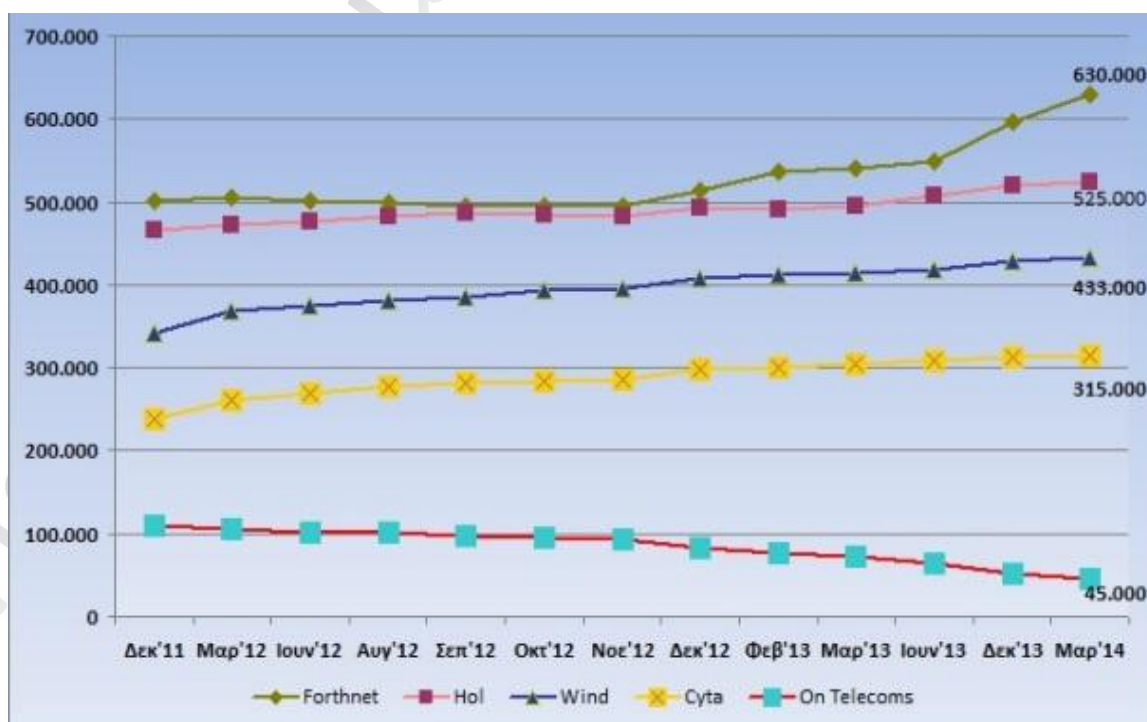
Σχετικά με τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, το μερίδιο αγοράς της Forthnet σε νέους συνδρομητές LLU έφτασε το 55,3%, επαληθεύοντας τη δυναμική απήχηση της εμπορικής πρωτοβουλίας του Nova 3Play. Τα μεγέθη του 2013 διαμορφώθηκαν ως ακολούθως (πίνακας 4.3):

Πίνακας 4.3: Στοιχεία για τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες

Πηγή: Forthnet A.E., 2014

	Q4 2013	Q4 2012	Δ
Συνδρομητές Broadband ¹	632.353	564.982	11,9%
Νέοι συνδρομητές στο 9μηνο	22.483	39.244	-42,7%
Ενεργοί συνδρομητές LLU	596.978	513.340	16,3%
Ποσοστό LLU	94%	91%	+3,0pp
Νέοι συνδρομητές LLU	25.542	17.138	49,0%
Μερίδιο αγοράς σε νέους συνδρομητές	55,3%	42,1%	+13,2pp
Συνολικό μερίδιο αγοράς LLU	31,3%	28,6%	+2,7pp

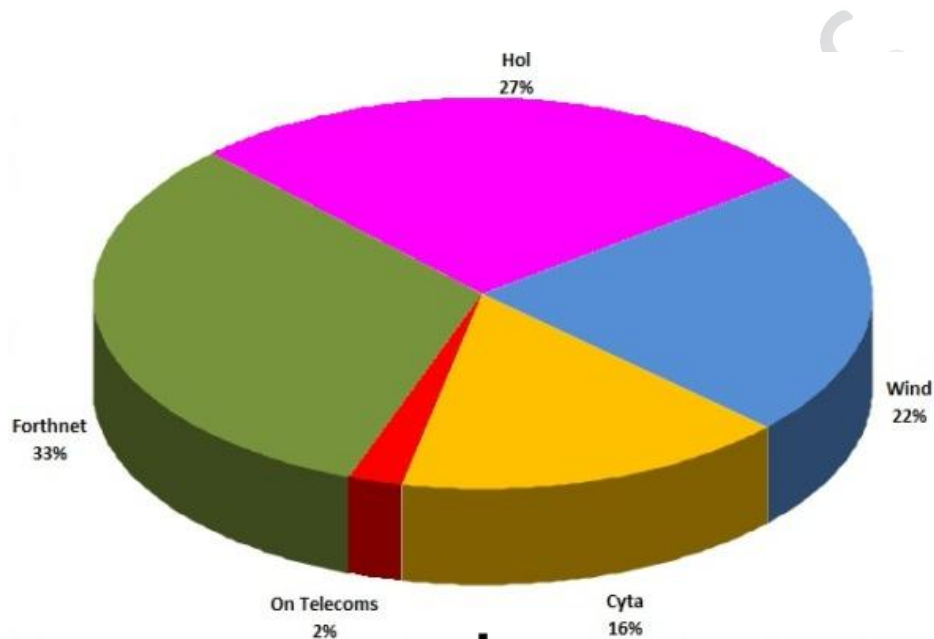
Για το πρώτο τρίμηνο του 2014, η Forthnet έφτασε τις 630.000 συνδέσεις LLU (διάγραμμα 4.2), διατηρώντας την πρωτοκαθεδρία έναντι όλων των λοιπών παρόχων



Διάγραμμα 4.2: Εξέλιξη LLU συνδέσεων τα τελευταία 2 χρόνια σε όλους τους παρόχους

Πηγή: Infocom.gr, 2014

Η Forthnet κατέχει και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς των συνδέσεων LLU στο Α' τρίμηνο του 2014, με ποσοστό 33% (διάγραμμα 4.3)



Διάγραμμα 4.3: Ποσοστά LLU συνδέσεων όλων των παρόχων, το Α' τρίμηνο του 2014

Πηγή: Infocom.gr, 2014

Σε σχέση με τις υπηρεσίες Συνδρομητικής Τηλεόρασης, η συνδρομητική βάση αυξήθηκε κατά 13,9% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος, φτάνοντας στο ιστορικό υψηλό των 452 χιλιάδων συνδρομητών από 397 χιλιάδες, παρά τη μακροοικονομική αβεβαιότητα.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.4, η κύρια πηγή του κύκλου εργασιών της εταιρίας είναι η λιανική αγορά, ενώ οι εταιρικοί πελάτες αποτελούν το 19% των συνολικών εσόδων.

Πίνακας 4.4: Ανάλυση εσόδων για τα έτη 2012 και 2013

Πηγή: Forthnet A.E., 2014

<i>Ανάλυση εσόδων(€ '000)</i>	12M 2013	12M 2012	Δ
Λιανική	298.181	314.215	-5,1%
Λιανική -Telco	162.276	170.767	-5,0%
Λιανική - Pay TV	135.905	143.447	-5,3%
Εταιρικοί πελάτες (ομαλοποιημένα)	57.061	63.930	-10,7%
Εταιρικοί πελάτες -Telco	38.329	49.437	-22,5%
Εταιρικοί πελάτες -Telco (ομαλοποιημένα)	40.309	49.437	-18,5%
Εταιρικοί πελάτες - Pay TV	16.752	14.494	15,6%
Διαφήμιση	10.190	9.613	6,0%
Λοιπά έσοδα	18.906	20.308	-6,9%
Συνολικά έσοδα	382.359	408.066	-6,3%
Συνολικά έσοδα (ομαλοποιημένα)	384.338	408.066	-5,8%

Αν και τα έσοδα μειώθηκαν σε σχέση με το 2012, η μείωσή τους στο τελευταίο τρίμηνο επιβραδύνεται σε σχέση με τα προηγούμενα τρίμηνα (Q4 2013 -0,4%, Q3 2013 -3,6%, Q2 2013 -7,3%, Q1 2013 -8,9%). Ο συνολικός τραπεζικός δανεισμός της εταιρείας, αν και μειώθηκε κατά 10 εκ. ευρώ το έτος 2013, παραμένει σε αρκετά υψηλά επίπεδα και ανέρχεται στα 325 εκ. ευρώ. Τέλος το προσαρμοσμένο EBITDA του 12μήνου του 2013 ανήλθε σε 64,6 εκ. ευρώ αντί 73,9 εκ. ευρώ του 2012, κυρίως λόγω της συμπίεσης των τιμών.

Σύμφωνα με στελέχη που γνωρίζουν καλά την αγορά τηλεπικοινωνιών, η Forthnet κερδίζει σημαντικό μερίδιο αγοράς σε σχέση με τους υπόλοιπους “εναλλακτικούς” ανταγωνιστές σαν αποτέλεσμα της διαφοροποίησης του προϊόντος της. Μόνο η Forthnet και ο ΟΤΕ μπορούν αυτή τη στιγμή να προσφέρουν πακέτο τηλεπικοινωνιών που περιλαμβάνει και υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης και αυτό είναι η νέα κυρίαρχη τάση της αγοράς. Οι ίδιες πηγές αναφέρουν ότι η εταιρεία εγγράφει σχεδόν 1000 συνδρομητές την ημέρα και θεωρούν ότι αυτή η τάση θα συνεχιστεί καθώς οι

καταναλωτές δείχνουν τεράστιο ενδιαφέρον για τη συνδυαστική υπηρεσία ενώ οι ανταγωνιστές είναι δύσκολο να ακολουθήσουν (www.capital.gr).

Σύμφωνα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, κ. Πάνο Παπαδόπουλο: «Το 2013, η Forthnet επαναπροσδιόρισε την εμπορική πολιτική της, προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες του νοικοκυριού για ψυχαγωγία και επικοινωνία. Εκμεταλλευόμενη το μοναδικό περιεχόμενο της Nona, προχώρησε στο λανσάρισμα της υπηρεσίας Nona 3Play, η οποία γνωρίζει μεγάλη αποδοχή από το καταναλωτικό κοινό και ήταν η πρώτη εταιρεία που προσέφερε απεριόριστες κλήσεις από σταθερό τηλέφωνο προς όλα τα κινητά. Στις αρχές του 2014, η εταιρεία ολοκλήρωσε με απόλυτη επιτυχία την Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου, ύψους 29,1εκ.€, ισχυροποιώντας περαιτέρω τη θέση της. Με καταγεγραμμένη σημαντική αύξηση στη συνδρομητική της βάση, με διαρκή αναδιάρθρωση στην δομή των κοστολογίων της και με την αναστροφή της πτωτικής πορείας των εσόδων της λιανικής, ανταποκρίνεται με επιτυχία στις προκλήσεις της εποχής μας. Το 2014, βασικός πυλώνας της στρατηγικής της Forthnet θα είναι η περαιτέρω αύξηση της συνδρομητικής της βάσης και η διασφάλιση της ρευστότητας, ενώ θα συνεχίσει να επενδύει στο σχεδιασμό νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών με επίκεντρο πάντα τον πελάτη και τις ανάγκες του».

4.2 SWOT Ανάλυση για τη Διερεύνηση του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Στην ανάλυση SWOT εξετάζονται τα πλεονεκτήματα (Strengths) και οι αδυναμίες (Weaknesses) της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) που παρουσιάζονται στην επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να βελτιώσει και να επεκτείνει τις δραστηριότητές της, αλλά και οι εξωγενείς απειλές (Threats) τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσει και να αποφύγει, στοιχεία τα οποία οφείλει να γνωρίζει η διοίκηση ώστε να λάβει τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις.

Η SWOT ανάλυση έχει τις ρίζες της στο έργο των ακαδημαϊκών της πολιτικής των επιχειρήσεων του Harvard Business School και άλλων Αμερικάνικων Οικονομικών Σχολών από το 1960 κι έπειτα (T. Hill, R. Westbrook, 1997). Το έργο του Kenneth

Andrews έχει ιδιαίτερη επιρροή στη διάδοση της ιδέας ότι καλή στρατηγική σημαίνει να διασφαλίσουμε μια προσαρμογή μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (απειλές και ευκαιρίες) και των εσωτερικών ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών της (πλεονεκτήματα και αδυναμίες).

Στη συγκεκριμένη μελέτη, θα εξεταστούν οι εν λόγω παράμετροι σχετικά με την δραστηριοποίηση της εταιρείας στην παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, ως εικονικός πάροχος (MVNO).

Δυνατά σημεία

Ως κυριότερα δυνατά σημεία της εταιρείας Forthnet αναφέρουμε τα εξής:

- Φήμη εταιρείας (brand name, goodwill)
- Μεγάλη βάση πελατών, τόσο στις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, Διαδικτύου και περιεχομένου (συνδρομητική τηλεόραση), όσο και σε συνδυαστικά πακέτα υπηρεσιών
- Πλούσιο και αποκλειστικό περιεχόμενο (ψυχαγωγικό, ενημερωτικό, αθλητικό)
- Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών αλλά και υποστήριξη μετά την πώληση
- Εκτεταμένο δίκτυο διανομής, με εκτενή πληθυσμιακή κάλυψη
- Πετυχημένη εμπορική πολιτική με έμφαση στις συνδυαστικές υπηρεσίες
- Ισχυρό ιδιόκτητο δίκτυο υποδομών
- Εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, με τεχνογνωσία (know-how) και εμπειρία, τόσο στην τεχνολογία των Επικοινωνιών, όσο και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών
- Αξιόλογο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
- Διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες
- Ανταγωνιστικές τιμές

Αδύνατα σημεία

Τα κυριότερα σημεία αδυναμίας της εταιρείας είναι τα εξής:

- Απουσιάζει από την κερδοφόρο αγορά της Κινητής Τηλεφωνίας
- Έλλειψη της σε βάθος γνώσης και εμπειρίας του αντικειμένου της κινητής τηλεφωνίας
- Απουσία στελεχιακού δυναμικού εξειδικευμένου στην κινητή τηλεφωνία
- Υψηλά λειτουργικά κόστη
- Μείωση περιθωρίου κέρδους λόγω ανταγωνισμού και προσφορών
- Μεγάλος εξωτερικός δανεισμός και αυξημένο χρηματοοικονομικό κόστος

Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες που διακρίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον είναι:

- Αυξημένη ανάγκη για mobile υπηρεσίες και ειδικά mobile υπηρεσίες Διαδικτύου
- Κάλυψη niche market η οποία ενδιαφέρεται για παροχή περιεχομένου (συνδρομητικής τηλεόρασης) ως υπηρεσία Κινητής Τηλεφωνίας (σε κινητό τηλέφωνο, tablet, laptop κλπ.)
- Παροχή καινοτόμων υπηρεσιών που δεν καλύπτονται σήμερα από την αγορά
- Cross-selling (πώληση ολοκληρωμένων πακέτων υπηρεσιών)
- Το μοντέλο MVNO παρέχει την ευκαιρία χαμηλού κόστους εισόδου αλλά και αρχικής επένδυσης στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας
- Φιλικό κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο για ανάπτυξη MVNO
- Ισχυρή τάση μετακίνησης συνδρομητών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών από τον ένα πάροχο στον άλλο
- Τάσεις σταθεροποίησης στην Ελληνική οικονομία

Απειλές

Οι κυριότερες απειλές που διαφαίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον είναι:

- Πιθανά προβλήματα ποιότητας δικτύου και αδυναμία του MVNO να συμβάλει στη βελτίωσή τους (μιας και το ραδιοδίκτυο ελέγχεται αποκλειστικά από τον κύριο πάροχο - MNO)
- Κοινή στόχευση πελατολογίου με κύριο πάροχο κινητής τηλεφωνίας

- Κορεσμένη αγορά
- «Πόλεμος τιμών» από ανταγωνιστές με αποτέλεσμα τη μείωση του περιθωρίου κέρδους
- Οικονομική κρίση / μείωση εισοδήματος
- Μελλοντική συρρίκνωση αγοράς λόγω του οξυμένου δημογραφικού προβλήματος της Ελλάδας
- Δυσκολία στην εύρεση ρευστότητας (από τράπεζες, χρηματαγορές κλπ.)
- Χρηματοοικονομικός κίνδυνος (κόστος δανεισμού)
- Αυξημένο κόστος διαφήμισης και προώθησης των νέων υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας

4.3 Εναλλακτικές Στρατηγικές με τη χρήση της μήτρας TOWS

Επέκταση της ανάλυσης SWOT αποτελεί η ανάλυση TOWS, κατά την οποία γίνεται αντιστοίχιση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών με τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας (Johnson et al., 2005). Έτσι, στη μήτρα TOWS (διάγραμμα 4.4) η επιχείρηση προχωρεί στο στρατηγικό της σχεδιασμό, κάνοντας ανάλυση των σημείων που αποτελούν είτε ευκαιρία, είτε απειλή, βάσει των δυνατών και αδύνατων σημείων της.

		Εσωτερικοί Παράγοντες	
		Δυνάμεις (S)	Αδυναμίες (W)
Εξωτερικοί Παράγοντες	Ευκαιρίες (O)	Στρατηγικές Επιλογές Δυνάμεων - Ευκαιριών Οι στρατηγικές που προτείνονται εδώ, χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις (S) για να εκμεταλλευτούν τις Ευκαιρίες (O)	Στρατηγικές Επιλογές Αδυναμιών - Ευκαιριών Οι στρατηγικές που προτείνονται εδώ, εκμεταλλεύονται τις Ευκαιρίες (O) για να υπερνικήσουν τις Αδυναμίες (W)
	Απειλές (T)	Στρατηγικές Επιλογές Δυνάμεων - Απειλών Οι στρατηγικές που προτείνονται εδώ, χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις (S) για να αποφύγουν τις Απειλές (T)	Στρατηγικές Επιλογές Αδυναμιών - Απειλών Οι στρατηγικές που προτείνονται εδώ, ελαχιστοποιούν τις Αδυναμίες (W) και αποφεύγουν τις Απειλές (T)

Διάγραμμα 4.4: Μήτρα TOWS

Πηγή: Johnson et al., 2005

Βάσει της μήτρας TOWS, οι στρατηγικές επιλογές της εταιρίας αναπτύσσονται στις εξής κατευθύνσεις:

Δυνάμεις / Ευκαιρίες (SO), σύμφωνα με την οποία η εταιρεία θα χρησιμοποιήσει τα δυνατά της σημεία, προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που της δίδονται ή θα της δοθούν

Δυνάμεις / Απειλές (ST), σύμφωνα με την οποία η εταιρεία θα χρησιμοποιήσει τα δυνατά της σημεία, προκειμένου να ανταπεξέλθει αλλά και να αποφύγει τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον

Αδυναμίες/ Ευκαιρίες (WO), σύμφωνα με την οποία η εταιρεία θα εστιάσει στις ευκαιρίες προκειμένου να ξεπεράσει τα αδύνατα σημεία της

Αδυναμίες / Απειλές (WT), σύμφωνα με την οποία η εταιρεία θα πρέπει να λάβει αποφάσεις που να μειώνουν τις αρνητικές επιπτώσεις των αδυναμιών της και των εξωτερικών απειλών

Σύμφωνα με το παραπάνω εργαλείο, δημιουργούμε τη μήτρα TOWS για την περίπτωση δραστηριοποίησης της Forthnet στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας με το μοντέλο του Εικονικού Παρόχου, ως εξής (πίνακας 4.5):

Πίνακας 4.5: Μήτρα TOWS για δραστηριοποίηση της Forthnet στην κινητή τηλεφωνία

<p style="text-align: center;">Εσωτερικά σημεία</p> <p style="text-align: center;">Εξωτερικά σημεία</p>		ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)
		<ul style="list-style-type: none"> • Φήμη εταιρίας • Μεγάλη βάση πελατών • Πλούσιο και αποκλειστικό περιεχόμενο • Εξυπηρέτηση πελατών πριν και μετά την πώληση • Πετυχημένη εμπορική πολιτική • Εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων, με εκτενή πληθυσμιακή κάλυψη • Τεχνογνωσία (know-how) και ισχυρό τμήμα R&D • Ισχυρό ιδιόκτητο δίκτυο υποδομών • Διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες • Ανταγωνιστικές τιμές 	<ul style="list-style-type: none"> • Απουσιάζει από την κερδοφόρο αγορά της Κινητής Τηλεφωνίας • Υψηλά λειτουργικά κόστη • Μείωση περιθωρίου κέρδους λόγω ανταγωνισμού και προσφορών • Απουσία στελεχιακού δυναμικού εξειδικευμένου στην κινητή τηλεφωνία και ως εκ τούτου έλλειψη γνώσης και εμπειρίας του αντικειμένου • Μεγάλος εξωτερικός δανεισμός και αυξημένο χρηματοοικονομικό κόστος
Ε Υ Κ Α Ι Ρ Ι Ε Σ	<ul style="list-style-type: none"> • Αυξημένη ανάγκη και ζήτηση για mobile υπηρεσίες και ειδικά mobile υπηρεσιών Διαδικτύου • Κάλυψη niche market η οποία ενδιαφέρεται για παροχή περιεχομένου (συνδρομητικής τηλεόρασης) ως υπηρεσία Κινητής Τηλεφωνίας (σε κινητό τηλέφωνο, tablet, laptop κλπ.) • Παροχή καινοτόμων υπηρεσιών που δεν καλύπτονται σήμερα από την αγορά • Cross-selling (πώληση ολοκληρωμένων πακέτων υπηρεσιών) 	Στρατηγικές Δυνάμεων / Ευκαιριών (SO)	Στρατηγικές Αδυναμιών/ Ευκαιριών (WO)
		<ul style="list-style-type: none"> - Εστίαση του marketing plan στις υπηρεσίες mobile υπηρεσιών με έμφαση στη διαφοροποίηση και μοναδικότητα του προσφερόμενου προϊόντικού μίγματος. Η εταιρεία εκμεταλλεύεται το ισχυρό brand name και το εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων που διαθέτει - Παροχή καινοτόμων υπηρεσιών περιεχομένου (mobile tv) που θα καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες συγκεκριμένης niche αγοράς - Παροχή ειδικών οικονομικών προσφορών στην κινητή τηλεφωνία για υφιστάμενους πελάτες, εκμεταλλευόμενη το πλεονέκτημα του χαμηλού 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενεργοποίηση δικτύου καταστημάτων και τμήματος πωλήσεων για το marketing των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας - Συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρίες ανθρώπινου δυναμικού για την στελέχωση της εταιρίας - Συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρίες για παροχή αναλύσεων του κλάδου

(Ο)	<ul style="list-style-type: none"> • Το μοντέλο MVNO παρέχει την ευκαιρία χαμηλού κόστους εισόδου αλλά και αρχικής επένδυσης στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας • Φιλικό κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο για ανάπτυξη MVNO • Ισχυρή τάση μετακίνησης συνδρομητών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών από τον ένα πάροχο στον άλλο • Τάσεις σταθεροποίησης στην Ελληνική οικονομία 	<p>κόστους που της δίνει η χρήση του μοντέλου MVNO αλλά και το μεγάλο υφιστάμενο πελατολόγιο</p> <p>- Ειδικές προσφορές συνδυαστικών υπηρεσιών – 4play στους νέους πελάτες κινητής τηλεφωνίας, έτσι ώστε να αυξηθεί ο αριθμός των πελατών και ο όγκος πωλήσεων σε όλο το φάσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών της (cross selling)</p>	
<p>A</p> <p>Π</p> <p>Ε</p> <p>Ι</p> <p>Λ</p> <p>Ε</p> <p>Σ</p> <p>(Τ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανά προβλήματα ποιότητας δικτύου και αδυναμία του MVNO να συμβάλει στη βελτίωσή τους (το ραδιοδίκτυο ελέγχεται αποκλειστικά από τον κύριο πάροχο - MNO) • Κοινή στόχευση πελατολογίου με κύριο πάροχο κινητής τηλεφωνίας • Κορεσμένη αγορά • «Πόλεμος τιμών» από ανταγωνιστές με αποτέλεσμα τη μείωση του περιθωρίου κέρδους • Οικονομική κρίση / μείωση εισοδήματος • Μελλοντική συρρίκνωση αγοράς λόγω του οξυμένου δημογραφικού προβλήματος της Ελλάδας • Δυσκολία στην εύρεση ρευστότητας (από τράπεζες, χρηματαγορές κλπ.) • Χρηματοοικονομικός κίνδυνος (κόστος δανεισμού) • Αυξημένο κόστος διαφήμισης και προώθησης των νέων υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας 	<p>Στρατηγικές Δυνάμεων / Απειλών (ST)</p> <p>- Ανάπτυξη σχέσης “κερδίζεις – κερδίζω”, γνωστή ως win win, με τον συνεργαζόμενο πάροχο υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας</p> <p>- Εστίαση της εταιρίας σε θέματα μείωσης κόστους (cost reduction), προκειμένου να αποφευχθεί μεγάλος τραπεζικός δανεισμός</p> <p>- Πιθανή εύρεση στρατηγικού επενδυτή, ή αύξηση μετοχικού κεφαλαίου από το ευρύ επενδυτικό κοινό</p> <p>- Εστίαση σε ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική</p> <p>- Εστίαση στη διαφοροποίηση των παρεχομένων υπηρεσιών, για παράδειγμα ασύρματη τηλεόραση (mobile tv), ώστε να αποφευχθεί η στόχευση στο ίδιο target group με τους ανταγωνιστές και τον κύριο πάροχο συνεργάτη</p> <p>- Ενημέρωση υπάρχοντων πελατών για τη νέα υπηρεσία, χωρίς αυξημένο κόστος μέσω υπάρχοντων καναλιών επικοινωνίας, όπως του μηνιαίου λογαριασμού τους, του ιστοχώρου της εταιρείας κλπ.)</p> <p>- Παροχή ειδικών τιμολογίων για άνεργους, φοιτητές, κ.λ.π.</p>	<p>Στρατηγικές Αδυναμιών / Απειλών (WT)</p> <p>- Πρόσληψη στελεχών από τον ανταγωνισμό, προκειμένου να αποδυναμωθούν οι ανταγωνιστές και να ενδυναμωθεί η εταιρία</p> <p>- Δράσεις marketing με χρήση των δημοφιλών κοινωνικών δικτύων (social media), επιτυγχάνοντας μικρότερο κόστος σε σχέση με τους συμβατικούς τρόπους διαφήμισης σε μέσα μαζικής ενημέρωσης (above-the-line)</p> <p>- Προσπάθεια μείωσης τραπεζικού δανεισμού, ώστε να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις από πιθανή άνοδο των επιτοκίων</p> <p>- Σύναψη συμφωνίας με τον συνεργαζόμενο πάροχο για την ποιότητα της σύνδεσης</p> <p>- Εξέταση της λειτουργίας κάποιων τμημάτων, για παράδειγμα του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών κινητής τηλεφωνίας από τρίτη εταιρία (outsourcing), ώστε να συγκρατηθεί το εργασιακό κόστος (OPEX)</p>

Βιβλιογραφία 4^ο κεφαλαίου

1. Forthnet A.E. (2014)

Ιστοσελίδα: <http://www.forthnet.gr>

2. Infocom (2014)

Ιστοσελίδα: <http://www.infocom.gr/2014/04/14/apologismos-llu-gia-to-a-trimhno-2014/15364/>

3. Ιστοσελίδα: <http://www.capital.gr>

4. Terry Hill and Roy Westbrook, (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, Long Range Planning, Vol. 30, No.1, pp. 46 to 52 © 1997 Published by Elsevier Science Ltd

5. K. R. Andrews, (1971). The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL

6. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 7th ed., Essex: The Financial Times Prentice Hall

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα είναι μια έντονα ανταγωνιστική αγορά, με υψηλή συγκέντρωση και επαρκή ρύθμιση. Το εναλλακτικό μοντέλο παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας του Εικονικού Παρόχου (MVNO), επιτρέπει την είσοδο νέων παικτών στον κλάδο, προσφέροντας ευκαιρίες ανάπτυξης.

Η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Forthnet οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η είσοδός της στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας με το μοντέλο MVNO, θα της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Οι προτεινόμενες στρατηγικές είναι ένας συνδυασμός στρατηγικών ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, όπως αυτές πρωτοπαρουσιάστηκαν από τον Porter και στη συνέχεια από τον Bowman και είναι οι ακόλουθες:

1. Παροχή καινοτόμων υπηρεσιών περιεχομένου (mobile-tv) που θα καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες συγκεκριμένης niche αγοράς.
2. Παροχή ειδικών οικονομικών προσφορών στην κινητή τηλεφωνία για υφιστάμενους πελάτες, εκμεταλλευόμενη το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους που της δίνει η χρήση του μοντέλου MVNO αλλά και το μεγάλο υφιστάμενο πελατολόγιο.
3. Ειδικές προσφορές συνδυαστικών υπηρεσιών – 4play στους νέους πελάτες κινητής τηλεφωνίας, έτσι ώστε να αυξηθεί ο αριθμός των πελατών και ο όγκος πωλήσεων σε όλο το φάσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών (cross selling). Σημειώνεται ότι η παροχή συνδυαστικού πακέτου υπηρεσιών 4play (κινητή τηλεφωνία, σταθερή τηλεφωνία, διαδίκτυο και συνδρομητική τηλεόραση) αποτελεί σήμερα την παγκόσμια τάση και στην Ελλάδα μόνο η OTE group έχει τη δυνατότητα να προσφέρει κάτι αντίστοιχο.

Η εργασία αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει την αφετηρία για μία μελλοντική μελέτη ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού πλάνου (business plan) της επιχείρησης Forthnet, σχετικά με την παροχή υπηρεσιών Κινητής Τηλεφωνίας ως Εικονικός Πάροχος.

Συνολική Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αναστασιάδης, Χ. (2014). Super Mobile Experience. . Παρουσίαση στο 4^ο Συνέδριο Infocom Mobiles and Apps Conference, Αθήνα
2. ΕΕΚΤ (2014), Ο Κλάδος των Κινητών Επικοινωνιών, Επικαιροποίηση Q4 2013
3. ΕΕΤΤ (2009), Επικοινωνίες εν τάχει, τεύχος 21
4. ΕΕΤΤ (2010), Επισκόπηση των Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών 2008-2009
5. ΕΕΤΤ (2013), Επισκόπηση των Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2012
6. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Annual Macroeconomic Database
7. Καζάζης, Ν. (2001), Μάρκετινγκ για Αποτελεσματικές Πωλήσεις, Μπένος
8. ΚΕΠΕ (2013), Οικονομικές Εξελίξεις, Τεύχος 22, Οκτώβριος
9. Κόντης Α., Ζωγραφάκης Σ. και Μητράκος Θ. (2006), Οι οικονομικές επιπτώσεις της απασχόλησης των μεταναστών κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν. Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Εργαστήριο Μελέτης της Μετανάστευσης και Διασποράς
10. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών - ICAP (2011), Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο Νέο Περιβάλλον
11. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (2013), “20 χρόνια κινητή τηλεφωνία”

12. Περιοδικό HITECH (11/2000)

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Beamish, P.W. (1996), "European Foreign Investment: Why go to Canada", European Management Journal, Vol. 14 No. 1, pp. 76-80.

2. C. Bowman and D. Faulkner (1996), Competitive and Corporate Strategy - Irwin

3. Engelen, E. (2011), After the Great Complacence; Financial Innovation and the Politics of Reform, Oxford: Oxford University Press

4. GSMA (2011), European Mobile Industry Observatory 2011

5. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 7th ed., Essex: The Financial Times Prentice Hall

6. K. R. Andrews, (1971). The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL

7. Lester R. & Waters J. (1989), Environmental Scanning and Business Strategy. London, UK: British Library, Research and Development Department

8. Macdonald, N. T. (1999), Macroeconomics and Business: An Interactive Approach. London: International Thomson Publishing

9. "MVNO Directory". Blycroft. 2012-10-20, Retrieved 2011-10-25

10. Neale, A., Haslam, C. , Johal, S.(2000), Economics in a Business Context.3rd ed., London: Thomson Learning

11. Nicolleta Corrocher, Laura Lasio (2013), Diversification Strategies in Network-Based Services: The Case of Mobile Virtual Networks Operators, Elsevier

12. Porter, M. (1980), *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press

13. Schumpeter, J.A. (1961), *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle translated from the German by Redvers Opie*, New York: OUP

14. T. Wilkinson, A. McAlister, S. Widmier (2007), *Reaching the International Consumer: An Assessment of the International Direct Marketing Environment*, Emerald

15. Terry Hill and Roy Westbrook, (1997). *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*, *Long Range Planning*, Vol. 30, No.1, pp. 46 to 52 © 1997 Published by Elsevier Science Ltd

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. Economist Intelligence Unit Limited (2009), *Organisational Agility: How Business can Survive and Thrive in Turbulent Times*. A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by EMC.

Ιστοσελίδα:

http://www.asb.unsw.edu.au/executive/Documents/organisational_agility.pdf

2. European Commission

Ιστοσελίδα:

http://ec.europa.eu/economy_finance/international/index_en.htm

3. European Economy (2009), *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses*. *Economic Crisis in Europe*.

Ιστοσελίδα: ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf

4. Ιστοσελίδα GSMA,

<http://www.gsma.com/gsmaeurope/wp-content/uploads/2012/03/GSMA-Response-EC-Consultation-Relevant-Markets-080113.pdf>

5. Investopedia

Ιστοσελίδα: <http://www.investopedia.com>

6. SVP Advisors

Ιστοσελίδα: http://www.svpadvisors.com/documents_view.php?id=28

7. OFCOM (2011): The Communications Market. London: OFCOM

ιστοσελίδα:

http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/cmr11/icmr/6_-_telecoms.pdf

8. Wikipedia, η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια

Ιστοσελίδα: <http://el.wikipedia.org>

9. ΚΕΠΕ (2014), Ελληνική Οικονομία, Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων, Μάρτιος

Ιστοσελίδα:

http://www.kepe.gr/images/ellhnikh_oikonomia/ellhnikh_oikonomia_teychos_03-march_2014.pdf

10. IOBE (2013), Τριμηνιαία Έκθεση για την Ελληνική Οικονομία, Q3

Ιστοσελίδα: http://www.iobe.gr/docs/economy/ECO_Q3_13_PRE_GR.pdf

11. ΕΛΣΤΑΤ, Βασικά μεγέθη απασχόλησης

Ιστοσελίδα: <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-consumerworks>

12. Τράπεζα της Ελλάδος

Ιστοσελίδα:

http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/PRESENTATION_harris_vitas.pdf

13. ΕΛΣΤΑΤ (2014), ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ, ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΟΙ ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΘΕΣΜΙΚΩΝ ΤΟΜΕΩΝ, 27/01/2014

http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0708/PressReleases/A0708_SEL91_DT_QQ_03_2013_01_P_GR.pdf

14. ΕΛΣΤΑΤ (2013), ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ: Α΄ τρίμηνο 2006 - Γ΄ τρίμηνο 2013

http://www.tovima.gr/files/1/2013/12/27/A0199_DKT08_DT_QQ_03_2013_01_F_GR.pdf

15. Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ), (2010)

Ιστοσελίδα: <http://blogs.eliamep.gr/rontos/i-dimografiki-pragmatikotita-stin-ellada/#sthash.W3KaHZZ2.dpuf>

16. ΕΛΣΤΑΤ (2013), Ανακοίνωση δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών του Μόνιμου Πληθυσμού της Χώρας σύμφωνα με την Απογραφή Πληθυσμού-Κατοικιών 2011

Ιστοσελίδα:

http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1602/PressReleases/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_03_F_GR.PDF

17. ΕΛΣΤΑΤ (2013), Η Ελλάδα με αριθμούς

Ιστοσελίδα:

http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/ELLAS_IN_NUMBERS_GR.pdf

18. ΕΛΣΤΑΤ (2013), Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2012

Ιστοσελίδα: <http://air.euro2day.gr/cov/EL/ELSTAT2.pdf>

19. ΕΕΚΤ (2013), 20 Χρόνια Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα

Ιστοσελίδα: http://www.eekt.gr/Portals/0/Analytic_findings_QED.pdf

20. ΣΕΠΕ (2014), Πίνακας Αποτελεσμάτων Ψηφιακού Θεματολογίου 2014

Ιστοσελίδα: <http://www.sepe.gr/default.aspx?pid=34&la=1&artID=6133>

21. Statcounter (2014)

Ιστοσελίδα: <http://gs.statcounter.com/#desktop+mobile-comparison-ww-monthly-200905-201403>

22. Bohlin, E., Caves, K.W., Eisenach, J.A. (2013). Mobile wireless performance in the EU and the US. GSMA, Navigant Economics.

Ιστοσελίδα: http://www.gsmamobilewirelessperformance.com/GSMA_Mobile_Wireless_Performance_May2013.pdf

23. FinancialPRESS (2013)

Ιστοσελίδα: <http://www.fpress.gr/epiheiriseis/item/12779-nea-meiosi-sta-esoda-tis-vodafone--kampanaki-se-persiani-apo-toys-aggloys>

24. Ιστοσελίδα: http://www.wind.gr/files/1/oikonomikeskatastaseis/ISOLOGISMOS_2012.pdf

25. Ιστοσελίδα της Vodafone: <http://www.vodafone.gr>

26. Ιστοσελίδα της Cosmote: <http://www.cosmote.gr>

27. Ιστοσελίδα της WIND: <http://www.wind.gr/>

28. Forthnet A.E. (2014)

Ιστοσελίδα: <http://www.forthnet.gr>

29. Infocom (2014)

Ιστοσελίδα: <http://www.infocom.gr/2014/04/14/apologismos-llu-gia-to-a-trimhno-2014/15364/>

30. Ιστοσελίδα: <http://www.capital.gr>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς