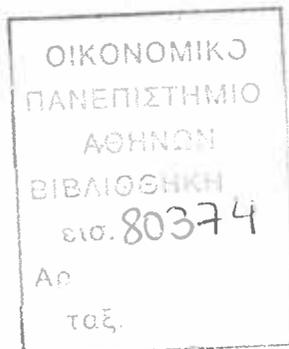


ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΒΑ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

ΓΚΡΕΚΑ ΑΝΤΩΝΙΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ**

ΑΘΗΝΑ – ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	1
ΜΕΡΟΣ Ι	2
A. Στόχοι Μέρους Ι	3
B. Κυρίως Μέρος Ι : Κεφάλαια 1, 2, 3	4
1. Τηλεπικοινωνίες	
1.1 Εισαγωγή	5
1.2 Σκοπός	7
1.3 Ιστορική Αναδρομή	8
1.4 Ο κλάδος στην Ελλάδα	8
1.4.1 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου	11
1.5 Παγκόσμια αγορά τηλεφωνίας	14
1.6 Συμπεράσματα	14
1.7 Βιβλιογραφία 1 ^ο Κεφαλαίου	19
2. Ορισμοί Εξαγορών & Συγχωνεύσεων, Στρατηγικών Συμμαχιών	
2.1 Εισαγωγή - Ορισμοί	20
2.2 Λόγοι πραγματοποίησης των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων	27
2.3 Οικονομικοί και Επιχειρηματικοί Στόχοι	30
2.4 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας Εξαγορών & Συγχωνεύσεων	32
2.5 Είδη συνεργασιών μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών	35
2.6 Συμπεράσματα	36
2.7 Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία 2 ^ο Κεφαλαίου	39
3. Η Απελευθέρωση της αγοράς των Τηλεπικοινωνιών	
3.1 Εισαγωγή	41
3.2 Η πορεία της απελευθέρωσης από τη Συνθήκη της Ρώμης	41
3.3 Σημασία της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών	45
3.4 Η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων	48
3.5 Τεχνολογικές εξελίξεις – Σύγκλιση τεματικών, δικτύων, ρόλων	54
3.6 Συμπεράσματα	57
3.7 Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία 3 ^ο Κεφαλαίου	60
Γ. Συμπεράσματα Μέρους Ι	61



ΜΕΡΟΣ ΙΙ	64
Α. Στόχοι Μέρους ΙΙ	65
Β. Κυρίως Μέρος ΙΙ : Κεφάλαια 4, 5	66
4. Εμπειρική Ανασκόπηση Εξαγορών&Συγχωνεύσεων και Στρατηγικών Συμμαχιών στην Ελλάδα	
4.1 Εισαγωγή	67
4.1.1 Σταθερή τηλεφωνία	69
4.1.2 Κινητή τηλεφωνία	73
4.2 Εξελιξίσεις και προοπτικές της ελληνικής αγοράς	77
4.3 Ευρυζωνικότητα	80
4.4 Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος - ΟΤΕ	83
4.4.1 Γενικά	84
4.4.2 Εγχώριες και διεθνείς δραστηριότητες και Εξαγορές	86
4.4.3 ΟΤΕ Swot Analysis	91
4.5 Εναλλακτικοί φορείς σταθερής τηλεφωνίας	93
4.5.1 Αλγονέτ Τηλεπικοινωνίες Α.Ε.Ε.	95
4.5.2 Forthnet Α.Ε.	96
4.5.3 LANNET Επικοινωνίες Α.Ε.	100
4.5.4 Telepassport (Hellas) Α.Ε.	103
4.5.5 Tellas Α.Ε. Τηλεπικοινωνιών	105
4.5.6 Infoquest Α.Ε.Β.Ε	106
4.5.7 Teledome Α.Ε.&Β.Ε.	108
4.5.8 Cosmoline Α.Ε.	109
4.5.9 Altec Telecoms Α.Ε.	110
4.5.10 Vivodi Τηλεπικοινωνίες Α.Ε	112
4.5.11 Voicenet Α.Ε.	113
4.5.12 NETONE Α.Ε.	113
4.6 Συμπεράσματα	114
4.7 Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	119
5. Εμπειρική Ανασκόπηση Εξαγορών &Συγχωνεύσεων και Στρατηγικών Συμμαχιών διεθνώς	
5.1 Εισαγωγή	121
5.2 Ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά τηλεπικοινωνιών	123
5.3 Εξαγορές&Συγχωνεύσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών	126
5.4 Χρηματοπιστηριακή πορεία τηλεπικοινωνιακών εταιρειών	131



5.5	Η περίπτωση της Vodafone	134
5.6	Η περίπτωση της Deutsche Telecom	141
5.7	Η περίπτωση της Telefónica de España	144
5.8	Συμπεράσματα και προοπτικές	149
5.9	Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία 5 ^ο Κεφαλαίου	152
Γ. Συμπεράσματα Μέρους II		154
6. Συμπεράσματα Εργασίας		157
7. Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία- Ηλεκτρονικές Πηγές		164



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πανεπιστημιακό Πρόγραμμα Σπουδών MBA του Ο.Π.Α., κατά το ακαδημαϊκό έτος 2005-2006.

Κατ' αρχήν θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή Κο Γεώργιο Πανηγυράκη για την ανάθεση του θέματος και την ουσιαστική υποστήριξή του, επιστημονική και ηθική, καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Βασιλική Δανέλλη υποψήφια διδάκτωρα της ΑΣΟΕΕ και στέλεχος στον ΟΤΕ για την πολύτιμη βοήθειά της και την καλοσύνη της καθώς και την φιλόλογο και αδερφή μου Ελένη Γκρέκα για τη γλωσσική επιμέλεια της διπλωματικής εργασίας.

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2006



ΜΕΡΟΣ Ι

Θεωρητική Προσέγγιση



A. Στόχοι Μέρους I

- ✦ *Η καταγραφή της κατάστασης σε ένα από τους πιο αναπτυσσόμενους οικονομικούς χώρους σήμερα σε όλο τον κόσμο, στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών.*
- ✦ *Η παρουσίαση του κλάδου στην Ελλάδα και διεθνώς.*
- ✦ *Η παρουσίαση των λόγων πραγματοποίησης των εξαγορών και συγχωνεύσεων καθώς και η αξιολόγησή τους.*
- ✦ *Η σημασία, αφ' ενός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάπτυξη του Κλάδου στην Ευρώπη και αφ' ετέρου της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών για την ανάπτυξη στην Ελλάδα και η παρουσίαση της πορείας απελευθέρωσης των Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών τόσο στην Ε.Ε. όσο και στη χώρα μας λόγω του ότι αυτό το γεγονός αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα ο οποίος ωθεί τον κλάδο σε ανάπτυξη.*

B. Κυρίως Μέρος: Κεφάλαια 1, 2, 3



1 Τηλεπικοινωνίες

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όταν το 1854 ο Samuel Morse ανακάλυπτε τον τηλέγραφο και αργότερα ο Graham Bell το τηλέφωνο το 1876, δε μπορούσαν σίγουρα να φανταστούν ότι οι εφευρέσεις τους θα έθεταν τα θεμέλια για μία νέα εποχή στον κόσμο και θα επηρέαζαν τόσο πολύ τη ζωή και την εξέλιξη των ανθρώπων του 20ου αιώνα. Ούτε σίγουρα μπορούσαν να διανοηθούν ότι λίγο πριν το τέλος του επόμενου αιώνα από τις εφευρέσεις τους, θα ήταν ικανό το πάτημα ενός και μόνο κουμπιού για να επικοινωνήσουν δύο φίλοι που βρίσκονται, ο πρώτος στην Αυστραλία και ο δεύτερος σε μία πόλη των Η.Π.Α. Με την παράλληλη ανάπτυξη των υπολογιστών και της ηλεκτρονικής επεξεργασίας των πληροφοριών, οι τηλεπικοινωνίες αρχίζουν να καταλαμβάνουν σημαντική θέση στη ζωή του ανθρώπου¹.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών διαδραματίζει αναμφισβήτητα έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους σε ότι αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο. Τα δίκτυα τόσο της σταθερής όσο και κινητής τηλεφωνίας δεν περιορίζονται πλέον στη μεταφορά φωνητικών δεδομένων, αλλά καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα δεδομένων / πληροφοριών. Οι τηλεπικοινωνίες, λοιπόν, αποτέλεσαν και αποτελούν έναν από τους κλάδους οι οποίοι ενισχύουν σημαντικά την οικονομία και επιδρούν άμεσα στο κοινωνικοπολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της χώρας. Στην προκειμένη περίπτωση, με την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών δικτύων τόσο της σταθερής, όσο και κινητής τηλεφωνίας υπάρχει δυνατότητα ακόμα πιο ταχείας και αποτελεσματικότερης μεταφοράς δεδομένων - φωνητικών και ηλεκτρονικών - τα οποία στην σημερινή εποχή αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο τόσο της εμπορικής όσο και κοινωνικής δραστηριότητας/ανάπτυξης. Η αγορά των υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας διευρύνθηκε καθοριστικά στο διάστημα 2000-2004, κυρίως λόγω της πλήρους απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών.

Η παρούσα εργασία, λοιπόν, είναι μία προσπάθεια καταγραφής της κατάστασης σε ένα από τους πιο αναπτυσσόμενους οικονομικούς χώρους σήμερα σε όλο τον

κόσμο: στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και ο οξύς ανταγωνισμός που επικρατεί συμπαράσφρει όλους τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, ανεξάρτητα από τη χώρα στην οποία εδρεύει ο καθένας. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και η είσοδος της πληροφορικής έχουν οδηγήσει τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών σε πρωτοφανή ανάπτυξη, έτσι ώστε να μπορεί ο καταναλωτής να απολαμβάνει σήμερα υπηρεσίες ενός ολοκληρωμένου δικτύου, το οποίο θα προέρχεται από τη σύγκλιση πολλών τεχνολογικών κλάδων. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τις εξελίξεις στον κλάδο είναι η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η κατάργηση του μονοπωλιακού καθεστώτος που επικρατούσε για δεκαετίες. Η Ελλάδα μετά από αίτημά της, είχε εξαιρεθεί από την εφαρμογή της οδηγίας 90/388 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, όσον αφορά στη φωνητική σταθερή τηλεφωνία και στην υποδομή και της είχε δοθεί παράταση μέχρι το τέλος του 2000. Η σχετικά πρόσφατη δραστηριοποίηση των εναλλακτικών παρόχων σταθερής τηλεφωνίας (2002), μετά την πλήρη απελευθέρωση της σχετικής αγοράς από 01/01/2001, σε συνδυασμό με τη ταχεία διάδοση των νέων τεχνολογιών, συνεχίζουν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.

Οι εξελίξεις αυτές δεν αφορούν μόνο τους ευρωπαϊκούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, αλλά και τους αντίστοιχους του υπόλοιπου κόσμου, καθώς το άνοιγμα στον ανταγωνισμό στην Ευρώπη δίνει ευκαιρίες για επενδύσεις, τις οποίες έχουν ανάγκη ιδιαίτερα οι αμερικάνικες εταιρείες καθώς δραστηριοποιούνται χρόνια τώρα στην εσωτερική τους αγορά η οποία είναι, μέχρι ενός βαθμού, κορεσμένη.

Η εξέταση τριών από τις μεγαλύτερες τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις του κόσμου (Telefónica, DT, Vodafone) δίνει την ευκαιρία για χρήσιμα συμπεράσματα και για το πως αυτές αντιδρούν στις νέες εξελίξεις. Κύριο χαρακτηριστικό όλων των μεσαίων και μεγάλων οργανισμών είναι η προσπάθεια που καταβάλλουν για να πετύχουν όσο το δυνατό πιο συμφέρουσες συμφωνίες είτε με τη μορφή επιχειρηματικών κοινοπραξιών, είτε με τη μορφή συγχωνεύσεων και εξαγορών. Από όλο αυτό το παγκόσμιο "παιχνίδι" στις τηλεπικοινωνίες δεν θα μπορούσε να λείπει ο Ο.Τ.Ε. Ήδη, με την ίδρυση νέων εταιρειών στην Ελλάδα ο Ο.Τ.Ε για πρώτη φορά αισθάνθηκε να απειλείται από ανταγωνιστές.

Η παρούσα μελέτη χωρίζεται σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί και την εισαγωγή, αναπτύσσονται γενικά θέματα περί Τηλεπικοινωνιών και γίνεται μία σύντομη ιστορική αναδρομή στον κλάδο. Το πρώτο κεφάλαιο



παρουσιάζει επίσης τον σημερινό κλάδο των Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και διεθνώς. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις έννοιες των εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών, στους λόγους πραγματοποίησης και στην αξιολόγησή τους. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται επίσης αναφορά στη σημασία, αφ' ενός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάπτυξη του Κλάδου στην Ευρώπη και αφ' ετέρου της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών για την ανάπτυξη στην Ελλάδα και στην απελευθέρωση των Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών τόσο στην Ε.Ε. όσο και στη χώρα μας λόγω του ότι αυτό το γεγονός αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα ο οποίος ωθεί τον κλάδο σε ανάπτυξη. Στη συνέχεια τα κεφάλαια 4 και 5 περιγράφουν την ελληνική και παγκόσμια πραγματικότητα αντίστοιχα που αφορά τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Παρουσιάζονται στοιχεία για τρεις από τους μεγαλύτερους Τηλεπικοινωνιακούς Οργανισμούς του Κόσμου (Telefónica, DT, Vodafone) , καθώς και για τον Ο.Τ.Ε και γίνεται μια εμπειρική ανασκόπηση για την ελληνική πραγματικότητα περί εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών. Επίσης, γίνεται αναφορά στις σημαντικότερες συμμαχίες στον κλάδο, καθώς και στους λόγους οι οποίοι δημιούργησαν τις συνεργασίες αυτές. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το σύνολο, σχεδόν, της βιβλιογραφίας για τα συγκεκριμένα κεφάλαια προέρχεται από αρχειακό υλικό (εφημερίδες, περιοδικά, δημοσιεύσεις), όπως επίσης και από το Internet. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μία ανακεφαλαίωση των σημαντικότερων στοιχείων της παρούσας εργασίας, αλλά και εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ

Το θέμα των συγχωνεύσεων και εξαγορών παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον τόσο από πλευράς επιχειρηματικής στρατηγικής όσο και από πλευράς γενικότερης οικονομικής πολιτικής. Οι στόχοι αυτής της εργασίας είναι να:

- ✦ Παρουσιάσει τις σχετικά πιο πρόσφατες κινήσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών αλλά και σημαντικά στοιχεία του παρελθόντος, τις στρατηγικές συμμαχίες στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στο διεθνή και Ελληνικό χώρο.
- ✦ Αναλύσει την πορεία της απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, το νομικό πλαίσιο, τις νέες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- ✦ Παρουσιάσει την Αγορά των Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.
- ✦ Εξαγάγει συμπεράσματα για την μελλοντική πορεία της αγοράς τηλεπικοινωνιών.

1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ανάγκη για δίκτυα προέκυψε όταν η εφεύρεση του Graham Bell έγινε ευρύτερα γνωστή και ήθελαν όλοι να απολαμβάνουν τη δυνατότητα που τους έδινε αυτή η εφεύρεση να συνομιλούν με κάποιο άλλο πρόσωπο και να παρεμβάλλεται μεταξύ τους μια μεγάλη απόσταση. Αν υποθέσουμε ότι έχουμε n σημεία που θέλουν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους (δηλαδή n συνδρομητές), τότε χρειαζόμαστε $n(n-1)/2$ συνδέσεις (γραμμές) και ο κάθε συνδρομητής πρέπει να έχει $(n-1)$ συσκευές. Όπως γίνεται αντιληπτό, στην περίπτωση του Graham Bell και της ολιγομελούς παρέας του, το πρόβλημα δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Αν όμως υποθέσουμε ότι έχουμε 100 συνδρομητές, τότε χρειαζόμαστε 4.950 γραμμές και 9.900 τηλεφωνικές συσκευές, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι ο κάθε συνδρομητής θα πρέπει να διαθέτει 99 συσκευές. Έτσι λοιπόν προέκυψε η ανάγκη για τη δημιουργία ενός δικτύου το οποίο θα έλυνε το παραπάνω πρόβλημα. Στην αρχή, δημιουργήθηκαν τα πρώτα τηλεφωνικά κέντρα, στα οποία ο κάθε συνδρομητής συνδεόταν ακτινωτά με μία αφιερωμένη γραμμή και μία συσκευή. Στη συνέχεια, οι τηλεφωνητές των κέντρων συνέδεαν τη γραμμή του συνδρομητή που καλούσε με αυτήν του καλούμενου με τη βοήθεια βυσμάτων και ειδικές γεννήτριες ρεύματος, οι οποίες ήταν ενσωματωμένες με τις τηλεφωνικές συσκευές, επιτρέποντας τις κλήσεις προς το κέντρο. Αυτή ήταν και η πρώτη μορφή δικτύου επικοινωνιών φωνής. Αργότερα στον 20^ο αιώνα, ακολούθησαν τα ηλεκτρομηχανικά τηλεφωνικά κέντρα και η χρήση της αυτόματης επιλογής, για να καταλήξουμε στα ηλεκτρονικά κέντρα και πρόσφατα στη χρήση υπολογιστικών συστημάτων και ψηφιακών τεχνικών.¹

1.4 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η σταθερή τηλεφωνία χαρακτηρίζεται σαν βασικό αγαθό και σε πολλές έρευνες η αναλογία σταθερών τηλεφωνικών συνδέσεων ανά 1.000 κατοίκους αποτελεί μέτρο σύγκρισης οικονομικής και κοινωνικής ευμάρειας ανάμεσα σε διάφορα κράτη ή περιοχές.

Οι υπηρεσίες τηλεφωνίας χωρίζονται στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία. Οι βασικές υπηρεσίες της σταθερής τηλεφωνίας είναι η μετάδοση φωνής, η μετάδοση δεδομένων (πχ φαξ, internet, videophone κλπ.) και η δικτυακή υποδομή σε τρίτους. Η



κινητή τηλεφωνία περιλαμβάνει επιπρόσθετα την μετάδοση μικρού μήκους γραπτών μηνυμάτων (sms) και πρόσθετων υπηρεσιών (value added services) με τη χρήση κατάλληλου λογισμικού (πχ. GPS, live TV, παροχή περιεχομένου και ενημέρωσης κλπ.).

Η διαφορά της σταθερής από την κινητή τηλεφωνία εντοπίζεται σε 2 βασικά και θεμελιώδη χαρακτηριστικά. Πρώτον, στη σταθερή τηλεφωνία η κλήση γίνεται προς συγκεκριμένο γεωγραφικό σημείο εν αντιθέσει με το μεταβαλλόμενο γεωγραφικό σημείο της κινητής τηλεφωνίας και δεύτερον στη διαφορά ταχύτητας κατά τη μετάδοση δεδομένων.

Όταν το 1992 η κινητή τηλεφωνία έκανε τα πρώτα της βήματα στην ελληνική αγορά, αποτελούσε ένα «αγαθό πολυτελείας», μια υπηρεσία για λίγους. Με την πάροδο του χρόνου όμως εξελίχθηκε σε ευρέως διαδεδομένο καταναλωτικό «προϊόν» με στοιχεία βασικού αγαθού. Η κινητή τηλεφωνία δημιούργησε την «ανάγκη» για τη συγκεκριμένη υπηρεσία μια ανάγκη που δεν προϋπήρχε, όμως μέσα σε μια περίπου δεκαετία η διείσδυση έφτασε στο 100% του ελληνικού πληθυσμού.

Η διαμόρφωση της ζήτησης ανάμεσα σε υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας επηρεάζεται πλέον σε σημαντικό βαθμό από την τιμολογιακή πολιτική των εταιρειών παροχής, από τις παράπλευρες προσφερόμενες υπηρεσίες (σχετικές πάντα με την τηλεπικοινωνία), από την ανάπτυξη διαφόρων τιμολογιακών πακέτων χρήσης και από τις ιδιαίτερες ανάγκες των διαφόρων ομάδων χρηστών (οικιακών και επαγγελματικών).

Ο κλάδος της τηλεφωνίας (σταθερής και κινητής) περιλαμβάνει διαφορετικές κατηγορίες εταιρειών με βασικότερη αυτήν των πάροχών των αντίστοιχων υπηρεσιών. Πριν την 01/01/2001, ο Ο.Τ.Ε. αποτελούσε τον μοναδικό πάροχο υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας. Μετά την απελευθέρωση της εν λόγω αγοράς, υποχρεούται να προσφέρει την πρόσβαση ή τη διασύνδεση στο δίκτυό του, έναντι συγκεκριμένου τιμήματος, σε ιδιωτικές εταιρίες, προκειμένου αυτές να προσφέρουν υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας στους πελάτες τους.³

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), ο τομέας της σταθερής τηλεφωνίας περιλαμβάνει 13 πάροχους (ο Ο.Τ.Ε. και 12 «εναλλακτικοί»: Info Quest A.E.B.E., Tellas A.E., Forthnet A.E., Lannet A.E., Telepassport A.E., Teledome A.E.&B.E., Cosmotelco Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες A.E., Altec Telecoms A.E., Voicenet A.E., Αλγονέτ Τηλεπικοινωνίες A.E.E., Vivodi Τηλεπικοινωνίες A.E., Net One A.E.,



Cosmoline A.E.). Στην πλειονότητα των συγκεκριμένων εταιρειών, το μεγαλύτερο ποσοστό των ετήσιων πωλήσεων τους προέρχεται από υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας. Σημειώνεται ότι οι περισσότεροι από τους εναλλακτικούς πάροχους ξεκίνησαν τις εμπορικές τους δραστηριότητες στον εξεταζόμενο τομέα προς το μέσο / τέλος του 2002 και τις αρχές του 2003.

Σχήμα 1.1: Μερίδια αγοράς της σταθερής τηλεφωνίας βάσει κύκλου εργασιών (2000-2004)

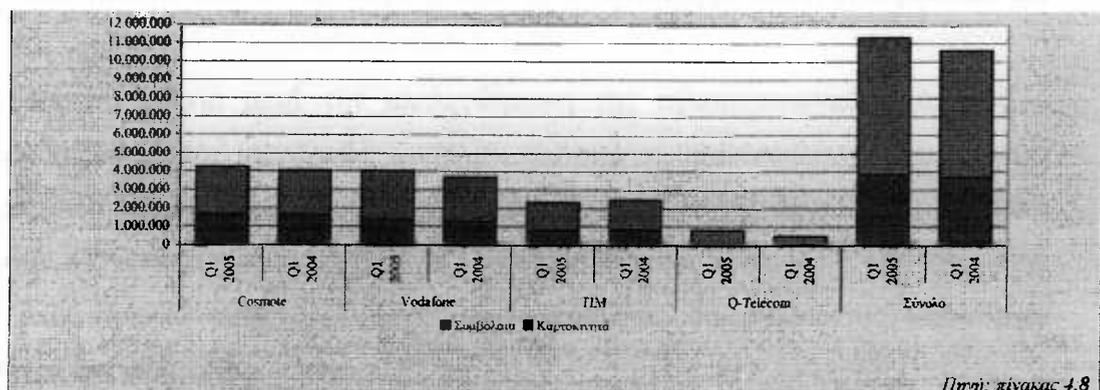
	2000	2001	2002	2003	2004**
ΟΤΕ	97,9	96,9	95,6	89,9	84,9
Εναλλακτικοί Πάροχοι	2,1	3,1	4,4	10,1	15,1
Σύνολο**	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Εκτίμηση
 **Περιλαμβάνονται μόνο οι ειδικά αδειοδοτημένοι εναλλακτικοί πάροχοι
 Τα μερίδια δίδονται σε ποσοστά (%)

Πηγή: ΕΕΤΤ

Όσον αφορά τον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, στη χώρα μας δραστηριοποιούνται 4 πάροχοι (Vodafone, Cosmote, Tim, Q - Telecom), ένας εκ των οποίων παρέχει και υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας.

Σχήμα 1.2: Κατανομή συνδέσεων ανά εταιρεία (Q1 2004- Q1 2005)



Σχήμα 1.3: Μεριδία αγοράς εταιρειών κινητής τηλεφωνίας βάσει αριθμού συνδέσεων (Q1 2004- Q1 2005)

Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας	2004	2003
Cosmote	37,4%	37,9%
Vodafone	35,4%	34,7%
TIM	20,2%	23,1%
Q-Telecom	7,0%	4,3%
Σύνολο	100,0%	100,0%

Πηγή: ICAP, Επεξεργασία στοιχείων αγοράς

Πέρα από τους παρόχους των υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, στο κύκλωμα της διανομής και εμπορίας προϊόντων και υπηρεσιών του εξεταζόμενου κλάδου, εμπλέκεται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων όπως είναι οι εμπορικοί αντιπρόσωποι των παρόχων και τα καταστήματα λιανικής (μεμονωμένα ή αλυσίδες).

1.4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες αναπτύσσονται με γοργό ρυθμό ο οποίος μάλιστα υπερβαίνει την ετήσια αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος. Επιπρόσθετα τονίζεται ο εξωστρεφής χαρακτήρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων ο οποίος διαφαίνεται από την αύξηση των διεθνών επενδύσεων από ελληνικές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες προς το εξωτερικό, με κύριο αντιπρόσωπο τον Ο.Τ.Ε.

Τέσσερα χρόνια μετά την απελευθέρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς, ο τομέας της σταθερής τηλεφωνίας κινήθηκε πτωτικά σε θέμα κύκλου εργασιών κατά την περίοδο 2002-2004, ενώ οι ρυθμοί ανάπτυξης της κινητής τηλεφωνίας σταδιακά φθίνουν. Ως αποτέλεσμα η αγορά αναζητά νέους τρόπους ανάπτυξης. Η προσπάθεια έχει επικεντρωθεί στην δημιουργία νέων αναγκών, δημιουργώντας καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες.

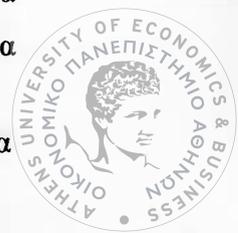
Μέχρι το τέλος του 2004 είχαν ήδη δραστηριοποιηθεί 12 εναλλακτικοί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας, ενώ κατά το διάστημα 2001-2004 αρκετές ήταν οι ανακατατάξεις στην αγορά, άλλοτε με την μορφή συνεργασίας και άλλοτε με την

μορφή απορροφήσεων συγχωνεύσεων ή εξαγορών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η απορρόφηση της Cosmoline A.E. από την Cosmotelco, η διάλυση της Σταρκόμ Hellas A.E., η απορρόφηση της Ελλάς Net A.E. και Internet Hellas A.E.E. από την Forthnet A.E. και της Λαντέκ Επικοινωνίες από την Λαν-Net επικοινωνίες A.E. της οποίας την διοίκηση ανέλαβε με πενταετή σύμβαση η Σουηδική εταιρεία Swedtel.⁴

Από τα παραπάνω είναι εμφανής η ραγδαία εξέλιξη στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας, ιδιαίτερα την τελευταία πενταετία, αλλά και οι τάσεις και προοπτικές που διαγράφονται σε επιχειρηματικό επίπεδο τόσο με την άρση του μονοπωλίου, όσο και με τη δημοπράτηση των διάφορων αδειών παροχής υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας.

Ο βασικός πάροχος υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας μέσω σταθερού δημοσίου δικτύου είναι ο Ο.Τ.Ε. Η κίνηση της διεθνούς τηλεφωνίας διεκπεραιώνεται μέσω τεσσάρων διεθνών ψηφιακών κέντρων - δύο στην Αθήνα και δύο στην Θεσσαλονίκη - και δρομολογείται μέσω διεθνών δικτύων, υποβρυχίων και χερσαίων καλωδίων, μικροκυματικών και δορυφορικών ζεύξεων. Στην χώρα μας η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών καθυστέρησε σημαντικά σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη. Στην πράξη, σύμφωνα με τους εναλλακτικούς παρόχους υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας, οι πρώτες συμφωνίες που επέτρεψαν σε εταιρείες να δραστηριοποιηθούν ως ανταγωνιστές του Ο.Τ.Ε. δεν ήλθαν παρά το 2002. Σαν αποτέλεσμα το επίπεδο απελευθέρωσης της αγοράς είναι χαμηλό, ενώ και οι δραστηριοποιημένες εταιρείες δηλώνουν αβεβαιότητα ως προς το ποιες εταιρείες θα αποκτήσουν κυρίαρχη θέση στην αγορά και ποιες δεν θα αντέξουν τον ανταγωνισμό και την οικονομική πίεση. Αξιοσημείωτο είναι ότι η αγορά πρόσβασης στην σταθερή τηλεφωνία παραμένει 100% μονοπώλιο του Ο.Τ.Ε., μιας και όλοι οι εναλλακτικοί πάροχοι υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας προσφέρουν τις υπηρεσίες τους μέσω του δικτύου του Ο.Τ.Ε.

Ο Ο.Τ.Ε στηρίζει πολλά στην ευρυζωνικότητα, η οποία έως τώρα δεν έχει αποδώσει τα αναμενόμενα. Όσον αφορά την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας από τους εναλλακτικούς πάροχους, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχουν τα αναγκαία κεφάλαια που απαιτούνται για τις ανάλογες επενδύσεις. Έχουν όμως κατορθώσει να αποσπάσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς από τον Ο.Τ.Ε και μάλιστα το κομμάτι εκείνο της τηλεφωνίας που αποφέρει υψηλά περιθώρια κέρδους (διεθνείς κλήσεις και κλήσεις προς κινητό). Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, τα έσοδα της σταθερής τηλεφωνίας, τα οποία τώρα μειώνονται λόγω του έντονου ανταγωνισμού, σε λίγο θα εξισορροπηθούν και θα



αρχίσουν να αυξάνονται από τα έσοδα των ευρυζωνικών υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά, οι πρώτες άδειες κινητής τηλεφωνίας εκχωρήθηκαν το 1992 στις εταιρείες Πάναφον Α.Ε. και Stet Ελλάς, για την εγκατάσταση, λειτουργία και εκμετάλλευση δικτύου GSM 900. Η παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας ξεκίνησε τον Ιούλιο του επόμενου έτους. Τρία χρόνια μετά, το 1995, εκχωρήθηκε η τρίτη άδεια στον Ο.Τ.Ε. για την εγκατάσταση λειτουργία και εκμετάλλευση δικτύου GSM 1800 στην Ελλάδα. Η τέταρτη άδεια παροχέα υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας δόθηκε 7 χρόνια μετά και πιο συγκεκριμένα τον Μάιο του 2002 στην εταιρεία Q-Telecom, θυγατρική του ομίλου Info Quest.²

Στο χρονικό διάστημα που μεσολάβησε, η αγορά των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας αναπτύχθηκε ραγδαία και ιδιαίτερα μετά το 1998, φτάνοντας σήμερα σε βαθμό διείσδυσης συνολικών συνδέσεων που ξεπερνάει το 100% του συνολικού πληθυσμού της χώρας, ενώ και ο αντίστοιχος των ενεργών συνδέσεων στο τέλος του 2004 άγγιζε το 85%. (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 αποδοχή δεδομένων μέσω φορέα).²

Οι συνδέσεις διακρίνονται σε συνδρομητικές (συμβόλαιο με μηνιαίο πάγιο) και σε συνδέσεις καρτοκινητής (προπληρωμένος χρόνος ομιλίας ή διαβίβασης δεδομένων).

Το τοπίο στην κινητή τηλεφωνία είναι αρκετά πιο ξεκάθαρο, συγκριτικά με την σταθερή τηλεφωνία, όσο αφορά τις μελλοντικές εξελίξεις και την θέση της κάθε μιας από τις τέσσερις εταιρείες στην αγορά. Επιδιώκουν σε σύντομο χρονικό διάστημα να μειώσουν την χρέωση για υπηρεσίες φωνητικής κλήσης στα επίπεδα χρέωσης της σταθερής τηλεφωνίας προκειμένου να προσεγγίσουν νέους πελάτες, ενώ ταυτόχρονα θα προσφέρουν προστιθέμενες υπηρεσίες 3ης γενιάς. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η δημιουργία ενός πυκνότερου δικτύου κεραιών, το οποίο σημαίνει αυτομάτως νέες υψηλές επενδύσεις.

Όσον αφορά τη διάθεση των υπηρεσιών τηλεφωνίας στην εγχώρια αγορά, αυτή γίνεται κυρίως μέσω συνεργαζόμενων αντιπροσώπων ή ιδιόκτητων καταστημάτων. Κατά το παρελθόν ο αντιπρόσωπος είχε δικαίωμα να αντιπροσωπεύει μια και μόνο εταιρεία. Σήμερα η κατάσταση αυτή έχει αλλάξει και πλέον δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά επιχειρήσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν πλέον της μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών τηλεφωνίας.



1.5 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Τεχνολογίας Πληροφορικής (ΕΙΤΟ-European Infonnational Technology Observatory), η ανάπτυξη του κλάδου των τηλεπικοινωνιών θα συνεχιστεί σε παγκόσμιο επίπεδο, αν και ίσως με λίγο χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης από την προηγούμενη δεκαετία.

Και οι δύο επιμέρους τομείς κινούνται ανοδικά, με αυτόν της κινητής τηλεφωνίας να παρουσιάζει υψηλότερους ρυθμούς μεταβολής κυρίως μεταξύ των αναπτυσσόμενων κρατών. Πιο συγκεκριμένα, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της πενταετίας 2003-2007 για τις συνδρομές κινητής τηλεφωνίας στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης διαμορφώνεται σε 4,6%, οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αγγίζουν το 15%. Αντίστοιχο είναι το σκηνικό για την παγκόσμια αγορά όπου τα υψηλά ποσοστά της Ιαπωνίας και των Ην. Πολιτειών της Αμερικής (6,8% και 10,5%), εξακολουθούν να υπολείπονται σε σχέση με το ποσοστό του υπόλοιπου κόσμου που ξεπερνάει το 15,5%. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της πενταετίας 2003-2007 για το σύνολο της παγκόσμιας αγοράς κινητής τηλεφωνίας είναι της τάξης του 12%.²

Σαφώς χαμηλότερος είναι ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής (2003-2007) στη σταθερή τηλεφωνία, ο οποίος διαμορφώνεται στο 3,5%. Χαρακτηριστικός είναι ο αρνητικός ρυθμός μεταβολής για Ιαπωνία και Ην. Πολιτείες της Αμερικής, με -4,1% και -0,4% αντίστοιχα, στοιχείο το οποίο σε συνδυασμό με τα υψηλά ποσοστά ανάπτυξης της κινητής τηλεφωνίας δείχνουν ότι πιθανόν στις χώρες αυτές σημαντική μερίδα του πληθυσμού κάνει αποκλειστική χρήση του κινητού τηλεφώνου καταργώντας την σταθερή τηλεφωνία. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται και από παράπλευρα στοιχεία που αναφέρουν ότι σχεδόν 6 εκ. συνδρομητές, στην Αμερική διέκοψαν την παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας τα τελευταία έτη, κάνοντας αποκλειστική χρήση υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Αντίστοιχα στο Ην. Βασίλειο εκτιμάται ότι περίπου το 4% των χρηστών υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας κάνει αποκλειστική χρήση αυτών.²

1.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το τέλος του 2004 σηματοδότησε το τέταρτο έτος της ελληνικής αγοράς υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας μετά την άρση του κρατικού μονοπωλίου τον Ιανουάριο του 2001, αν και οι περισσότεροι νεοεισερχόμενοι πάροχοι

δραστηριοποιήθηκαν εμπορικά το 2002.

Καθώς η απελευθερωμένη πλέον αγορά βρίσκεται ουσιαστικά σε σημαντική φάση ανάπτυξης, παράγοντες του κλάδου συμφωνούν ότι το ανταγωνιστικό σκηνικό δεν έχει ακόμα διαμορφωθεί πλήρως, χαρακτηρίζεται δε από μια ρευστότητα σε ότι αφορά την μελλοντική εικόνα του.

Τα μερίδια μεταξύ ΟΤΕ και λοιπών παρόχων, το 1^ο εξάμηνο του 2002, οπότε και ενεργοποιήθηκαν ουσιαστικά, οι εναλλακτικοί κατείχαν μόνο το 0,6% της συνολικής αγοράς σταθερής τηλεφωνίας βάσει του όγκου εξερχόμενων κλήσεων από σταθερό, εξαιρουμένων των Dial-up κλήσεων (99,4% κατείχε ο ΟΤΕ). Το ποσοστό αυτό μέσα στα επόμενα 2 χρόνια ανήλθε στο 23,6% έναντι 76,4% του ΟΤΕ.²

Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το αρχικό αυτό στάδιο εξέλιξης της απελευθερωμένης αγοράς σταθερής τηλεφωνίας, συνοψίζονται στα παρακάτω:²

⬇ Εντονη εμπορική δραστηριότητα και υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού. Η απελευθέρωση της αγοράς υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και η δραστηριοποίηση εναλλακτικών παρόχων, είχε σαν αποτέλεσμα τη διαμόρφωση υψηλών δαπανών προώθησης και προβολής, αλλά και τη «συμπίεση» των τιμών των υπηρεσιών σε περισσότερο προσιτά επίπεδα. Επίσης, ο έντονος ανταγωνισμός είχε σαν αποτέλεσμα την παροχή νέων υπηρεσιών ως επί το πλείστον προστιθέμενης αξίας, που αρχικά μπορεί να μην είναι επικερδείς για τον εκάστοτε πάροχο, αλλά η προσφορά τους καθίσταται αναγκαία σε μια προσπάθεια πω ολοκληρωμένης κάλυψης των αναγκών των συνδρομητών.

⬇ Ρευστότητα σε ότι αφορά τον προσδιορισμό των εναλλακτικών παρόχων που θα παίξουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο μέλλον, ενώ ορισμένες νεοεισερχόμενες εταιρείες έχουν ήδη παύσει τις εμπορικές δραστηριότητές τους.

⬇ Καθοριστικός ρόλος της ρυθμιστικής αρχής (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων ΕΕΤΤ) σε ό,τι αφορά τη διαμόρφωση του επιπέδου ανταγωνισμού μεταξύ των εναλλακτικών παρόχων και του Κοινοποιημένου Φορέα Εκμετάλλευσης (ΚΦΕ) - ΟΤΕ. Στις δραστηριότητες της ΕΕΤΤ περιλαμβάνεται και ο καθορισμός ενός ρυθμιστικού πλαισίου, βάσει του οποίου θα γίνει εφικτή η διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής αγοράς που θα είναι σε θέση να αυτορυθμίζεται, χαρακτηριζόμενη από χαμηλό επίπεδο παρεμβατικότητας της ρυθμιστικής αρχής.

⬇ Η διεύρυνση της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας σε επίπεδο υπηρεσιών, αποτέλεσμα της απελευθέρωσης της, εκτιμάται από παράγοντες του κλάδου ότι θα ήταν ακόμα μεγαλύτερη εάν δεν υπήρχε παράλληλα η ανάπτυξη πακέτων υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, τα οποία είναι άκρως ανταγωνιστικά προς αυτά της σταθερής.

Επίσης, η μείωση των τιμών των υπηρεσιών φωνής κινητής τηλεφωνίας, οδηγεί σε αυξανόμενη χρήση αυτών, αντικαθιστώντας εν μέρει τη σταθερή τηλεφωνία.

Παρόλο που ο ανταγωνισμός μεταξύ του ΚΦΕ-ΟΤΕ και των εναλλακτικών παρόχων βρίσκεται στο επίκεντρο των εξελίξεων και αρκετές φορές ενώνει το σύνολο των νεοεισερχόμενων εταιρειών σε ένα ενιαίο μέτωπο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των τελευταίων είναι εξίσου έντονος, εστιάζεται δε ως επί το πλείστον στη διαμόρφωση διαφοροποιημένων πακέτων υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας, τα οποία χαρακτηρίζονται από την προστιθέμενη αξία που περιλαμβάνουν, καθώς και από τη διαμόρφωσή τους βάσει των αναγκών καθορισμένων ομάδων πελατών (target groups).

Η διαμόρφωση πακέτων υπηρεσιών, πέραν της διαφοροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών την οποία επιτυγχάνουν αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά τους, εξυπηρετούν και ένα άλλο σκοπό, τη μείωση των ανταγωνιστικών πιέσεων σε επίπεδο τιμών, ενώ περιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την άμεση σύγκριση τιμών από την πλευρά των χρηστών / συνδρομητών. Το τελευταίο επιτυγχάνεται με τη χρήση διαφορετικών παραμέτρων (π.χ. ελάχιστη χρέωση, ρυθμός χρέωσης, κλιμακωτή χρέωση, πάγιο τέλος υπηρεσίας), βάσει των οποίων διαμορφώνεται η τελική τιμή στην οποία προσφέρεται η υπηρεσία.

Η βιωσιμότητα των εναλλακτικών παρόχων πέρα των ανταγωνιστικών τιμών και των πακέτων υπηρεσιών, εξαρτάται και από το «βάθος» των οικονομικών πόρων της κάθε εταιρείας μέχρι αυτή να υλοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους τους οποίους έχει θέσει. Επίσης, η δυνατότητα υποστήριξης της εμπορικής τους δραστηριότητας, μέχρι την ανάπτυξη μιας σημαντικής συνδρομητικής βάσης, καθώς και η δυνατότητα πραγματοποίησης των αναγκαίων επενδύσεων σε επίπεδο τεχνολογικού εξοπλισμού (δίκτυο κλπ.), παίζουν σημαντικό ρόλο στην βραχύ-μεσοπρόθεσμη βιωσιμότητα των νεοεισερχόμενων εταιρειών σε αυτό το αρχικό στάδιο ανάπτυξης της απελευθερωμένης αγοράς υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας.

Τέλος, τίθεται το ερώτημα ποιες επιχειρήσεις όχι μόνο θα επιβιώσουν σε αυτό το αρχικό στάδιο εδραίωσης, αλλά θα θέσουν και τις προϋποθέσεις για τη μακρόχρονη βιωσιμότητά τους. Πέραν της ανταγωνιστικότητας των προσφερομένων πακέτων υπηρεσιών, κύριο ρόλο παίζει και η διαμόρφωση στρατηγικής που θα προσδίδει μια ξεκάθαρη εικόνα προς τον δυνητικό συνδρομητή / χρήστη, της προστιθέμενης αξίας που προσφέρεται σε αυτόν. Επομένως, η μακρόχρονη βιωσιμότητα των νεοεισερχόμενων εταιρειών παροχής υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας προσδιορίζεται όχι μόνο από την ικανότητα αυτών να υποστηρίξουν την εμπορική τους δραστηριότητα στο αρχικό στάδιο εδραίωσής τους, αλλά κυρίως από την



ικανότητά τους να καθορίσουν στρατηγικές με ξεκάθαρο μήνυμα σχετικά με την προστιθέμενη αξία την οποία είναι σε θέση να προσφέρουν στο δυνητικό συνδρομητή. Οι στρατηγικές αυτές υποστηρίζονται και υλοποιούνται σε ένα μεγάλο ποσοστό από τον τρόπο διάθεσης των παρεχομένων υπηρεσιών. Ήδη στην αγορά υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας υπάρχει εστίαση διαφόρων εταιρειών, μέσω της στρατηγικής προώθησης / προβολής που ακολουθούν, σε συγκεκριμένους τρόπους διάθεσης.

Στην κινητή τηλεφωνία, αυξημένος είναι ο αριθμός συνδέσεων (συμβόλαια + καρτοκινητή), διαμορφούμενος σε 11,3 εκ. συνδέσεις το πρώτο τρίμηνο του 2005 από 10,6 εκ. την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Η συνολική μεταβολή μεταξύ των δύο περιόδων είναι της τάξης των 704,5 χιλ. συνδέσεων, που αντιστοιχεί σε άνοδο 6,7%. Σημειώνεται ότι το πρώτο τρίμηνο του 2005 οι συνδέσεις με κάρτα κατέλαβαν το 66% της συνολικής αγοράς, ενώ τα συμβόλαια απέσπασαν το υπόλοιπο 34%. Ο τομέας, λοιπόν, της κινητής τηλεφωνίας θεωρείται από παράγοντες του κλάδου σαν περισσότερο ώριμος όσον αφορά τις συνθήκες λειτουργίας και τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά του σε σύγκριση με τη σταθερή τηλεφωνία στη χώρα μας, εξακολουθεί δε να παρουσιάζει ανοδική πορεία.²

Η κινητή τηλεφωνία το 2004 κατέλαβε τα πρωτεία στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ΕΕΤΤ, όπου απέσπασε το 52% της συνολικής αγοράς βάσει κύκλου εργασιών των παρόχων (ΟΤΕ, εναλλακτικοί πάροχοι με ειδική άδεια, κινητή τηλεφωνία, λοιποί πάροχοι).

Το υψηλότερο μερίδιο στο σύνολο των συνδέσεων βάσει συμβολαίου για το πρώτο τρίμηνο του 2005, κατέλαβε η Cosmote με 43,2% (1.660.875 συνδέσεις). Όσον αφορά το μερίδιο στη συνολική αγορά καρτοκινητής τηλεφωνίας για την ίδια περίοδο, η Vodafone απέσπασε το 35,4% (2.642.640 συνδέσεις).²

Κατά την διάρκεια της επόμενης πενταετίας καθοριστική θα είναι η ευελιξία που θα επιδείξουν οι εταιρείες τόσο της σταθερής όσο και της κινητής τηλεφωνίας στην διαμόρφωση της εμπορικής πολιτικής τους, η βούλησή τους για συνεργασίες εθνικής και διεθνούς εμβέλειας, καθώς και η διορατικότητά τους στην αναζήτηση νέων αγορών.

Όσο αφορά τον αριθμό των εταιρειών που μπορεί να «συντηρήσει» η ελληνική αγορά, παράγοντες του κλάδου θεωρούν ότι οι συγχωνεύσεις, οι απορροφήσεις αλλά και η αποχώρηση ορισμένων επιχειρήσεων είναι αναπόφευκτες. Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται σήμερα 17 πάροχοι σταθερής και κινητής τηλεφωνίας όταν στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες δεν ξεπερνάνε τις 10.

Τέλος, η έλευση της τρίτης γενιάς υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας (3G), θα συντελέσει στην περαιτέρω «διάβρωση» της αγοράς υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας

από τις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, καθώς η ανάπτυξη της συγκεκριμένης τεχνολογίας θα έχει σαν αποτέλεσμα τη δραματική αύξηση της χωρητικότητας των δικτύων των εταιριών κινητής τηλεφωνίας, οδηγώντας τις τελευταίες στην παροχή παραδοσιακών υπηρεσιών φωνής και SMS σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές, σε μια προσπάθεια προώθησης των νέων υπηρεσιών 3G που θα αποτελέσουν την κύρια πηγή κερδοφορίας.



1.7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Άρης Αλεξόπουλος, Γιώργος Λαγογιάννης, «Τηλεπικοινωνίες και Δίκτυα Υπολογιστών», Σελ. 23, 24
2. Μελέτη ICAP, Υπηρεσίες Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Οκτώβριος 2005
3. Νόμος 2246/94, (ΦΕΚ 172, Τεύχος πρώτο, 20/10/1994)
4. Κατερίνα Καπερναράκου, "Ο Θαυμαστός Κόσμος των Συγχωνεύσεων", Η Καθημερινή, 17/5/1998, σελ 69.



2 Ορισμοί Ε&Σ, Στρατηγικών Συμμαχιών

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΟΡΙΣΜΟΙ

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν βασικούς τρόπους υλοποίησης στρατηγικών επέκτασης και ανάπτυξης της δραστηριότητας μιας μεγάλης, μεσαίας ή και μικρής επιχείρησης. Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής - μετοχές ή εταιρικά μερίδια - σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε απλές και συγχωνευτικές. Σε μια απλή εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχώνευση η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου.¹

Όταν σε μια συγχώνευση δεν καταβάλλονται ως αντάλλαγμα χρήματα αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ως συγχώνευση ορίζεται η πράξη με την οποία μια ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων που λύθηκαν και δίδεται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως στις επιχειρήσεις, που νομικά έπαψαν να υπάρχουν.¹

Συνεπώς, δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις παρά μόνο :¹

- ✚ στο είδος του ανταλλάγματος που προσφέρεται για την πραγματοποίησή τους
- ✚ και στο δικαίωμα λόγου των παλαιών ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης στο νέο καθεστώς ιδιοκτησίας, αφού στην περίπτωση της εξαγοράς είναι ανύπαρκτο, ενώ στην περίπτωση της συγχώνευσης υπάρχει, και η βαρύτητα του λόγου

αυτού εξαρτάται από το ποσοστό συμμετοχής τους στην επιχείρηση που είναι το αποτέλεσμα της συγχώνευσης.

Μπορούμε να διακρίνουμε τις ΕήΣ ανάλογα με το είδος τους σε :³

- ↓ **οριζόντιες**, όταν και οι δυο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα, όπως ήταν η συγχώνευση των δυο βρετανικών φαρμακευτικών βιομηχανιών Glaxo PLC και Wellcome PLC το 1995 με στόχο την ενίσχυση της θέσης της αγοράστριας εταιρείας σε υπάρχουσες αγορές,
- ↓ **κάθετες**, όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη-προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και τη μείωση του κόστους παραγωγής,
- ↓ **συμπληρωματικές**, όταν οι δραστηριότητές τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες και **αουσχέτιστες** όταν δεν υφίσταται σχέση μεταξύ εξαγοράζοντα-εξαγοραζόμενου.

Ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησής τους οι Ε&Σ διακρίνονται σε:

- ↓ **φιλικές**, όπου οι δυο εταιρείες επιθυμούν τη συγχώνευση ή εξαγορά και καθορίζουν από κοινού το αντίτιμό της και,
- ↓ **επιθετικές/ εχθρικές**, όπου η διοίκηση της εταιρείας/ στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά. Με τον όρο επιθετική εξαγορά χαρακτηρίζεται η διαδικασία συγκέντρωσης μετοχών μιας εισηγμένης εταιρείας από μια ανταγωνιστική, με σκοπό η δεύτερη να αποκτήσει σταδιακά παρά τις όποιες αντιδράσεις τον έλεγχο της πρώτης. Βέβαια, για να πραγματοποιηθεί αυτού του είδους η εξαγορά, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει μεγάλη διασπορά στη σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου της εισηγμένης εταιρείας.

Δυο ειδικές περιπτώσεις ΕήΣ είναι :

- ↓ **η μοχλευμένη εξαγορά (Leveraged Buy-Out)**: Η μορφή αυτή εξαγοράς έχει το χαρακτηριστικό ότι η χρηματοδότησή της προέρχεται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (τουλάχιστον 75%) από τραπεζικό δανεισμό και όχι από τα ίδια κεφάλαια της εξαγοράστριας εταιρείας, γι' αυτό και ονομάζεται μοχλευμένη. Θεωρείται ένας από τους πλέον επιθετικούς τρόπους μεγέθυνσης της εξαγοράστριας εταιρείας, γι' αυτό και ονομάζεται μοχλευμένη, καθώς και ένας από τους πλέον επιθετικούς τρόπους μεγέθυνσης της εξαγοράστριας επιχείρησης με ταυτόχρονη ανάληψη ιδιαίτερα υψηλού

ρίσκου, καθώς συνήθως οι δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης ωθούνται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, με έντονα αρνητικές συνέπειες σε περιπτώσεις αποτυχίας της επιχειρηματικής αυτής προσπάθειας. Με σκοπό τη μείωση του κινδύνου, η μοχλευμένη εξαγορά θεωρητικά πρέπει να χρησιμοποιείται περισσότερο για ώριμες εταιρείες με προβλέψιμες ταμειακές ροές παρά για καινούριες επιχειρήσεις με υψηλό κίνδυνο.⁴

✦ **η εξαγορά επιχειρήσεων από τη διοίκησή τους (Management Buy-Out):** Στην περίπτωση αυτή, η οποία είναι συγγενική με την προηγούμενη, μια επιχείρηση εξαγοράζεται από τα διευθυντικά της στελέχη. Σε περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες και έχουν υψηλή κεφαλαιοποίηση, επειδή η εξαγορά ολόκληρης της επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο να χρηματοδοτηθεί από τα διευθυντικά στελέχη, η εξαγορά αναφέρεται σε μια περιφερειακή θυγατρική ή παραγωγική μονάδα της επιχείρησης.¹

Μια πολύ νέα τάση στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, η οποία ξεκίνησε στις αρχές του 2001 και εντείνεται είναι η απορρόφηση των θυγατρικών εταιρειών από τις μητρικές τους (consolidation). Η απορρόφηση θυγατρικών δεν περιλαμβάνει τις περιπτώσεις εκείνες όπου δύο ανεξάρτητες εταιρείες αποφασίζουν ότι έχουν συμφέρον να ενωθούν. Η βασική διαφορά, επομένως, μεταξύ της έννοιας της ΕήΣ και της απορρόφησης θυγατρικών (consolidation), είναι ότι η πρώτη αφορά την ένωση ανεξάρτητων εταιρειών (π.χ. Ιονική τράπεζα-Alpha Bank), ενώ η απορρόφηση θυγατρικών αφορά την ενοποίηση των επιμέρους εταιρειών ενός ομίλου σε ένα ενιαίο επιχειρηματικό σχήμα (π.χ. Όμιλος Altec). Νομικά πρόκειται για συγχωνεύσεις, όμως συχνά οι εταιρείες λειτουργούν ως επιχειρηματικές μονάδες (business units), δηλαδή είναι ανεξάρτητες, χωρίς να χάνουν την αυτονομία τους.¹ Το βασικό πλεονέκτημα της απορρόφησης θυγατρικών είναι η περικοπή του κόστους και η ανάπτυξη κάθε δυνατής συνέργειας μεταξύ των ενοποιημένων επιχειρήσεων. Για την επίτευξη των στόχων αυτών πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον έλεγχο του κόστους, στον περιορισμό του προσωπικού (downsizing) και στις διαφορετικές επιχειρησιακές κουλτούρες των επιμέρους εταιρειών. Προς αυτήν την κατεύθυνση προχώρησε η Panafon με την απορρόφηση της Unifon και της Panafon Εμπορική και η Intracom με την απορρόφηση της Intrasoft.



Η *Στρατηγική Συμμαχία* είναι μία μακροχρόνια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μία προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια (Joint Ventures) για την επιτυχή λειτουργία της.

Οι διαφορές μεταξύ Ε&Σ και ΣΣ αναφέρονται:

- ✚ Στο χρονικό ορίζοντα
- ✚ Στον επιχειρηματικό κίνδυνο και καταβολή κεφαλαίων
- ✚ Στην οργάνωση, ηγεσία και δομή της συμφωνίας

Ορισμένα είδη στρατηγικών συμμαχιών είναι τα εξής:

- ✚ Συμφωνίες αγοράς ή προμήθειας προϊόντων
- ✚ Συμφωνίες marketing και διανομής προϊόντων
- ✚ Συμφωνίες κοινής παραγωγής προϊόντων
- ✚ Συμφωνίες παροχής διοικητικών υπηρεσιών
- ✚ Συμφωνίες απόκτησης άδειας χρήσης (Licencing) know-how, πατέντας, τεχνολογικών καινοτομιών, παροχή τεχνικών υπηρεσιών, έρευνας κτλ
- ✚ Franchising (π.χ. Coca-Cola, McDonalds)
- ✚ Joint Ventures κυρίως με συμμετοχή κεφαλαίων -συνήθως 50%-50%.
- ✚ Consortia Joint-Ventures που δημιουργήθηκαν για ένα συγκεκριμένο project (π.χ. Τούνελ της Μάγλης, Airbus)

Ενδεικτικά, στον τομέα των τηλεπικοινωνιών οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες αναπτύσσονται ταχύτατα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, τόσο στην κατασκευή εξοπλισμού όσο και στις υπηρεσίες, με επέκταση των παγκόσμιων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας κατά μέσο όρο στο 7% από το 1992. Ο αριθμός των συμμαχιών στον τομέα των τηλεπικοινωνιών (τόσο των εγχώριων όσο και των διεθνών) ξεπέρασε τις 500 το 1995, ενώ 300 συμφωνίες έγιναν το 1999.

Περισσότερες από τις μισές συμμαχίες το '99 ήταν διεθνείς και 62 εξ αυτών δημιούργησαν διεθνή joint ventures. Το μεγαλύτερο κομμάτι των εταιρειών που παρέχει υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών και διαδικτύου αναζητά γεωγραφική επέκταση και βελτίωση των υπηρεσιών επικοινωνίας μέσω των συμμαχιών με εταιρείες που καλύπτουν διαφορετικές περιοχές και υπηρεσίες. Το 1999, το 60% των διεθνών συμμαχιών (100 συμμαχίες) ήταν με εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών ενώ ακολουθούσαν το Ηνωμένο Βασίλειο (34) και η Ιαπωνία (26). Στις εγχώριες



συμμαχίες στον τομέα των τηλεπικοινωνιών κυριαρχούσαν και πάλι οι εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών οι οποίες συμμετείχαν στις 95 από τις 137 συμμαχίες.⁵

Ο έντονος σχηματισμός συμμαχιών αντανακλά τη σημαντική επέκταση της παγκόσμιας αγοράς των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου του λογισμικού και των τηλεπικοινωνιών, η οποία άξιζε το 1997 1,8 τρισεκατομμύρια δολάρια. Περισσότερο από τη μισή ανάπτυξη της αγοράς το 1992 - 97 οφειλόταν σε πωλήσεις τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και υπηρεσιών. Πρωτοπόρος αυτής της ανάπτυξης υπήρξε η κινητή τηλεφωνία. Πιο συγκεκριμένα ο αριθμός των χρηστών κινητής τηλεφωνίας στις χώρες του οργανισμού οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης, ο οποίος ήταν περίπου 10 εκατομμύρια το 1990, ξεπέρασε τα 290 εκατομμύρια τον Ιούνιο του 1999. Με άλλα λόγια, το 1990 υπήρχε ένας συνδρομητής κινητής τηλεφωνίας στους 100 κατοίκους των χωρών του ΟΟΣΑ, και μέχρι τον Ιούνιο του 1999 υπήρχαν 26 συνδρομητές ανά 100 άτομα. Το 1997, οι κινητές επικοινωνίες παρείχαν στις χώρες του ΟΟΣΑ 125 δισεκατομμύρια δολάρια έσοδα, αντιπροσωπεύοντας το 20% της αγοράς των τηλεπικοινωνιών.⁵

Τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα το 2005 η συνολική αξία των συμφωνιών για συγχωνεύσεις και εξαγορές σημείωσε ρεκόρ. Ανήλθε στα 4.316 εκατομμύρια ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση 114% σε σχέση με το 2004 που ήταν 2.020 εκατομμύρια ευρώ. Οι κλάδοι που πρωταγωνίστησαν στο θέατρο των συγκεκριμένων συμφωνιών ήταν αυτοί της τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών με 2.122 εκατομμύρια ευρώ, των τραπεζών και λοιπών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με 863 εκατομμύρια ευρώ και των τροφίμων και ποτών με 664 εκατομμύρια ευρώ.²⁰

Πίνακας 2.1 : Αξία συναλλαγών ανά κλάδο 2005²⁰

A/A	Κλάδος	Αξία σε εκατομμύρια ευρώ
1	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	2,122
2	Τράπεζες & Λοιπές Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	863
3	Τρόφιμα & Ποτά	664
4	Κατασκευές & Real Estate	215
5	Βιομηχανία	110
6	Ξενοδοχεία, Εστιατόρια & Διασκέδαση	105
7	Ενέργεια & Μεταφορές	57
8	Ναυτιλία	39

9	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	33
10	Λοιπές Υπηρεσίες	27
11	Υγεία	24
12	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας	20
13	Πλαστικά & Συσκευασίες	15
14	Κτηνοτροφία & Ιχθυοτροφία	13
15	Ένδυση	8
16	Χημικά & Φαρμακευτικά	1
	Σύνολο	4,316

Πίνακας 2.2 : Μεγαλύτερες συμφωνίες 2005²⁰

A/A	Περιγραφή Συναλλαγής	Κλάδος	Αξία Συναλλαγής σε εκατομμύρια ευρώ
1	Οι εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών Aprax Partners και Texas Pacific εξαγόρασαν το 100% της TIM Ελλάς από την TIM International NV	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	1378
2	Το Πορτογαλικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα Millenium BCP αύξησε την συμμετοχή του στην Novabank από 50% σε 100%	Τράπεζες & Λοιπές Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	330
3	Οι εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών Aprax Partners και Texas Pacific εξαγόρασαν το 100% της Q – Telecom από την Infoquest	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	325
4	Ο ΟΤΕ αύξησε κατά 4,6% τη συμμετοχή του στην Cosmote ελέγχοντας το 64,7% της θυγατρικής του εταιρίας κινητής τηλεφωνίας	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	214
5	Η Coca Cola 3E απέκτησε το 50% της εταιρίας εμφιάλωσης χυμών Multon. Η συγκεκριμένη συναλλαγή αφορούσε την εξαγορά του 100% του στόχου και πραγματοποιήθηκε από κοινού με την Coca Cola Corporation	Τρόφιμα & Ποτά	188
6	Η Alpha Bank εξαγόρασε αρχικά το 88,6% της Jubanka κατόπιν απέκτησε επιπλέον 8,5% της εταιρείας. Συνολικά κατέχει το 97,1% της εταιρίας	Τράπεζες & Λοιπές Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	167
7	Η Δέλτα Συμμετοχών ανακοίνωσε τη συγχώνευσή της με την Chipita	Τρόφιμα & Ποτά	149

8	Η Εθνική Τράπεζα εξαγόρασε το 43,5% της Εθνικής Εταιρίας Επενδύσεων χαρτοφυλακίου αποκτώντας τον πλήρη έλεγχο της	Τράπεζες & Λοιπές Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	138
9	Η Nestle εξαγόρασε το 96,5% της Δέλτα Παγωτά από την Δέλτα Συμμετοχών	Τρόφιμα & Ποτά	127
10	Η Cosmote απέκτησε το 70% της Cosmocom από την Romtelecom στην οποία ο ΟΤΕ κατέχει το 54%	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	120
11	Η Εθνική Τράπεζα εξαγόρασε το 20,4% της Εθνικής Αξιοποίησης Ακινήτων αποκτώντας τον πλήρη έλεγχο της εταιρίας	Real Estate & Logistics	81
12	Ο Μυτιληναίος απέκτησε το 53% της Αλουμίνιον Ελλάδος	Βιομηχανία	79
13	Η Intralot αύξησε τη συμμετοχή της στο μετοχικό κεφάλαιο της Inteltek κατά 45% εξαγοράζοντας επιπλέον 20% της εταιρίας	Τυχερά Παιχνίδια	67
14	Η Δέλτα Συμμετοχών εξαγόρασε το 30% της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος αυξάνοντας τη συμμετοχή της στο 100%	Τρόφιμα & Ποτά	62

Το τρέχον έτος 2006 υπόσχεται ότι θα παρουσιάσει μέχρι τέλος μεγάλη συγκομιδή σε αξία συμφωνιών για συγχωνεύσεις και εξαγορές δημιουργώντας μια μεγάλη αύξηση σε σχέση με το 2005. Αρκεί να αναφερθούν οι πρόσφατες συμφωνίες της Εθνικής Τράπεζας με την Τουρκική Finansbank, της Cosmote με την εταιρεία «Γερμανός», της Αγγλικής BC Partners με την εταιρεία «Hyatt» και της Dubai Investments με τον όμιλο Marfin Group επιφέροντας περίπου 5 δις ευρώ ως συνολική αξία πριν από τη δύση του πρώτου εξαμήνου του 2006.²⁰

Πίνακας 2.3 : Μεγάλες συμφωνίες του τρέχοντος έτους 2006²⁰

Αγοραστής	Πωλητής	Ποσοστό (%) Εξαγοράς	Αξία Συναλλαγής σε εκατομμύρια ευρώ για τις Εξαγορές	Σχέση Ανταλλαγής για τις Συγχωνεύσεις
Εθνική Τράπεζα	Finansbank	46 συν δημόσια προσφορά	2,300 – 3,000	
Apax & TGP	TIM Hellas	100	1,600	

Cosmote	Γερμανός	42% συν δημόσια προσφορά	1,580	
BC Partners	Hyatt	53,43	490	
Dubai Investments	Marfin Group	31,55	402	
Apax & TGP	Infoquest	100 της Q - Telecom	325	
Folli Follie	Γερμανός	24,7	202	
Marfin Group	Εγνατία Τράπεζα	41	200	
Eurobank	Tekfen Bank	70	145	
Marfin Group	Λαϊκή Τράπεζα	10	100	
Iberdrola	Ρόκας	49,9	92	
Coca Cola 3E	Λανίτης	95,43	72	
Υγεία	Μητέρα	26	66	
Marfin Group	Υγεία	49	53,7	
Novator	Forthnet	40	40	
Coca Cola 3E	Traficante	100	35	
Μυτιληναίος	Δέλτα	52	16,1	
Μυτιληναίος	Spider	100 της Spider Ενεργειακής	9,1	
Συγχώνευση μεταξύ Δέλτα Συμμετοχών και Chipita			1/3	
Συγχώνευση μεταξύ Proton Bank και Ωμέγα Bank			0,90/1	

2.2 ΛΟΓΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Στο σύγχρονο ελληνικό και διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό το ρητό «η ισχύς εν τη ενώσει» καθώς πραγματοποιούνται πολλές συμφωνίες συγχωνεύσεων και εξαγορών. Νοιώθουμε ότι διεξάγεται στις πραγματικές συνθήκες του σύγχρονου ελληνικού και διεθνούς επιχειρηματικού πλαισίου το παιχνίδι «Μονοποly» της παιδικής μας ηλικίας με πραγματικά και όχι ψεύτικα χρήματα και με εξαγορές πραγματικών και όχι εικονικών επιχειρήσεων.

Σε σχέση με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, οι Ε&Σ φαίνεται να ανταποκρίνονται σε μια διαπιστωμένη τάση της αγοράς για δημιουργία ισχυρών επιχειρήσεων και ομίλων, ικανών:¹²

➤ να αντεπεξέλθουν στις σύγχρονες συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας,

στο διεθνή ανταγωνισμό και στις διαρκώς εντεινόμενες διεθνείς νομισματικές αναταράξεις και πιέσεις, μέσα και έξω από το χώρο της ΟΝΕ,

↓ **να βελτιώσουν την αξιοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού**, με στόχο τη διατήρηση - επέκταση των μεριδίων αγοράς, την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τη βελτίωση των επιτελικών λειτουργιών, την κεφαλαιακή τους εξυγίανση και ενίσχυση,

↓ **να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας**, που ευνοούν και επιβάλλουν την αναδιοργάνωση, την ολοκλήρωση και τη δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον.

Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, η απελευθέρωση της αγοράς μέσω των σταδιακών αποκρατικοποιήσεων, η μεταρρυθμιστική πολιτική της κυβέρνησης, κυρίως σε θέματα φορολογίας και γραφειοκρατίας, σε συνδυασμό με την εφαρμογή των διεθνών λογιστικών προτύπων, ο εκσυγχρονισμός, η διαφάνεια και η βελτίωση των δημοσιονομικών της χώρας μέσω της μείωσης του δημόσιου χρέους και του δημοσιονομικού ελλείμματος αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για την συμφωνία μεγάλου αριθμού συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ελλάδα σύμφωνα με τον επικεφαλής του τμήματος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της εταιρείας PriceWaterHouseCoopers Αιμίλιο Γιαννόπουλο.²⁰ Επίσης, η στρατηγική επέκτασης των επιχειρήσεων στις χώρες της Βαλκανικής χερσονήσου (Σερβία, Σκόπια και Βουλγαρία) της ανατολικής Ευρώπης (Πολωνία, Ουκρανία και Ρουμανία) και σε άλλες γειτονικές χώρες (Τουρκία και Αίγυπτος), η σταδιακή μείωση των εταιρικών συντελεστών φορολογίας και η τροποποίηση και η εναρμόνιση της νομοθεσίας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς με την ευρωπαϊκή συνιστούν τους βασικούς λόγους για την συμφωνία μεγάλου αριθμού συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ελλάδα σύμφωνα με τον κύριο Γιαννόπουλο.²⁰

Σε διεθνές επίπεδο, τα χαμηλά μακροχρόνια επιτόκια και η μεγάλη ποσότητα των πλεοναζόντων κεφαλαίων στη διάθεση των επενδυτικών οίκων αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για την πραγματοποίηση πολλών και μεγάλων συμφωνιών για συγχωνεύσεις και εξαγορές. Πιο αναλυτικά :²⁰

↓ Το χαμηλό επίπεδο των επιτοκίων και η υψηλή ρευστότητα έχουν συμβάλει στην πραγματοποίηση και στην ελκυστικότητα των εξαγορών. Παρόλο

που τα βραχυπρόθεσμα επιτόκια κινούνται ανοδικά τα μακροχρόνια επιτόκια παραμένουν σχετικά χαμηλά.

✚ Τα σημαντικά πλεονάζοντα κεφάλαια που είναι στη διάθεση των επενδυτών είναι τα δημόσια και ιδιωτικά ασφαλιστικά ταμεία, οι ασφαλιστικές εταιρείες και τα αμοιβαία κεφάλαια. Ειδικά η κατηγορία των επιχειρηματικών συμμετοχών (private equity funds) έχει δημιουργήσει αυξανόμενο επενδυτικό ενδιαφέρον σε διεθνές επίπεδο. Το 2005 αντλήθηκαν περίπου 250 δις δολάρια νέα κεφάλαια τέτοιου είδους που σε συνδυασμό με δανεισμό δημιουργούν περίπου 1000 δις δολάρια διαθέσιμα κεφάλαια για επένδυση.

✚ Το σαρωτικό κύμα συγχωνεύσεων στην Ευρώπη. Μέχρι τώρα, η συγκεντροποίηση στην Ευρώπη έγινε σε εθνικό επίπεδο, ενώ οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις ήταν σποραδικές και αρκετές φορές δεν απέδωσαν. Η κοινή γνώμη είναι έτοιμη πολιτικά και πολιτισμικά να δεχτεί τις διασυνοριακές συγχωνεύσεις ως φυσιολογικό γεγονός με την παράλληλη μείωση της επιχειρηματικής ξеноφοβίας. Από τις τελευταίες δώδεκα μεγάλες συγχωνεύσεις επιχειρήσεων στην Ευρώπη οι οκτώ ήταν διασυνοριακές. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις πρέπει να μεγαλώσουν κι άλλο για να ικανοποιήσουν τους επενδυτές - που απαιτούν υψηλές αποδόσεις - και αυτό δεν μπορούν πλέον να το επιτύχουν αν περιορίζονται μόνο στην εγχώρια αγορά τους.

✚ Η ανάπτυξη νέας μεσαίας τάξης σε χώρες όπως η Ινδία και η Κίνα, που αποτελούν νέα τεράστια και πολλά υποσχόμενη αγορά για τις επιχειρήσεις. Πρόκειται για τεράστια αγορά που θα χρειαστεί σημαντικό όγκο παροχής προϊόντων και υπηρεσιών.

✚ Οι συνέπειες από τη γήρανση του πληθυσμού, τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη ή την Ιαπωνία. Καθώς όσοι γεννήθηκαν στην περίοδο αμέσως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο συμπληρώνουν σταδιακά το 60ό έτος της ηλικίας, το ενδιαφέρον στρέφεται από τη συσσώρευση αποταμιεύσεων για τη συνταξιοδότηση στη διαχείριση αυτού του πλούτου μετά τη συνταξιοδότηση.

2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Η εξαγοράζουσα επιχείρηση συνήθως στοχεύει στα εξής:¹

- ↓ αμυντική ή επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό
- ↓ στην αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία
- ↓ στην απορρόφηση ανταγωνιστών
- ↓ στην ενίσχυση της θέσης της στην αγορά
- ↓ στην αξιοποίηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων
- ↓ στην προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης
- ↓ στην συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών
- ↓ στην ανάπτυξη και επικερδή μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- ↓ στην επιλεκτική συρρίκνωση ή κλείσιμο εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- ↓ στην είσοδο σε νέα αγορά/ χώρα, περιοχή
- ↓ στη διαφοροποίηση προϊόντων – υπηρεσιών
- ↓ στην αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία βασικά κίνητρα είναι η επίτευξη πάσης φύσεως ενεργειών που μεγιστοποιούν την αξία της επιχειρήσεως όπως:¹

- ↓ Η δημιουργία και αξιοποίηση λειτουργικών συνεργειών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος (επιμερισμό του σταθερού κόστους σε περισσότερες μονάδες παραγωγής προϊόντων-υπηρεσιών) ή και οικονομιών φάσματος (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών - συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής).
- ↓ Η μείωση των συνολικών δαπανών προέρχεται από τη μείωση των θέσεων εργασίας, των εγκαταστάσεων και άλλων σχετικών δαπανών που δεν χρειάζονται πια. Η αύξηση των πωλήσεων συνήθως προέρχεται από τη συμπληρωματικότητα των δικτύων διανομής των επιχειρήσεων που συνενώνονται με αποτέλεσμα οι συνολικές πωλήσεις να είναι μεγαλύτερες από το άθροισμα των πωλήσεων των ξεχωριστών επιχειρήσεων.
- ↓ Η δημιουργία και αξιοποίηση χρηματοδοτικών συνεργιών, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, βελτίωσης της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων, καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια.
- ↓ Οι χρηματοδοτικές συνέργιες αναφέρονται στην επιπλέον δανειοληπτική ικανότητα της νέας οικονομικής οντότητας και στις αντίστοιχες υψηλότερες φορολογικές



απαλλαγές από τόκους, καθώς επίσης και στις επιπλέον φορολογικές απαλλαγές από τη δυνατότητα της νέας επιχείρησης να εκμεταλλευθεί αγρησιμοποίητες φορολογικές απαλλαγές της αγοραζόμενης επιχείρησης.

- ↓ Η αντικατάσταση μη αποτελεσματικής διοίκησης αναφέρεται ως το κυριότερο κίνητρο των εχθρικών (hostile) εξαγορών με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και ενδεχόμενη προοπτική την απορρόφηση ή τη μεταπώλησή της με κέρδος.
- ↓ Αύξηση μεριδίου αγοράς. Σχεδόν πάντα αυξάνεται με γρήγορο τρόπο η δύναμη τις επιχείρησης. Αυτό βοηθά στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών και στην πραγματοποίηση μονοπωλιακών κερδών.
- ↓ Υπέρβαση εμποδίων εισόδου. Μία εξαγορά ή συγχώνευση με μία εγχώρια επιχείρηση θα παράσχει τη γνώση της αγοράς, το δίκτυο διανομής, πελατεία κλπ και θα μειώνει τον κίνδυνο.
- ↓ Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- ↓ Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού.
- ↓ Επέκταση μιας επιχείρησης σε άλλες αγορές και κλάδους διότι εκεί που δραστηριοποιούνταν ο ανταγωνισμός ήταν έντονος.
- ↓ Αλαζονεία των managers (Hubris). Τα διοικητικά στελέχη πιστεύουν ότι οι ίδιοι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα και υπερεκτιμούν τις επενδυτικές ευκαιρίες.
- ↓ Πρόβλημα αντιπροσώπευσης (agency problem) των συμφερόντων των μετόχων από τους managers που εκδηλώνεται με την επένδυση των ελευθέρων ταμειακών ροών (free cash flows) των επιχειρήσεων σε δραστηριότητες Ε&Σ που μπορεί να μειώνουν την αξία των μετόχων.
- ↓ Ασυμμετρία πληροφόρησης (Information asymmetries) μεταξύ της διοίκησης του bidder, target και λοιπών ενδιαφερομένων μερών που οδηγεί σε διαφορετικές εκτιμήσεις σχετικά με την αξία των επιχειρήσεων, γεγονός που ενθαρρύνει τη δραστηριότητα των Ε&Σ.
- ↓ Αύξηση των κερδών ανά μετοχή και του πολλαπλασιαστή τιμή /κέρδη ανά μετοχή (P/E). Συμβαίνει όταν το P/E του bidder είναι κατά πολύ υψηλότερο του P/E του target.
- ↓ Νομικά- φορολογικά κίνητρα.



2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ Ε&Σ

Οι Ε&Σ αντιμετωπίζονται σήμερα ως κάτι το αναπόφευκτο, ως απαραίτητη επιλογή ή ως «αναγκαίο κακό» μπροστά στις πιέσεις της συγκυρίας, τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης και του διεθνούς ανταγωνισμού. Η τεχνολογική πρόοδος και η παγκοσμιοποίηση υποστηρίζουν τις δραματικές αλλαγές των τελευταίων χρόνων: την έκρηξη των κινητών/ ασύρματων τηλεπικοινωνιών, την διεύδυση του Internet παντού, την ολοένα και αυξανόμενη συμβολή των επιχειρήσεων της Νέας Οικονομίας και της Κοινωνίας της Πληροφόρησης στην ανάπτυξη και την απασχόληση, την αναδιάταξη των επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς της οικονομίας ώστε να αξιοποιήσουν το Internet και την ραγδαία ανάπτυξη του e-commerce. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν δραματικές επιδράσεις στην τεχνολογία.

Συγκεκριμένα για την περίπτωση που εξετάζουμε, οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν κλάδο της οικονομίας που δημιουργεί τεράστιες οικονομικές διεργασίες. Οι μεταβολές είναι ταχύτερες σε επίπεδο τεχνολογίας, αλλά είναι ταχύτερες επίσης και σε επίπεδο εταιρικών δομών. Σε όλο τον κόσμο υπάρχουν Συγχωνεύσεις, Εξαγορές και Συνεργασίες εταιρειών. Το τελευταίο κύμα συγχωνεύσεων που παρατηρείται από το 1995 ως και σήμερα επικεντρώνεται στους κλάδους χρηματοπιστωτικό - τηλεπικοινωνιακό - αερομεταφορών - πετρελαιοειδή.

Όμως ο δρόμος των ΕήΣ δεν είναι πάντα ομαλός. Πολλές φορές τα μεγαλύτερα αυτά εγχειρήματα αποτυγχάνουν. Σχετικές μελέτες αναφέρουν ποσοστά αποτυχίας που αγγίζουν ακόμα και το 75% των ΕήΣ. Οι βασικοί λόγοι που οδηγούν την προσπάθεια εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω ΕήΣ σε αποτυχία είναι η ανεπαρκής αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης-στόχου, η αδυναμία ομαλής ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων, το υπερβολικό χρέος που δημιουργείται από τη χρηματοδότηση της εξαγοράς της επιχείρησης-στόχου και ο ρόλος των στελεχών των δύο επιχειρήσεων κατά την ΕήΣ. Όσον αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις εξαγορές και συγχωνεύσεις που κάνουν, κυρίως σε Ευρώπη, Ιαπωνία και Αμερική, προκύπτει επίσης και το πρόβλημα της διαφοράς της εθνικής κουλτούρας. Μεγάλες διαφορές εντοπίζονται στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας, στη διοίκηση, στη θέση των απλών υπαλλήλων, στους κανόνες εργασίας, στη δύναμη των πελατών και των προμηθευτών. Συνεπώς, η ασυμβατότητα της εθνικής κουλτούρας μπορεί να είναι ακόμα ένας λόγος αποτυχίας μιας ΕήΣ.¹



Κρίνεται σκόπιμο, λοιπόν, να γίνει αξιολόγηση του κατά πόσον τελικά οι εξαγορές και συγχωνεύσεις ενδείκνυνται σαν πολιτική αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων ή εάν τελικά το όφελος των συγχωνεύσεων είναι μηδαμινό.

Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1960 άρχισαν να πραγματοποιούνται οι πρώτες έρευνες και μελέτες για την απάντηση στο θεμελιώδες αυτό ερώτημα. Μια πρώτη μελέτη που πραγματοποιήθηκε πριν από 30 περίπου χρόνια κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 45-50% των εξαγορών ή συγχωνεύσεων που είχαν υλοποιηθεί έως εκείνη την εποχή μπορούσαν να θεωρηθούν αποτυχημένες. Πιο πρόσφατα, σε μελέτη του 1987, ο Porter υπολόγισε το ποσοστό αυτό σε 53%, που όμως φτάνει το εκπληκτικό 74% στην περίπτωση των ασυσχετίστων συγχωνεύσεων.⁶ Η κατάσταση δε φαίνεται να έχει αλλάξει στις μέρες μας παρά το πλήθος των μελετών που τονίζουν την πιθανότητα αποτυχίας μιας συγχώνευσης και των συμβουλών που δίνουν για την επιτυχή έκβαση αυτής. Οι πλέον πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι οι μισές περίπου από τις διενεργούμενες ΕήΣ απέτυχαν να προσδώσουν στις επιχειρήσεις τα αναμενόμενα οφέλη. Μάλιστα σε αρκετές από αυτές συνέβη ακριβώς το αντίθετο, η αξία δηλαδή των επιχειρήσεων μειώθηκε και η απόδοση των επιχειρήσεων μετά τη συμφωνία ήταν χειρότερη απ' ό,τι πριν.^{7,8}

Κατά μέσον όρο δημιουργείται μικρή αξία για τους μετόχους της ενιαίας επιχείρησης .

Έχουμε δύο τρόπους μέτρησης της αποδοτικότητας των Ε&Σ:⁹

- Μέσω των τιμών των μετοχών.
- Μέσω της συγκριτικής ανάλυσης λογιστικών μεγεθών πριν και μετά τη συγχώνευση.

Μελέτες που εμπίπτουν στην πρώτη κατηγορία έχουν δείξει θετικές μη κανονικές αποδόσεις των μετόχων των targets της τάξης του 20-30% κατά μέσον όρο και μικρές αρνητικές αντίστοιχες αποδόσεις του 0-2% για τους μετόχους των bidders κατά τον μήνα της δημόσιας ανακοίνωσης του bid.

Οι μελέτες που υιοθετούν τη μέτρηση της αποδοτικότητας με λογιστικά στοιχεία έχουν δώσει πιο ανάμικτα αποτελέσματα, διότι γενικά υπάρχει μικρή ή καθόλου βελτίωση των λογιστικών μεγεθών της ενιαίας επιχείρησης μετά τη συγχώνευση, αλλά η εικόνα αυτή αλλάζει, προς όφελος της επιχείρησης όταν εξετάζονται και μη λογιστικά στοιχεία όπως οι λειτουργικές ταμειακές ροές. Στην περίπτωση των εχθρικών προσφορών οι αποδόσεις είναι υψηλότερες.⁹

Συμπερασματικά αναφέρεται ότι κατ' αρχήν υπάρχει μία μεταφορά αξίας από τους μετόχους του bidder στους μετόχους του target, η τελική αξία όμως που δημιουργείται λόγω της πάσης φύσεως συνεργιών μπορεί να αναστρέψει το φαινόμενο αυτό υπέρ των μετόχων της εταιρίας που προκύπτει απ' τη συγχώνευση.

Πολλές είναι οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά το πότε μια ΕήΣ έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει. Μολονότι υπάρχουν και αντίθετες απόψεις, η πλειοψηφία των δημοσιευμένων άρθρων τείνει να θεωρεί ότι οι :^{9,10}

1. Οι φιλικές εξαγορές αποδεικνύονται κατά κανόνα πιο επιτυχημένες από τις επιθετικές.
2. Οι εξαγορές μεταξύ εταιρειών που παρουσίαζαν σχετικά μεγάλη επικάλυψη δραστηριοτήτων απέδωσαν καλύτερα σε σχέση με αυτές που παρουσίαζαν μικρή ή ελάχιστη, δηλαδή οι συσχετιζόμενες εξαγορές δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους μετόχους από ό,τι οι ασυσχέτιστες.
3. Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν βιαστικά σημειώνουν μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας.
4. Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν με πληρωμή μετοχών ήταν πιο επιτυχημένες σε σχέση με αυτές που χρηματοδοτήθηκαν με μετρητά.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι φιλικές, συσχετισμένες και προσεκτικά υλοποιημένες ΕήΣ, εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι όλες οι επιχειρηματικές συμφωνίες αυτού του είδους είναι επιτυχημένες. Απλώς, οι πιθανότητες επιτυχίας αυτών των ΕήΣ είναι μεγαλύτερες. Λόγω της δυνατότητας επίτευξης μεγαλύτερων συνεργιών, καθώς επίσης και λόγω της πληρωμής χαμηλότερου τιμήματος (premium), συνέπεια των φιλικών διαδικασιών που ακολουθούνται, καθώς επίσης και της γνώσης του κλάδου από τα στελέχη της εξαγοράστριας εταιρείας.^{1,11}

Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες διαφορές μεγέθους μεταξύ των δύο υποψήφιων προς συνένωση επιχειρήσεων, αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα επιτυχίας, ή ότι όσο λιγότερο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση-αγοραστής, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξία που δημιουργεί μέσω των εξαγορών, διότι οι εταιρείες με τις χαμηλές αποδόσεις αναμένεται να έχουν μεγαλύτερο όφελος από την προσθήκη σημαντικών ικανοτήτων που τους λείπουν. Τέλος, οι διεθνείς εξαγορές, ιδιαίτερα επιχειρήσεων της ηπειρωτικής Ευρώπης, συνδέονται άμεσα με αυξημένα καθαρά



κέρδη.¹

Πάντως, κάτω από προϋποθέσεις, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι οι Ε&Σ δημιουργούν κάποια οικονομική αξία.¹² Βέβαια, απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και υλοποίηση της διαδικασίας συγχωνεύσεως ή εξαγοράς.

2.5 ΕΙΔΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Οι συμφωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου χωρίζονται στις ακόλουθες γενικές κατηγορίες:²¹

1. Συνεργασία δύο ή περισσότερων εταιρειών με σκοπό τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης (κοινοπραξίας). Η εταιρείες που συμμετέχουν στην κοινοπραξία δε χάνουν το χαρακτήρα τους και συνεχίζουν την ύπαρξη και τις δραστηριότητές τους ανεξάρτητα από την πορεία της νέας επιχείρησης. Παράδειγμα τέτοιας συμφωνίας είναι η συνεργασία της γερμανικής Deutsche Telekom, της βρετανικής British Telecom (BT) και της αμερικάνικης Sprint για τη δημιουργία της Global One.
2. Συγχώνευση δύο τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Η διαφορά αυτής της κατηγορίας από την προηγούμενη, είναι ότι ουσιαστικά παύουν να υπάρχουν ως ανεξάρτητες οι δύο εταιρείες από τη στιγμή που θα συγχωνευθούν. Τέτοιου είδους συνεργασίες είναι πιο δύσκολες και οι διαπραγματεύσεις πιο χρονοβόρες γιατί, υπό την επιχειρηματική έννοια, είναι πιο δεσμευτικές.
3. Εξαγορά ενός τηλεπικοινωνιακού οργανισμού από έναν άλλο. Το πιο εντυπωσιακό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι η εξαγορά της αμερικάνικης Ameritech από την Southwestern Bell Communications Corporation (SBC), μια συμφωνία ύψους 62 δισ. δολαρίων. Επίσης, είναι σύνηθες οι εξαγορές, σε διάφορα άρθρα, να αναφέρονται και ως συγχωνεύσεις, μιας και σε αρκετές περιπτώσεις οι διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι δυσδιάκριτες. Όμως η κατηγοριοποίηση των συνεργασιών δεν εξαντλείται στο είδος της συμφωνίας, καθώς υπάρχουν διαφορετικοί λόγοι κάθε φορά που επιβάλλουν σε δύο ή περισσότερες εταιρείες παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών να συνεργασθούν μεταξύ τους. Έτσι, οι κυριότεροι λόγοι που γεννούν

τέτοιου είδους επιχειρηματικές συμφωνίες είναι οι ακόλουθοι:

1. Διείδυση σε ξένες αγορές. Χαρακτηριστική είναι η συνεργασία μεταξύ της ΒΤ και της αμερικάνικης συνεταιίρου της ΜCΙ, με την ισπανική Telefónica, προκειμένου να διεισδύσουν οι δύο πρώτες ευκολότερα στην πολύ μεγάλη τηλεπικοινωνιακή αγορά της Νοτίου Αμερικής.
2. Απόκτηση ή ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Τέτοιου είδους συνεργασίες συναντούνται πιο συχνά μεταξύ τηλεπικοινωνιακών οργανισμών και εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Για παράδειγμα, η ιαπωνική ΝΤΤ καθώς δεν προσφέρει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, συνεργάζεται με εταιρείες κινητής τηλεφωνίας ενοικιάζοντας το δίκτυό της σε αυτές.
3. Κυριαρχία στην τοπική αγορά. Οι συνεργασίες αυτού του είδους δε στέφονται πάντα με επιτυχία, καθώς οι εθνικές κυβερνήσεις και οι αρμόδιες επιτροπές κάθε κράτους δεν επιθυμούν τη δημιουργία μονοπωλιακών καταστάσεων.

2.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρόλη την μικρή σχετικά αξία των διενεργούμενων ΕήΣ στην Ελλάδα, η αύξηση του αριθμού τους τα τελευταία χρόνια δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί ότι η δράση τους ξεφεύγει πλέον από τα στενά ελληνικά όρια και δέχεται ανταγωνιστική πίεση από το εξωτερικό. Το γεγονός μάλιστα ότι ειδικά η ελληνική αγορά θεωρείται η πλέον κατακερματισμένη σε πολυάριθμες μικρές επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους¹³, καθιστά πιο επιτακτική τη συνένωση των μικρών επιχειρήσεων σε ισχυρότερους ομίλους. Η εμπειρία στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων φανερώνει ότι η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμη στη φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των εταιρικών δυνάμεών της, χωρίς να έχει λάβει χώρα ως τελικό αποτέλεσμα σε επίπεδο λειτουργικής αποδοτικότητας των εν λόγω κινήσεων¹⁴.

Ωστόσο, οι εξελίξεις της οικονομίας στην ΕΕ και στις βαλκανικές χώρες και τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης δημιουργούν σημαντικές προκλήσεις και ευκαιρίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Από το 1995 παρατηρείται κύμα

συγχωνεύσεων που επικεντρώνεται κυρίως στο χρηματοπιστωτικό, τηλεπικοινωνιακό κλάδο, στις αερομεταφορές και τα πετρελαιοειδή. Οι εξαγορές αναμένεται να παίξουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής προς αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος.

Όσον αφορά στις τηλεπικοινωνίες, για τη λειτουργία της 3G Κινητής απαιτείται μεγάλη ρευστότητα για την αγορά των αδειών από το δημόσιο. Το γεγονός αυτό επιβραδύνει τις εξαγορές, όμως οι μεγάλες επενδύσεις που απαιτούνται για τη δημιουργία Δικτύων και υποδομών οδήγησε σε συγχωνεύσεις εταιρειών ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν¹⁸. Επίσης η Απελευθέρωση των Αγορών δημιουργεί νέες συνθήκες ανταγωνισμού, νέους παίκτες και νέες συνεργασίες. Η σύγκλιση των τεχνολογιών έχει σαν αποτέλεσμα τα διακριτά ως σήμερα συστήματα όπως η τηλεόραση, οι τηλεπικοινωνίες και οι υπολογιστές να παύουν να είναι διακριτά, καθώς κατασκευάζονται από τα ίδια δομικά υλικά και διαχειρίζονται την ίδια μορφή πληροφορίας¹⁹. Επίσης, μολονότι η διείσδυση των νέων τεχνολογιών παρέχει την ευκαιρία κερδοφόρου δραστηριοποίησης μικρών επιχειρήσεων τεχνολογικής αιχμής για παροχή πρόσβασης ή για παροχή εξειδικευμένου περιεχομένου, η αγορά όμως παροχής πρόσβασης όσο και η αγορά περιεχομένου εμφανίζουν διεθνώς ιδιαίτερα έντονες τάσεις οριζόντιας και κάθετης συγκέντρωσης.¹⁷

Στο Ευρωπαϊκό τηλεπικοινωνιακό τοπίο τα τελευταία δέκα χρόνια οι εξελίξεις ήταν ραγδαίες. Η απελευθέρωση της συγκεκριμένης αγοράς -η οποία συντελέστηκε σε πρώτη φάση με το σπάσιμο των κρατικών μονοπωλίων- οι τεχνολογικές καινοτομίες που συνόδεψαν την έκρηξη της κινητής τηλεφωνίας, η επικράτηση της ιδέας της παγκοσμιοποίησης σε όλα τα επίπεδα (πάνω στην λογική αυτή βασίσθηκε και αναπτύχθηκε το Ίντερνετ) και η ανταπόκριση του κοινού στα νέα δεδομένα, άλλαξε άρδην τον χώρο των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας. Το έδαφος ήταν εξαιρετικά πρόσφορο για νέες επενδύσεις που θα απέφεραν βραχυπρόθεσμα υψηλές κερδοφορίες, ενώ η είσοδος νέων και, μάλιστα, πολλά υποσχόμενων «παικτών» στην αγορά θα ενδυνάμωνε τον ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις ειδικών, παρόλο που η Ευρώπη έχει πολλούς οργανισμούς τηλεπικοινωνιών, οι συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα κυρίως εντός των χωρών και όχι μεταξύ αυτών. Στο μέλλον κάθε Ευρωπαϊκή χώρα θα καταλήξει να έχει τρεις βασικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών που θα υποστηρίζονται από την εγχώρια αγορά. Ακόμα, μερικές επιχειρήσεις θα αποσυρθούν από τις αγορές, όπως έγινε με τη Φιλανδική Sonera, η οποία αποφάσισε να εγκαταλείψει την Νορβηγική αγορά

κινητής τηλεφωνίας Τρίτης Γενιάς, αφού αποσύρθηκε η Enitel από την κοινοπραξία τους.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή τηλεπικοινωνιακή αγορά «πάγωσαν» λίγο κατά το 2003, καθώς η αξία των μετοχών έπεσε στο ναδίρ και έτσι οι εταιρείες αναγκάστηκαν, εξαιτίας των μεγάλων χρεών, να ξοδέψουν δισεκατομμύρια ευρώ σε άδειες τρίτης γενιάς καθώς επίσης και στις υψηλές επενδύσεις στα Δίκτυα.

Συνοψίζοντας, οι στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων, και φυσικά των επιχειρήσεων γενικότερα, πρέπει να συνοδεύονται από αναζήτηση νέων πηγών δημιουργίας αξίας, όπως η περικοπή κόστους, η εξορθολογικοποίηση της λειτουργίας των θυγατρικών τους και η εκμετάλλευση κάθε δυνατής συνέργιας στα πλαίσια των ομίλων σε συνδυασμό με συνειδητοποιημένους λόγους για κάθε κίνηση, μη αποκάλυψη των σχεδίων, συνεχή εγρήγορση, ξεκάθαρο όραμα, έμφαση στην κουλτούρα, φιλικές διαδικασίες και δημιουργία μιας επιχείρησης που μαθαίνει.



2.7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Β. Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, Σελ. 398,399
2. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Prentice Hall, 7th Edition, 2005
3. Barney, J., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, 1997,p. 441
4. Shalman, W.A., The Structure and Governance of Venture- Capital Organisations, Journal of Financial Economics, 1990, 27, p. 473-521
5. Κυριακοπούλου Μαρία, Στρατηγικές Συμμαχίες και Joint Ventures, 2004
6. Kitching J., Why do Mergers miscarry?, Harvard Business Review, 1967, Vol. 45, p.84-101
7. KPMG Management Consulting, Mergers and Acquisitions in Europe, Research Report, 1997/1998
8. Mercer Management Consulting, Double Trouble: Research Casts Doubt on Mergers, The Financial Times, 10/10/1997
9. Markides C. and O. Daniel, International Acquisitions: Do they Create Value for Shareholders?, European Management Journal, Vol. 16, No2, 02/04/1998
10. Healy, P., K. Palepu and R. Rubak, Which Takeovers and Profitable Strategic or Financial?, Sloan Management Review, Summer 1997
11. Hunt, J., Changing Pattern of Acquisition Behavior in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes, Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, p.69-77
12. Brouters, K.D., P. van Hastenburg and J. Van den Ven,, If Most Mergers Fail Why are They so Popular?, Long Range Planning, (1998),31,3,347-353
13. Πρωτονοταρίου Μ., Ο Νέος Κύκλος Συγκέντρωσης των Ελληνικών Επιχειρήσεων, Επιλογή, 12/99, σελ. 72
14. "Το πρώτο "Κύμα" Εξαγορών και Συγχωνεύσεων", Το Βήμα, (19/12/99)
15. Holland K. and S. Zuckerman, The Case against Mergers, Business Week, 1995, p. 64
16. Jemison D.B. and S.B. Sitkin, Acquisitions: The Process Can Be A Problem, Harvard Business Review, (March-April, 1986), p.107-116
17. Communications Week, No Network Sale but Yes to Global Partners,18/3/2002
18. Economics, Οι Τηλεπικοινωνίες σε φάση μετάβασης, 1/6/2002



19. Economist, Σύγκλιση Τεχνολογιών και Επιχειρήσεων, 1/4/2001
20. Διονύσης Πολυχρονόπουλος, Έρχονται εξαγορές και συγχωνεύσεις σε τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, τεχνολογία, ενέργεια και τρόφιμα και ποτά, Καθημερινή, 16/05/2006
21. Πάνος Μ. Στυλιανόπουλος, Οι Τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα και τον κόσμο, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 1999



3 Η Απελευθέρωση της Αγοράς των Τηλεπικοινωνιών

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Λέγοντας τον όρο "Απελευθέρωση των Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών", εννοούμε τη μετάβαση της αγοράς των τηλεπικοινωνιακών από το μονοπώλιο σε καθεστώς ελεύθερης αγοράς και πλήρους ανταγωνισμού. Με άλλα λόγια, κάθε ιδιώτης που επιθυμεί μπορεί να παρέχει τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, εφόσον πληρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

Η απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί κεντρικό άξονα της Ευρωπαϊκής πολιτικής για την ανάπτυξη του κλάδου με την εισαγωγή και ενίσχυση του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την δημιουργία νέων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και ευνοϊκών συνθηκών για τους χρήστες-καταναλωτές. Με τον τρόπο αυτό επιταχύνεται ο ερχομός της κοινωνίας της πληροφορίας ή των πληροφορημένων πολιτών, με τις συνεπαγόμενες ευεργετικές επιδράσεις στην συνολική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

3.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΘΗΚΗ ΤΗΣ ΡΩΜΗΣ

Ο προβληματισμός για την απελευθέρωση της αγοράς ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του '80 με τη δημοσίευση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή της σχετικής Πράσινης Βίβλου.

Συγκεκριμένα, ακολουθώντας την πορεία της απελευθέρωσης, από την 1^η Ιανουαρίου 1998 η αγορά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είναι πλήρως απελευθερωμένη στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. Αυτή η εξέλιξη στο συγκεκριμένο κλάδο πρέπει να ειπωθεί σα μέρος της γενικότερης προσπάθειας στην Ε. Ε. για οικονομική ανάπτυξη, όπως αυτή πρωτοσχεδιάστηκε στην ιδρυτική συμφωνία της

Ρώμης το 1957¹. Η διαδικασία αυτή αναπτύχθηκε μέσα από το πρόγραμμα για την εσωτερική αγορά της Ε.Ε., το οποίο από τα μέσα της δεκαετίας του '80 έχει προσφέρει νέα σταθερή βάση για την υιοθέτηση ενός κανονιστικού πλαισίου για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Ιδιαίτερα η συμφωνία του Μάαστριχτ, η οποία τέθηκε σε ισχύ το Νοέμβριο του 1993, πρόσθεσε ένα νέο νομικό στοιχείο στη διαδικασία για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ε. Ε. με το κεφάλαιο που αναφέρεται στα "διευρωπαϊκά δίκτυα" (*Trans - European Networks*). Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη χαρακτηριζόταν ανέκαθεν από ένα σφιχτό κρατικό μονοπωλιακό σύστημα το οποίο δεν έδινε ευκαιρίες για ανάπτυξη μέσα στο χώρο της Ε.Ε. Οι πρώτες συστηματικές ενέργειες για την απεμπλοκή του κλάδου από το κρατικό μονοπώλιο έγιναν το 1984 με την υιοθέτηση κάποιων μέτρων, τα σημαντικότερα των οποίων είναι τα ακόλουθα⁹:

✦ ανάπτυξη πλαισίου, προκειμένου να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα που δημιουργείται από τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει το κάθε κράτος - μέλος της Ε.Ε., λόγω των διαφορετικών εθνικών προδιαγραφών.

✦ τα ακόλουθα προγράμματα έρευνας σε πανευρωπαϊκό επίπεδο⁹:

- ◇ την προπαρασκευαστική φάση του προγράμματος *RACE (Research Development in Advanced Communications Technologies in Europe)*, που αφορούσε στη δυνατή τεχνολογία για επικοινωνίες στην Ευρώπη
- ◇ την κύρια φάση του προγράμματος *RACE (1987 -1995)*
- ◇ το πρόγραμμα *ACTS (Advanced Communications Technology and Services)*, το οποίο αντικατέστησε το 1994 το *RACE*.
- ◇ υιοθέτηση ειδικών αναπτυξιακών προγραμμάτων, όπως του *STAR (Special Telecommunications Action of Regional Development)*, για τις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές της Ε.Ε. Το *STAR* ξεκίνησε το 1986, ενώ κατά τη διάρκεια της διετίας 1992 - 1993 αναπτύχθηκε το πρόγραμμα *Telematics*.
- ◇ εσωτερικά πειραματικά μέτρα που αφορούσαν στις κοινές ευρωπαϊκές θέσεις απέναντι στην παγκόσμια κατάσταση στο χώρο των τηλεπικοινωνιών.

Η δεύτερη φάση της ευρωπαϊκής πολιτικής άρχισε το 1987 με τη δημοσίευση από την Επιτροπή της Πράσινης Βίβλου που αφορούσε στην ανάπτυξη της κοινής

αγοράς για τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και εξοπλισμό². Από τη στιγμή εκείνη και μετά ο στόχος της Επιτροπής ήταν να θεωρείται η τηλεπικοινωνιακή αγορά της Ε. Ε. ως ένα ενιαίο σύνολο που θα το χαρακτήριζαν κοινοί κανόνες με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξή του. Στη συνέχεια, δημοσιεύτηκαν μια σειρά από Πράσινες Βίβλους :

- ✦ η Πράσινη Βίβλος για τις δορυφορικές επικοινωνίες³,
- ✦ η Τηλεπικοινωνιακή Ανασκόπηση⁴,
- ✦ η Πράσινη Βίβλος για τις κινητές και προσωπικές επικοινωνίες, δημοσιευθείσα από την Επιτροπή τον Απρίλιο του 1994⁵,
- ✦ η Πράσινη Βίβλος για την υποδομή της απελευθέρωσης, δημοσιευθείσα από την Επιτροπή τον Οκτώβριο του 1994 και τον Ιανουάριο του 1995⁶.

Η απελευθέρωση επομένως άρχισε να υλοποιείται το καλοκαίρι του 1990, με την ταυτόχρονη έκδοση δύο Κοινοτικών Οδηγιών που καθόριζαν τους δύο βασικούς άξονες της νέας πολιτικής για τις τηλεπικοινωνίες. Οι Οδηγίες αυτές ήταν οι εξής⁷:

- ✦ Οδηγία 90/388/ΕΚ της Επιτροπής της 28ης Ιουνίου σχετικά με τον ανταγωνισμό στις αγορές των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.
- ✦ Οδηγία 90/387/ΕΚ του Συμβουλίου της 28ης Ιουνίου για την δημιουργία της εσωτερικής αγοράς στον τομέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μέσω της εφαρμογής της παροχής ανοικτού δικτύου (Open Network Provision - ONP).

Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, άρχισε το 1992 με την ψήφιση του τηλεπικοινωνιακού νόμου Ν.2075/92 με τον οποίο ιδρύθηκε επίσης η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών, η οποία είχε ως βασική αρμοδιότητα την επίβλεψη και εποπτεία της απελευθερωμένης αγοράς των τηλεπικοινωνιών. Παράλληλα, την ίδια χρονιά δόθηκαν δύο άδειες για την παροχή υπηρεσιών Κινητής Τηλεφωνίας στις εταιρείες Panafon και Stet Hellas.

Δυο χρόνια μετά, το 1994, ο Ν.2075/92 αντικαταστάθηκε από τον Ν.2246/94 ο οποίος ισχύει μέχρι και σήμερα. Ο νόμος αυτός ενσωμάτωσε στο εθνικό μας δίκαιο, τις δύο βασικές Οδηγίες της απελευθέρωσης, δηλαδή τις Οδηγίες 90/387/ΕΚ και 90/388/ΕΚ. Στη συνέχεια, ο ίδιος νόμος Ν.2246/94 τροποποιήθηκε από τα Προεδρικά Διατάγματα που ενσωματώνουν στο Εθνικό Δίκαιο μεταγενέστερες

Οδηγίες και συμπληρώθηκε από διάφορες διατάξεις προκειμένου να προσαρμοστεί προς τα εκάστοτε δεδομένα της τηλεπικοινωνιακής αγοράς.⁸

Το παραπάνω θεσμικό πλαίσιο συμπληρώθηκε με ένα μεγάλο αριθμό Υπουργικών Αποφάσεων με τις οποίες ρυθμίζονται λεπτομέρειες σχετικά με την ουσιαστική υλοποίηση των διατάξεων του νόμου καθώς και μία σειρά από άλλα πρακτικά θέματα που αφορούν τις τηλεπικοινωνίες.

Η 1η Ιανουαρίου 2001 αποτελεί ορόσημο στην πορεία του τηλεπικοινωνιακού τομέα στην Ελλάδα εφόσον σηματοδοτεί την άρση των τελευταίων μονοπωλίων στον τομέα αυτό. Καθοριστικής σημασίας στην πορεία της πλήρους απελευθέρωσης αποτέλεσε η ψήφιση του νέου τηλεπικοινωνιακού νόμου (2867/2000) ο οποίος έρχεται να αντικαταστήσει τον επανειλημμένως τροποποιηθέντα Ν.2246/1994, ως προς τις διατάξεις περί τηλεπικοινωνιών. Εισάγει ένα σύγχρονο κανονιστικό πλαίσιο που θέτει τα απαραίτητα θεμέλια για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών μέσα σε ένα πλήρως απελευθερωμένο περιβάλλον, σύμφωνα με τις επιταγές του κοινοτικού δικαίου. Πρόκειται για ένα νόμο-πλαίσιο, ο οποίος χαράσσει τις βασικές κατευθύνσεις, βάσει των οποίων θα υιοθετηθούν εν συνεχεία οι απαραίτητες για την εφαρμογή του κανονιστικές πράξεις ώστε να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς⁸.

Σύμφωνα με το νόμο μπορούν να ασκηθούν ελεύθερα όλες οι τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητες, δηλαδή αυτές που έχουν να κάνουν με τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και την εμπορία, κατασκευή και διακίνηση του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού. Επίσης σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της ίσης μεταχείρισης η αδειοδότηση βασίζεται σε λιγότερο χρονοβόρες και περισσότερο ευέλικτες διαδικασίες⁸.

Η πλήρης απελευθέρωση του τομέα των τηλεπικοινωνιών δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά επιδιώκει να διασφαλίσει, μέσω της ανάπτυξης και προστασίας του υγιούς και αποτελεσματικού ανταγωνισμού, την παροχή περισσότερων, σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και σε ανταγωνιστικές τιμές στους (ιδιώτες και επιχειρηματίες) καταναλωτές. Εξάλλου τόσο η διεθνής όσο και η Ευρωπαϊκή εμπειρία απελευθέρωσης του τομέα των τηλεπικοινωνιών συνηγορεί στα μεγάλα οφέλη που δύνανται να προκύψουν τόσο για τους καταναλωτές όσο και για την εθνική οικονομία.

3.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο κλάδος των επικοινωνιών στην Ευρώπη έχει υποστεί ριζικό μετασχηματισμό κατά την τελευταία πενταετία. Ιδιαίτερα από την 1η Ιανουαρίου 1998 οι εξελίξεις ήταν ραγδαίες και αφορούν όχι μόνο σε παροχή νέων υπηρεσιών, αλλά και στις συνεργασίες που αναπτύσσονται μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών.

Η ολοκληρωτική απελευθέρωση των υπηρεσιών και της υποδομής έχει μεταβάλλει τον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, ίσως, σε ένα από τους πιο εξελιξίμους σε ολόκληρη την Ευρώπη. Από τα άκαμπτα και αναποτελεσματικά μονοπώλια που υπήρχαν, οδηγηθήκαμε σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι και αλλιώς οι τηλεπικοινωνίες ήταν από τους λίγους κλάδους στην Ε. Ε. ο οποίος βρισκόταν υπό καθεστώς κρατικών μονοπωλίων, κάτι που ήταν αντιδιαμετρικά αντίθετο με το περιβάλλον της ελεύθερης αγοράς που ακολουθούσαν οι υπόλοιποι τεχνολογικοί τομείς μέσα στα όρια της Ε.Ε. Για παράδειγμα, η βιομηχανία υπολογιστών αναπτύχθηκε μέσα σε ένα πλήρως ελεύθερο περιβάλλον χωρίς ίχνος κρατικού παρεμβατισμού¹¹.

Η απελευθέρωση των υπηρεσιών δε θα μπορούσε να είναι επιτυχημένη εάν δε συνοδευόταν από τη σύγκλιση των νέων τεχνολογιών στο χώρο των επικοινωνιών. Ως τεχνολογική σύγκλιση ορίζεται η δυνατότητα διαφορετικών δικτύων να μεταφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες. Επίσης η συγχώνευση της πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και ραδιοτηλεοπτικών δικτύων, καθώς και η συγχώνευση κινητών και σταθερών επικοινωνιών. Για παράδειγμα, σε κινητές συσκευές με δυνατότητες πολυμέσων μπορεί ένας χρήστης να λαμβάνει τηλεοπτικό σήμα και σταθερές υπηρεσίες μέσω των πρωτοκόλλων του Internet. Οι τεχνολογικές εξελίξεις που παρατηρούνται στην δεκαετία που διανύουμε εντείνουν το φαινόμενο της σύγκλισης και έχουν άμεσες επιπτώσεις στην διαμορφούμενη κοινωνία της πληροφορίας¹⁰.

Η τεχνολογική σύγκλιση οφείλεται στην δυνατότητα μετατροπής κάθε μορφής πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή, που οδηγεί σε ομογενοποίηση (ή σύγκλιση) της παραγωγής, αποθήκευσης και μεταφοράς της πληροφορίας. Διακριτά ως σήμερα συστήματα όπως η τηλεόραση, οι τηλεπικοινωνίες και οι υπολογιστές παύουν να είναι διακριτά, καθώς κατασκευάζονται από τα ίδια δομικά υλικά και διαχειρίζονται την ίδια μορφή πληροφορίας. Η κατασκευή ενός προσωπικού υπολογιστή διαφέρει

όλο και λιγότερο από την κατασκευή ενός τηλεοπτικού δέκτη, ενώ ένα τηλεοπτικό δίκτυο έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με ένα τηλεπικοινωνιακό, που με τη σειρά του δεν διαφέρει από ένα δίκτυο επικοινωνίας δεδομένων. Σε όλα τα παραπάνω δίκτυα διακινείται ψηφιακή πληροφορία. Οδεύουμε σε μία νέα εποχή που ο όρος «τηλεπικοινωνίες» υποκαθίσταται από τον όρο «ηλεκτρονικές επικοινωνίες», καθώς τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα ενοποιούνται με τα δίκτυα των υπολογιστών, παράγοντας διαρκώς νέες υπηρεσίες, ενώ ο κλάδος καταλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερο τμήμα του ΑΕΠ. Οι επιπτώσεις της παραπάνω πραγματικότητας είναι η αναδιάταξη των παραδοσιακών ρόλων στην κατασκευή υλικού και στην προσφορά υπηρεσιών¹².

Η σύγκλιση, λοιπόν, από τη μία και ο πλήρης ανταγωνισμός από την άλλη, δημιουργούν καινοτόμες υπηρεσίες και δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις για επέκταση πέρα από τα γεωγραφικά τους όρια. Αυτή η δυνατότητα της επέκτασης μπορεί να ειπωθεί από δύο οπτικές γωνίες. Η πρώτη αφορά στο άνοιγμα των συνόρων εντός της Ε. Ε. και στη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων των ευρωπαϊκών κρατών σε όλη την έκταση της Ε. Ε. Η δεύτερη οπτική γωνία σχετίζεται με την ανάπτυξη των ευρωπαϊκών οργανισμών πέρα από τα όρια της Ε. Ε. και τη δραστηριοποίησή τους είτε σε ήδη αναπτυγμένες περιοχές (π.χ. η Telefónica σε ισπανόφωνα κράτη της Λατινικής Αμερικής) είτε σε αναπτυσσόμενες (Ασία, Ανατολική Ευρώπη). Δεν είναι τυχαίος, άλλωστε, ο καταγισμός εξαγορών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών της Ανατολικής Ευρώπης από αντίστοιχους της Ε. Ε., ή η πληθώρα συμμαχιών μεταξύ τους. Μιλώντας όμως για επιχειρήσεις και τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, ιδιωτικούς ή δημόσιους, ίσως ξεχνάμε τον ευρωπαϊκό πολίτη και ιδιαίτερα το μέσο πολίτη της Ε.Ε. Γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι τεχνολογική εξέλιξη, οι καινοτομίες και η πρόοδος γενικότερα, προέρχονται από τον άνθρωπο με απώτερο σκοπό να κάνουν τη ζωή του καλύτερη. Είναι πραγματικά δύσκολο να διαπιστωθεί ακόμα αν όλη αυτή η έξαρση επιχειρηματικότητας θα είναι τελικά προς όφελος του ευρωπαϊκού πολίτη και ιδιαίτερα του μέσου καταναλωτή μιας αναπτυσσόμενης χώρας της Ε.Ε., όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Ελλάδας. Από την άλλη, είναι σίγουρο ότι συνεχώς δημιουργούνται νέες υπηρεσίες που προκύπτουν είτε αυτόνομα, όσο αυτό είναι δυνατό, είτε μέσα από τη σύγκλιση δύο τεχνολογικών κλάδων. Το θέμα που τίθεται είναι αν μπορούν όλοι οι καταναλωτές να έχουν πρόσβαση σε αυτές τις υπηρεσίες, π.χ. οι χρήστες του Internet, ενός χώρου που είναι αποτέλεσμα σύγκλισης δύο κλάδων - της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών τα μηνύματα είναι μάλλον



ενθαρρυντικά καθώς βλέπουμε ότι όλο και περισσότεροι πολίτες έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στο δίκτυο.¹³

Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο, είναι και το κόστος πρόσβασης σε μία νέα υπηρεσία. Σίγουρα η όξυνση του ανταγωνισμού και η κατάργηση του μονοπωλίου οδηγούν σε μείωση των τιμών και σε βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης του καταναλωτή. Αυτό συμβαίνει διότι οι ιδιωτικοί τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, καθώς έχουν σαν μοναδικό στόχο (μακροπρόθεσμα τουλάχιστον) το κέρδος θα προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες με σκοπό να αυξάνουν συνέχεια την πελατεία τους και συνεπώς και τα κέρδη τους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της British Telecom : η βρετανική αγορά απελευθερώθηκε με εξαιρετικά βραδείς ρυθμούς, αφού χρειάστηκαν περίπου 14 χρόνια. Αυτή η καθυστέρηση έδωσε την ευκαιρία στην British Telecom να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα που δημιουργήθηκαν αφού μέχρι την κατάργηση του μονοπωλίου είχε την αποκλειστικότητα στη Μεγάλη Βρετανία. Όμως οι Βρετανοί άρχισαν να απολαμβάνουν υψηλές υπηρεσίες τηλεφωνίας μόλις τη διετία 1998-1999 όταν ο ανταγωνισμός στη χώρα άρχισε να γίνεται όλο και πιο έντονος¹⁴. Από την άλλη, από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις απουσιάζει, συνήθως, η "κοινωνική ευαισθησία", με την έννοια ότι δε θα παρείχαν ποτέ μία υπηρεσία αν αυτή δε τους προσέφερε έσοδα, κάτι που χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς. Για παράδειγμα, ακόμα και αν ο Ο.Τ.Ε. παρουσίαζε ζημιά κάθε χρόνο, θα συνέχιζε να προσφέρει υπηρεσίες φωνητικής τηλεφωνίας αφού είναι ένα αγαθό που θα πρέπει να απολαμβάνουν όλοι οι πολίτες της επικράτειας. Με άλλα λόγια οι Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας, τουλάχιστον όπως συμβαίνει στην Ελλάδα, είναι ένα μέσο άσκησης κοινωνικής πολιτικής. Γι' αυτό η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είναι μία ευκαιρία για τους κρατικούς οργανισμούς να αρχίσουν να λειτουργούν με επιχειρηματικά κριτήρια χωρίς να χάσουν τον κοινωνικό τους χαρακτήρα.. Ιδιαίτερα για την Ελλάδα, μετά τις πρόσθετες μεταβατικές περιόδους που της παραχωρήθηκαν, κατ' εξαίρεση, για την εφαρμογή της σχετικής κοινοτικής οδηγίας, η ευκαιρία αυτή απέκτησε ακόμα μεγαλύτερη σημασία.¹³

3.4 Η ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΩΝ¹⁵

Η ΕΕΤΤ είναι η Εθνική Ρυθμιστική Αρχή η οποία επιβλέπει και ρυθμίζει την τηλεπικοινωνιακή αγορά και την αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών. Στοχεύει στην προώθηση της ανάπτυξης της αγοράς, την εξασφάλιση της ομαλής της λειτουργίας στα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού και της διασφάλισης των συμφερόντων των χρηστών. Η ΕΕΤΤ είναι διοικητικά αυτοτελής και οικονομικά ανεξάρτητη. Ιδρύθηκε το 1992 με τον Ν.2075 με την επωνυμία Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών (ΕΕΤ) και οι αρμοδιότητές της επικεντρώνονταν στην εποπτεία της απελευθερωμένης αγοράς των τηλεπικοινωνιών. Η λειτουργία της όμως ξεκίνησε το καλοκαίρι του 1995. Με την ψήφιση του Ν.2668/98 ο οποίος καθόριζε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών, ανατέθηκε στην ΕΕΤ και η ευθύνη για την εποπτεία και ρύθμιση της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών και μετονομάστηκε σε Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Με τον Ν.2867/2000 ενισχύθηκε ο εποπτικός, ελεγκτικός και ρυθμιστικός ρόλος της ΕΕΤΤ.

Σκοπός της ΕΕΤΤ είναι η συνεχής διεύρυνση και αναβάθμιση της Επικοινωνίας, ώστε η χώρα μας να συμμετέχει στην Κοινωνία της Γνώσης και κάθε κάτοικος της Ελλάδας να μπορεί να απολαμβάνει υπηρεσίες επικοινωνίας σύγχρονες, προσιτές και ασφαλείς. Η ΕΕΤΤ λειτουργεί με κοινωνική ευθύνη, εμπιστοσύνη, συνεργασία, ομαδικό πνεύμα, διαφάνεια, αμεροληψία, εξέλιξη. Με το έργο της¹⁵:

- ✦ Εξασφαλίζει την πρόσβαση όλων σε μεγάλο εύρος δικτύων και υπηρεσιών επικοινωνίας.
- ✦ Προασπίζει τα δικαιώματα των καταναλωτών τηλεπικοινωνιακών και ταχυδρομικών υπηρεσιών.
- ✦ Ενημερώνει διαρκώς τους καταναλωτές για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.
- ✦ Διασφαλίζει την αξιοποίηση σπάνιων εθνικών πόρων, όπως είναι το φάσμα ραδιοσυχνοτήτων και οι αριθμοδοτικοί πόροι .

- ✦ Συμβάλλει στην ανάπτυξη των αγορών τηλεπικοινωνιακών και ταχυδρομικών υπηρεσιών, με τη διαμόρφωση ενός ρυθμιστικού περιβάλλοντος, σύμφωνου με τις αρχές του ανταγωνισμού.

Η ΕΕΤΤ απαρτίζεται από εννέα μέλη, εκ των οποίων ένας είναι Πρόεδρος και δύο Αντιπρόεδροι αρμόδιοι για τους τομείς των ηλεκτρονικών επικοινωνιών και παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών αντίστοιχα. Σύμφωνα με τον Ν.3371/2005, ο Πρόεδρος και οι Αντιπρόεδροι επιλέγονται και διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο, ύστερα από πρόταση του Υπουργού Μεταφορών και Επικοινωνιών και γνώμη της Επιτροπής Θεσμών και Διαφάνειας της Βουλής. Τα υπόλοιπα μέλη διορίζονται από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών. *Ως μέλη της ΕΕΤΤ επιλέγονται πρόσωπα εγνωσμένου κύρους, που απολαμβάνουν ευρείας κοινωνικής αποδοχής και διακρίνονται για την επιστημονική τους κατάρτιση και την επαγγελματική τους ικανότητα στον τεχνικό, οικονομικό ή νομικό τομέα. Τα μέλη της κατά την άσκηση των καθηκόντων τους απολαμβάνουν πλήρους προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας.*¹⁵

Οι ανάγκες για μια αποτελεσματική, ευέλικτη, και εξειδικευμένη διοίκηση που προκύπτουν από μια απελευθερωμένη αγορά απαντώνται στον νέο Ν. 2867/2000 με την ενίσχυση του εποπτικού, ελεγκτικού και ρυθμιστικού ρόλου της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων. Ο Ν.2867/2000 έχει ως στόχο να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία και την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, μεριμνώντας για την προστασία των χρηστών, την εξασφάλιση της παροχής Καθολικής Υπηρεσίας καθώς και την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Ιδιαίτερα, η ΕΕΤΤ¹⁵:

- ✦ ρυθμίζει όλα τα θέματα που αφορούν στις Γενικές και Ειδικές Άδειες (χορήγηση, ανανέωση, τροποποίηση, ανάκληση, αναστολή, μεταβίβαση και συνεκμετάλλευση), καθορίζοντας τους όρους και διεξάγοντας (όπου προβλέπεται) τους διαγωνισμούς για την χορήγηση Ειδικών Αδειών,
- ✦ καθορίζει τις αρχές κοστολόγησης και τιμολόγησης για την πρόσβαση και χρήση του Τοπικού Βρόχου, των Μισθωμένων Γραμμών και της Διασύνδεσης, με την έκδοση σχετικών κανονισμών,
- ✦ συντάσσει το Εθνικό Σχέδιο Αριθμοδότησης, εκχωρεί αριθμούς και ονόματα δικτυακών τόπων (domain names) και προβαίνει στη διαπίστευση των φορέων που παρέχουν πιστοποίηση ηλεκτρονικής υπογραφής,

- ✦ ρυθμίζει τα θέματα του Διαδικτύου,
- ✦ ασχολείται με θέματα τερματικού εξοπλισμού,
- ✦ διαχειρίζεται το Φάσμα Ραδιοσυχνοτήτων, προβαίνει στην εκχώρηση μεμονωμένων ραδιοσυχνοτήτων ή ζωνών ραδιοσυχνοτήτων και τηρεί μητρώο εκχωρούμενων ραδιοσυχνοτήτων,
- ✦ εποπτεύει και ελέγχει τη χρήση του φάσματος ραδιοσυχνοτήτων,
- ✦ χορηγεί τις άδειες κατασκευής κεραιών,
- ✦ συντάσσει τον Εθνικό Κανονισμό Ραδιοεπικοινωνιών, καθώς και των προϋποθέσεων Παροχής Ανοικτού Δικτύου και των πιθανών, λόγω Ουσιωδών Απαιτήσεων, περιορισμών πρόσβασης στο Δίκτυο,
- ✦ είναι αρμόδια για την εφαρμογή της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού στην αγορά των τηλεπικοινωνιών,
- ✦ καταρτίζει κατάλογο των Οργανισμών με Σημαντική Ισχύ στην Αγορά, καθώς και αυτών που έχουν υποχρέωση παροχής μισθωμένων γραμμών,
- ✦ εκδίδει τους Κώδικες Δεοντολογίας,
- ✦ είναι αρμόδια για την εφαρμογή της Καθολικής Υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων χρηματοδότησής της,
- ✦ ασκεί εποπτεία επί της αγοράς τηλεπικοινωνιών, ελέγχοντας τις συμβάσεις διασύνδεσης, παροχής υπηρεσιών φωνητικής τηλεφωνίας και κινητής επικοινωνίας, ώστε να διασφαλισθεί η προστασία των καταναλωτών, η διασύνδεση και η διαλειτουργικότητα των δικτύων. Επίσης, ρυθμίζει και εποπτεύει την αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών,
- ✦ γνωμοδοτεί για τη λήψη νομοθετικών μέτρων,
- ✦ στα πλαίσια εφαρμογής της μονοαπευθυντικής διαδικασίας, διαβιβάζει προς τις αρμόδιες αρχές αιτήσεις τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων προς λήψη απαραίτητων αδειών και συνεργάζεται με την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων καθώς και άλλους διεθνείς φορείς,
- ✦ έχει διαιτητικές αρμοδιότητες για την επίλυση διαφορών μεταξύ τηλεπικοινωνιακών οργανισμών/ οργανισμών ταχυδρομικών υπηρεσιών, ή μεταξύ αυτών και του Δημοσίου, χρηστών και ιδιωτών.

Κατά την άσκηση των ανωτέρω αρμοδιοτήτων της, η ΕΕΤΤ δύναται να προβαίνει στην έκδοση κανονιστικών ή ατομικών πράξεων, οι οποίες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Εξαιρετικής σημασίας παρέμβαση αποτέλεσε η έκδοση των νέων κανονισμών Ειδικών και Γενικών Αδειών, λόγω των απλοποιημένων διαδικασιών χορήγησης που εισήγαγαν. Εξίσου σημαντικές παρεμβάσεις της ΕΕΤΤ ήταν η χορήγηση αδειών Κινητών Επικοινωνιών 3ης Γενιάς (UMTS) καθώς και 2ης Γενιάς (GSM/DCS), η ολοκλήρωση των διαδικασιών χορήγησης αδειών δικτύων Σταθερής Ασύρματης Πρόσβασης (ΣΑΠ), καθώς και η δρομολόγηση των διαδικασιών αδειοδότησης συστημάτων κινητής επικοινωνίας TETRA. Κοινός παρονομαστής όλων αυτών των παρεμβάσεων είναι η αξιοποίηση του σπάνιου εθνικού πόρου των ραδιοσυχνοτήτων, μέσω διαφανών και αμερόληπτων διαδικασιών, για την εισαγωγή καινοτόμων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα. Τέλος, εξαιρετικά σημαντική ήταν η έκδοση των Κανονισμών Πλήρους Αδεσμοποίησης και Μεριζόμενης Πρόσβασης στον Τοπικό Βρόχο του ΟΤΕ, λόγω της δυνατότητας που παρέχει για αύξηση του ανταγωνισμού στο ενσύρματο δίκτυο πρόσβασης της χώρας μας.

Στα πλαίσια των παρεμβάσεων για τη διασφάλιση και εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, η ΕΕΤΤ αποσκοπεί να διασφαλίσει τις προϋποθέσεις ανάπτυξης των υποδομών και παροχής υπηρεσιών για τους νεοεισερχόμενους παρόχους. Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η σχεδίαση από την ΕΕΤΤ και η υλοποίηση από τους υφιστάμενους παρόχους του νέου Εθνικού Σχεδίου Αριθμοδότησης (ΕΣΑ), ώστε να εξασφαλισθούν οι αναμενόμενες αυξημένες αριθμοδοτικές ανάγκες του πλήρως απελευθερωμένου εγχώριου τηλεπικοινωνιακού τομέα (επαρκείς αριθμοδοτικοί πόροι για όλους τους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους και όλες τις προβλεπόμενες υπηρεσίες για μεγάλο χρονικό διάστημα). Συναφής ήταν και η παρέμβαση αναφορικά με την Ονοματοδοσία στο Διαδίκτυο (Domain names) η οποία συνίσταται αφενός, στην καταγραφή και αντιμετώπιση των θεμάτων που ανέκυψαν και αφετέρου στη διαμόρφωση των αρχών του νέου σχετικού ρυθμιστικού πλαισίου. Εξίσου σημαντική ήταν και η παρέμβαση της ΕΕΤΤ για την εξασφάλιση της διασύνδεσης των τηλεπικοινωνιακών δικτύων της χώρας μας σύμφωνα με τις σχετικές επιταγές της κοινοτικής και εθνικής τηλεπικοινωνιακής νομοθεσίας. Παρεμβάσεις της ΕΕΤΤ, αν και όχι ολοκληρωμένες, αφορούσαν στις μισθωμένες γραμμές και την ηλεκτρονική πιστοποίηση (ηλεκτρονικές υπογραφές). Τέλος, καθοριστικές ήταν οι παρεμβάσεις αναφορικά με τον έλεγχο και την έγκριση του Επιχειρησιακού Κοστολογικού Συστήματος (Ε.ΚΟ.Σ.) του ΟΤΕ και των τιμολογίων των αντίστοιχων υπηρεσιών που υπόκεινται σε καθεστώς κοστοστρέφειας.

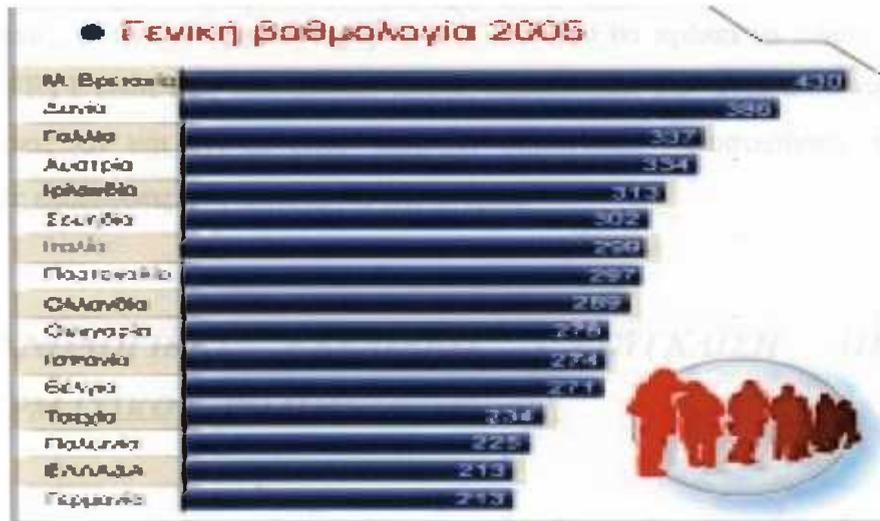


Δυστυχώς όμως για το 2005 «μετεξεταστέα» κρίθηκε η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών - Ταχυδρομείων της χώρας μας, παίρνοντας κάτω από τη βάση σε δύο από τις τέσσερις συνολικά κατηγορίες των κριτηρίων όσον αφορά την πορεία της απελευθέρωσης και το ρόλο της στην τηλεπικοινωνιακή αγορά. Με βάση τη βαθμολογία του Ανεξάρτητου Οργανισμού για τις τηλεπικοινωνίες στην Ευρώπη ECTA (European Competitive Telecommunications Asssocation) που αφορά την πορεία της απελευθέρωσης και το ρόλο των ρυθμιστικών αρχών στις 16 σημαντικότερες τηλεπικοινωνιακές αγορές της ΕΕ η Ελλάδα «κατέκτησε» την τελευταία θέση μαζί με τη Γερμανία.¹⁸

Η βαθμολογία αφορά τις ενέργειες ή τις παραλείψεις του 2004, αφήνοντας «βαριά κληρονομιά» στη νέα διοίκηση της ΕΕΤΤ, η οποία αν και έχει αναλάβει από τον Αύγουστο έχει σημαντικές εκκρεμότητες, οι οποίες πρέπει να διευθετηθούν άμεσα. Ωστόσο, οι ελληνικές επιδόσεις είναι απογοητευτικές, καθώς η ΕΕΤΤ έχει βαθμολογηθεί με μόλις 213 μονάδες (με άριστα τους 520) ενώ πρώτη ήταν η Βρετανία έχοντας κερδίσει 430 βαθμούς με δεύτερη τη Δανία με 386 βαθμούς. Όπως φαίνεται από την αξιολόγηση η Ελλάδα παρουσιάζει «αδύναμες» επιδόσεις σε όλες τις υποκατηγορίες των κατηγοριών «ρύθμιση της πρόσβασης» (access regulation) και «προϊόντα πρόσβασης» (access products). Στην κατηγορία «Ρυθμιστής: διαδικασία διευθέτησης διαφορών» (Regulator: Dispute Settlement) έχει ισχυρές επιδόσεις όσον αφορά τις ίδιες διαδικασίες που ακολουθούνται και στην αποτελεσματικότητα των κυρώσεων, αλλά αδύναμες όσον αφορά στην ταχύτητα της διαδικασίας απελευθέρωσης της αγοράς και την αποτελεσματικότητα των ρυθμιστικών της παρεμβάσεων. Στην κατηγορία «Ρυθμιστής: Γενικά», η μόνη υποκατηγορία με ισχυρές επιδόσεις αφορά την ύπαρξη του απαραίτητου αριθμού υπαλλήλων.¹⁸

Σχήμα 3.1 : Γενική βαθμολογία 2005

Πηγή: Μετεξεταστέοι στις τηλεπικοινωνίες, Ημερησία 6/1/2006



Γι' αυτό η ΕΕΤΤ βρίσκεται αντιμέτωπη με μία σειρά από ζητήματα, τα οποία χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης¹⁸:

- ✚ Να αρχίσει την εφαρμογή του νέου κανονιστικού πλαισίου. Ο ρόλος της ρυθμιστικής αρχής είναι αρκετά ενισχυμένος ιδίως όσον αφορά στον καθορισμό των αγορών, όπου τουλάχιστον έχει γίνει κάποια προεργασία, κυρίως μέσω δημοσίων διαβουλεύσεων.
- ✚ Να βελτιώσει τη σχέση της με τον ΟΤΕ. Με την προηγούμενη επιτροπή, ο ΟΤΕ δεν είχε διόλου καλές σχέσεις με τον διευθύνοντα σύμβουλο του ΟΤΕ, κ. Παναγή Βουρλούμη να κάνει αναφορά στις «επιπτώσεις» που είχαν στα αποτελέσματα της εταιρείας οι αποφάσεις της ΕΕΤΤ.
- ✚ Να αναπτύξει συνεργασία με την Επιτροπή Ανταγωνισμού.
- ✚ Το ευρωπαϊκό πλαίσιο και η διενέργεια των απαραίτητων κινήσεων ώστε να αποφευχθούν προσφυγές.
- ✚ Να προωθήσει την ευρυζωνικότητα κυρίως όσον αφορά στο ζήτημα της εύκολης και αδέσμευτης πρόσβασης στον τοπικό βρόχο (το συνολικό δίκτυο) του ΟΤΕ.

↓ Να διαχειριστεί τις σχέσεις ΟΤΕ - εναλλακτικών αλλά και να λύσει τα προβλήματα που έχουν προκύψει με τα τέλη τερματισμού στα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας.

Πάντως, οι αναλυτές υποστηρίζουν ότι εκεί που θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βάση η ΕΕΤΤ είναι στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Στο παρελθόν, σε αρκετές περιπτώσεις -αν και όχι σε όλες- υπήρξαν σημαντικές καθυστερήσεις που είχαν αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία της αγοράς.

3.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ - ΣΥΓΚΛΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ, ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ, ΡΟΛΩΝ

Σήμερα, οι υπολογιστές εκτός των παραδοσιακών μορφών πληροφορίας, μπορούν να χειριστούν ήχο και εικόνα (multimedia). Έτσι ένα δίκτυο υπολογιστών (π.χ. Internet) μπορεί εξελισσόμενο να μετατραπεί σε δίκτυο τηλεφωνίας ή τηλεόρασης. Επίσης, η ψηφιακή μετάδοση τηλεόρασης, τόσο η επίγεια όσο και η δορυφορική, επιτρέπει την παράλληλη προσφορά στους τηλεοπτικούς συνδρομητές αμφίδρομων υπηρεσιών, όπως το Internet .

Ακόμα, ο ψηφιακός χειρισμός της πληροφορίας οδηγεί σε σύγκλιση των τερματικών συσκευών. Ο υπολογιστής πολυμέσων εύκολα μετατρέπεται σε τηλεφωνική συσκευή σήμερα. Οι αποκωδικοποιητές της συνδρομητικής τηλεόρασης συγκλίνουν με τους υπολογιστές, ενώ την ίδια στιγμή λειτουργούν σαν τερματικά δικτύου Internet. Το λειτουργικό σύστημα υπολογιστή Windows CE της Microsoft φαίνεται ότι βρίσκει θέση στις καταναλωτικές συσκευές. Οι κατασκευαστές εξαρτημάτων μπορούν να τροφοδοτούν με το ίδιο προϊόν διαφορετικές αγορές τερματικών (π.χ. της τηλεόρασης και των υπολογιστών).

Η σύγκλιση οδηγείται από τρεις κύριες τάσεις:

↓ Η πρώτη είναι ο πολλαπλασιασμός της ψηφιακής πληροφορίας, η οποία προσφέρει μια κοινή βάση με τη δυνατότητα διαχείρισης διαφορετικών τύπων πληροφορίας – αριθμοί, λέξεις, μουσική, εικόνες, βίντεο και πολλά ακόμα – χρησιμοποιώντας τις ίδιες συσκευές, τις ίδιες τεχνικές επεξεργασίας και τα ίδια μέσα..



✦ Η δεύτερη είναι η διαδεδομένη συνδετικότητα, η οποία βοηθά στην συγκέντρωση της πληροφορίας από διαφορετικές πηγές και στην επέκταση της αξίας και των δυνατοτήτων μιας συσκευής πέρα από την συμβατική λειτουργία της.

✦ Τέλος, πρέπει να υπογραμμιστεί η συνεχής πρόοδος της τεχνολογίας, από την διάρκεια ζωής των μπαταριών ως την ταχύτητα των επεξεργαστών.

Σύγκλιση ρόλων, αλληλοεπικάλυψη και διεθνής ανταγωνισμός παρατηρείται τόσο στον τομέα των δικτύων διανομής όσο και στον κατασκευαστικό τομέα. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται ευκαιρίες με την δυνατότητα επέκτασης των προσφερόμενων προϊόντων και αύξησης των πελατών, όμως ταυτόχρονα απειλείται η απώλεια μεριδίου της αγοράς από νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές. Γενικά αποτελεί "χαμένη ευκαιρία" η μη αξιοποίηση των δυνατοτήτων και η ελλιπής διαχείριση των κινδύνων που απορρέουν από την σύγκλιση των ρόλων.¹⁶

Η ψηφιακή σύγκλιση έχει τη δυνατότητα να επιτευχθεί σε τρία επιχειρησιακά επίπεδα:

✦ **Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες** αντιπροσωπεύουν τα υψηλότερα επίπεδα της σύγκλισης: παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν πραγματικές καταναλωτικές ανάγκες, πάνω και πέρα από το τι είναι τεχνολογικά εφικτό τη δεδομένη στιγμή. Ωστόσο αυτό είναι δυνατό μόνο όταν υποστηρίζεται από την σύγκλιση στα δύο ακόλουθα επίπεδα: οργανωσιακή σύγκλιση και σύγκλιση πλατφόρμων.

✦ Η **επιχειρηματική σύγκλιση**, η οποία επιτάσσει την συνεργασία δύο η περισσότερων οργανωτικών δομών (συνήθως διαφορετικών επιχειρήσεων) με στόχο την παροχή μιας συγκλίνουσας λύσης (προϊόν ή υπηρεσία).

✦ Η **σύγκλιση πλατφόρμων**, που περιλαμβάνει την εδραίωση ενός μικρού συγκεκριμένου αριθμού προτύπων – πρωτόκολλα δικτύου (network protocols), μορφές διάταξης πληροφοριών (data format) και συγκεκριμένους τύπους μέσων (standard media types) – επιτρέποντας έτσι στις εταιρίες να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους κατάκτησης της αγοράς.

Η ψηφιοποίηση των δικτύων ουσιαστικά επιτρέπει στους φορείς λειτουργίας τους να επεκταθούν σε άλλες υπηρεσίες αλληλοεπικαλυπτόμενοι. Οι συγκλίνοντες τομείς είναι αυτοί των Μέσων (Media), της Επεξεργασίας Πληροφορίας και την Τηλεπικοινωνιών. Έτσι οι οργανισμοί επικοινωνιών εισέρχονται στον χώρο της συνδρομητικής τηλεόρασης, ενώ οι φορείς παροχής καλωδιακής τηλεόρασης προσφέρουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες.¹⁶

Οι κατασκευαστές δομικών στοιχείων (components) όσο και ολοκληρωμένων συσκευών χρησιμοποιούν ή παράγουν την ίδια τεχνολογία. Έτσι παραδοσιακοί κατασκευαστές, δραστηριοποιούμενοι ως τώρα σε διαφορετικές αγορές, αναγκάζονται τώρα να διεκδικήσουν από κοινού της νέες αγορές των προϊόντων της σύγκλισης, που αντικαθιστούν τα καταργούμενα παραδοσιακά τους προϊόντα.

Έτσι, οι πολίτες της Ε.Ε. βρίσκονται σε μία περίοδο στην οποία μπορούν να απολαμβάνουν τις υπηρεσίες ενός ολοκληρωμένου δικτύου υπηρεσιών όπου μεταξύ των μερών του δεν υπάρχουν σαφείς διακρίσεις. Προς αυτήν την κατεύθυνση ενεργούν και οι εταιρείες οι οποίες προσπαθούν να παρέχουν ένα σύνολο υπηρεσιών και όχι ένα μόνο μέρος της. Με άλλα λόγια μία εταιρεία μπορεί να παρέχει, εκτός από μία συγκεκριμένη υπηρεσία και την υποδομή, δηλαδή υπάρχει η τάση να λειτουργούν οι επιχειρήσεις σε περισσότερα από ένα στοιχεία του δικτύου. Αυτό το δίκτυο ονομάζεται "αξιακή αλυσίδα", το περιεχόμενο της οποίας γίνεται περισσότερο κατανοητό από το παρακάτω σχήμα:¹

Σχήμα 3.2: Η Νέα Αξιακή Αλυσίδα¹

Η ΝΕΑ ΑΞΙΑΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Δραστηριότητα

1	2	3	4	5	6
Δημιουργία περιεχομένου	Συσκευασία Περιεχομένου	Παροχή Υπηρεσίας	Παροχή Υποδομής	Πώληση Τερματικών	Χρήστες
Παροχή Περιεχομένου	Προσαρμογή&Εμπορικό Σήμα	Πλατφόρμα&Συνδεσιμότητα	Διανομή	Έλεγχος πρόσβασης	

Λειτουργία

Πηγή : Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM (97) 623 τελικό, Βρυξέλλες

Αυτή η τάση των επιχειρήσεων που περιγράφηκε παραπάνω, εξηγεί σε μεγάλο βαθμό τις τεράστιες συμφωνίες που γίνονται τα τελευταία χρόνια μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών παγκοσμίως, είτε με τη μορφή συμμαχιών είτε με τη μορφή συγχωνεύσεων και επιχειρηματικών κοινοπραξιών. Η σημασία ενός κανονιστικού πλαισίου γίνεται ακόμα πιο μεγάλη λόγω των μεγάλων συμμαχιών που δημιουργούνται ούτως ώστε να αποφευχθούν μονοπωλιακές καταστάσεις οι οποίες θα είναι σε βάρος των πολιτών.



3.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της 7ης Έκθεσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφερόμενη στην Ελλάδα, σημειώνει χαρακτηριστικά ότι “η υιοθέτηση του νέου τηλεπικοινωνιακού Νόμου το 2000 (2867/2000) και η μεταφορά αρμοδιοτήτων από το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών (ΥΜΕ) στην Εθνική Κανονιστική Αρχή, ΕΕΤΤ, θεωρείται από τους παράγοντες της αγοράς ότι απέφερε αυξημένη σαφήνεια και ασφάλεια δικαίου”. Επίσης, επισημαίνεται το γεγονός ότι “όλοι οι πάροχοι χαιρέτησαν τη μεταφορά εξουσιών στην ΕΕΤΤ. Αναγνωρίζουν, επίσης, τις προσπάθειες της ΕΕΤΤ να ρυθμίσει αποτελεσματικά την αγορά”.

Όσον αφορά στη διεθνή κατάσταση βασικό συμπέρασμα είναι ότι οι εξελίξεις στην τεχνολογία πρακτικά σημαίνουν ότι η δραστηριοποίηση στην αγορά ραδιοτηλεοπτικών υπηρεσιών δεν εξαρτάται πλέον από την καθ' οιονδήποτε τρόπο κτήση του δικαιώματος χρήσης (π.χ. με χορήγηση κρατικής άδειας) μιας από τις ελάχιστες συχνότητες του διαθέσιμου φάσματος. Σήμερα πια εξαρτάται από τη συνεργασία του προμηθευτή ραδιοτηλεοπτικού περιεχομένου (content provider) με προμηθευτές πρόσβασης (access providers), δηλαδή με φορείς που κατέχουν ή διαχειρίζονται την αναγκαία τεχνολογική υποδομή (υπηρεσίες δικτύου, ψηφιοποίησης και μεταφοράς σήματος) καθώς επίσης και τεχνικές και άλλες εφαρμογές (συστήματα πρόσβασης υπό όρους, παραγωγή και διάθεση συσκευών πρόσβασης, διαχείριση δικτύων συνδρομητών, ανάπτυξη ηλεκτρονικών οδηγών προγράμματος). ***Επακόλουθα της παραπάνω κατάστασης είναι η συγκέντρωση κεφαλαίου και η κυριαρχία στις αγορές καθώς και οι συγκεντρωτικές τάσεις στην παροχή πρόσβασης και περιεχομένου.***

Από τη μια πλευρά, το πρόβλημα της διάρθρωσης των νέων αγορών ψηφιακών τηλεοπτικών υπηρεσιών είναι μεγάλο. Όσο η διείσδυση των νέων τεχνολογιών παρέχει την ευκαιρία κερδοφόρου δραστηριοποίησης μικρών επιχειρήσεων τεχνολογικής αιχμής για παροχή πρόσβασης ή για παροχή εξειδικευμένου περιεχομένου, τόσο η αγορά παροχής πρόσβασης όσο και η αγορά περιεχομένου εμφανίζουν διεθνώς ιδιαίτερα έντονες τάσεις οριζόντιας και κάθετης συγκέντρωσης.

Από την πλευρά της παροχής περιεχομένου επιχειρηματικοί κολοσσοί αποκτούν τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας μεγάλων πακέτων ψυχαγωγικών παραγωγών

ιδιαίτερης αποδοτικότητας (π.χ. παραγωγές ΗΠΑ) ή τα δικαιώματα μετάδοσης σημαντικών αθλητικών γεγονότων εξασφαλίζοντας έτσι και τον έλεγχο των επιμέρους τηλεοπτικών σταθμών. Παράλληλα ισχυρά επιχειρηματικά σύνολα που δραστηριοποιούνται στο χώρο της συνδρομητικής τηλεόρασης επεκτείνουν σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο το δίκτυό τους με θυγατρικές εταιρείες.

Όσον αφορά την παροχή πρόσβασης, οι επενδύσεις μεγάλης κλίμακας που απαιτούνται για την ανάπτυξη των τεχνολογικών υποδομών μοιραία καθιστούν απρόσιτη τη σχετική αγορά σε μικρούς «παίκτες» ενώ οι λοιπές υπηρεσίες πρόσβασης απορροφώνται από μεγάλους τηλεπικοινωνιακούς ή ραδιοτηλεοπτικούς φορείς. **Τέλος, η σύγκλιση των τεχνολογιών απονέμει στους παροχείς πρόσβασης τον κυρίαρχο ρόλο του φύλακα των πυλών (gatekeepers) απ' όπου οι προμηθευτές περιχομένου είναι υποχρεωμένοι να διέλθουν για να διανείμουν την προσφερόμενη υπηρεσία τους στο κοινό τους.**

Σύμφωνα με έκθεση της Deloitte οι 7 Αρχές Αποδοτικής / Ωφέλιμης Σύγκλισης είναι οι εξής:¹⁶

1. **Η σύγκλιση πρέπει να οδηγείται από τις ανάγκες του πελάτη και όχι της τεχνολογίας.** Δεν πρέπει να συγχέεται το τεχνολογικά εφικτό με το επικερδές και αποδοτικό.
2. **Ο αντίκτυπος της σύγκλισης μεγιστοποιείται μέσω της εμπορικής δημιουργικότητας.** Είναι σημαντικό να κατανοηθεί πώς η σύγκλιση επηρεάζει και βελτιώνει το υπάρχον επιχειρησιακό μοντέλο.
3. **Η σύγκλιση απαιτεί την ύπαρξη αμοιβαίων ικανοποιητικών οφελών.**
4. **Η σύγκλιση και η απόκλιση μπορούν να συνυπάρξουν.** Ο συνδυασμός σύγκλισης και απόκλισης μπορεί να αποδειχτεί πολύ αποδοτικός και ισχυρός.
5. **Οι αργοί θα χάσουν.** Οι νικητές της σύγκλισης είναι συνήθως όσοι τολμούν, είτε πρώτοι στην αγορά είτε γρήγοροι ακόλουθοι.
6. **Ο χρόνος είναι πολύτιμος.** Η επιτυχημένη και η σωστή, χρονικά, εφαρμογή της σύγκλισης απαιτεί από όλους – προμηθευτές, πελάτες και τεχνολογία – να είναι πανέτοιμοι για το νέο προϊόν ή υπηρεσία.
7. **Οι νικητές και οι χαμένοι της σύγκλισης εναλλάσσονται διαρκώς.** Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν, να αναθεωρούν και να προσδιορίζουν διαρκώς τις στρατηγικές σύγκλισης και τις συμμαχίες τους.

Η επιτυχημένη ψηφιακή σύγκλιση αναμένεται να αποτελέσει κύριο στόχο των στελεχών στο χώρο της τεχνολογίας, μέσω μαζικής ενημέρωσης και

τηλεπικοινωνιών τα επόμενα χρόνια. Οι επιχειρήσεις που θα αποσπάσουν τη μεγαλύτερη αξία μέσα από τη σύγκλιση (έχοντας επενδύσει σε χρόνο, δημιουργικότητα και πόρους) θα έχουν χτίσει ένα πολύ ισχυρού επιχειρηματικό μοντέλο. Φυσικά, αρκετές θα είναι και οι επιχειρήσεις που είτε δεν θα κερδίσουν τίποτα από τη σύγκλιση είτε θα υποστούν ακόμη και σοβαρές ζημιές.¹⁶

Σύμφωνα με εκτιμήσεις αναλυτών του κλάδου, σε λίγα χρόνια από σήμερα θα δεσπόζουν στην παγκόσμια αγορά τηλεπικοινωνιών ολιγάριθμοι κολοσσοί, που θα προσφέρουν τοπικές και διεθνείς κλήσεις, πρόσβαση στο Δίκτυο, καλωδιακές και ασύρματες υπηρεσίες, καθώς και υπηρεσίες τηλεειδοποίησης, εφόσον επιχειρήσεις που αναπτύσσουν την ψηφιακή σύγκλιση ως ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα θα έχουν τη δυνατότητα να ωφεληθούν σημαντικά. Ωστόσο, η σύγκλιση έχει τη δυνατότητα να εξαλείψει υπάρχοντα επιχειρησιακά μοντέλα σε σχετικά πολύ σύντομο χρονικό διάστημα – για παράδειγμα, τα αναπτυσσόμενα bandwidth και οι προηγμένες συσκευές καθιστούν αμφίβολη την επιβίωση των Υπηρεσιών Σταθερής Τηλεφωνίας (Wireline Voice). Ο βαθμός στον οποίο η σύγκλιση συνεισφέρει ή καταστρέφει είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ικανότητα της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται, να σχεδιάζει και να οδηγεί τη σύγκλιση κατάλληλα.¹⁶ Εντούτοις, θα υπάρχουν και κάποιοι που θα ζημιωθούν από την ψηφιακή σύγκλιση. Ένας από τους κυριότερους λόγους θα είναι η υπερβολική εστίαση στην επίτευξη τεχνολογικά άριστων προϊόντων παραβλέποντας όμως την εμπορική τους διάσταση. Κανείς, λοιπόν, δεν θα μπορέσει να εγγυηθεί ότι οι σημερινοί πρωτοπόροι όπως η AT&T, η British Telecommunications ή η Deutsche Telekom θα διαδραματίζουν και αύριο τον ίδιο ρόλο.

3.7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM (97) 623 τελικό, Βρυξέλες, 3/12/1997, Σελ.1, 2, vi
2. European Commission, COM (87) final, 30/7/1987
3. European Commission, COM (90) 490, 20/11/1990
4. Communication by the Commission, SEC (92) 1048, 21/10/1992, & Communication to the Council and the European Parliament, COM (93) 159, 28/4/1993
5. European Commission, COM (94) 145, 27/4/1994
6. European Commission, COM (94) 440, 25/10/1994 & COM (94) 682, 25/1/1995
7. Π. Ιωσηφίδης, Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών, Η Ελληνική Περίπτωση 9/10/2002
8. Κ. Χλωμούδης, Απελευθέρωση Αγορών, Συγχωνεύσεις και Ρυθμιστικές Αρχές
9. Η Ναυτεμπορική, Οι Συγχωνεύσεις οδηγούν στη Ρώμη, 17/4/1998
10. Economics, Η Ελληνική Αγορά Τηλεπικοινωνιών ένα χρόνο μετά την Απελευθέρωση, 1/2/2002
11. Economics, Οι Τηλεπικοινωνίες σε φάση μετάβασης, 1/6/2002
12. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Η Σύγκλιση στους Κλάδους των τηλεπικοινωνιών, των μέσων Επικοινωνίας και της Πληροφορικής, 1999
13. Economist, Σύγκλιση Τεχνολογιών και Επιχειρήσεων, 1/4/2001
14. Economist (αναδημοσίευση από την Καθημερινή), 19/4/1998, Σελ.41
15. www. eett.gr
16. Deloitte, Ψηφιακή Σύγκλιση : Η Deloitte προβλέπει ουσιαστικές οικονομικές επιπτώσεις έως το 2010 που μεταφράζονται σε τρισεκατομμύρια δολάρια, 2/2/2006
17. Μπακάλης Γιώργος, Η απελευθέρωση της φωνητικής τηλεφωνίας και η αναδιάταξη του τηλεπικοινωνιακού τοπίου, 1999
18. Ημερησία, Μετεξεταστέοι στις τηλεπικοινωνίες, 6/1/2006



Γ. Συμπεράσματα Μέρους Ι

- ✦ *Η απελευθερωμένη πλέον αγορά στην Ελλάδα βρίσκεται ουσιαστικά στο στάδιο της εδραίωσης, ενώ παράγοντες του κλάδου συμφωνούν ότι το ανταγωνιστικό σκηνικό δεν έχει ακόμα διαμορφωθεί πλήρως, και χαρακτηρίζεται από μια ρευστότητα σε ό,τι αφορά την μελλοντική εικόνα του.*
- ✦ *Ο ρόλος της ρυθμιστικής αρχής (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων ΕΕΤΤ) είναι καθοριστικός σε ό,τι αφορά τη διαμόρφωση του επιπέδου ανταγωνισμού μεταξύ των εναλλακτικών παρόχων και του Κοινοποιημένου Φορέα Εκμετάλλευσης (ΚΦΕ) - ΟΤΕ.*
- ✦ *Όσο αφορά τον αριθμό των εταιρειών που μπορεί να «συντηρήσει» η ελληνική αγορά, παράγοντες του κλάδου θεωρούν ότι οι συγχωνεύσεις, οι απορροφήσεις αλλά και η αποχώρηση ορισμένων επιχειρήσεων είναι αναπόφευκτες. Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται σήμερα 17 πάροχοι σταθερής και κινητής τηλεφωνίας όταν στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες δεν ξεπερνάνε τις 10.*
- ✦ *Παρόλη την μικρή σχετικά αξία των διενεργούμενων ΕήΣ στην Ελλάδα, η αύξηση του αριθμού τους τα τελευταία χρόνια δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί ότι η δράση τους ξεφεύγει πλέον από τα στενά ελληνικά όρια και δέχεται ανταγωνιστική πίεση από το εξωτερικό. Η εμπειρία στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων φανερώνει ότι η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμη στη φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των εταιρικών δυνάμεών της, χωρίς να έχει*

λάβει χώρα τελικό αποτέλεσμα σε επίπεδο λειτουργικής αποδοτικότητας των εν λόγω κινήσεων.

✚ Παρόλο που η Ευρώπη έχει πολλούς οργανισμούς τηλεπικοινωνιών, οι συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα κυρίως εντός των χωρών και όχι μεταξύ αυτών. Στο μέλλον κάθε Ευρωπαϊκή χώρα, σύμφωνα με εκτιμήσεις ειδικών, θα καταλήξει να έχει τρεις βασικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών που θα υποστηρίζονται από την εγχώρια αγορά.

✚ Οι στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων, και φυσικά των επιχειρήσεων γενικότερα, πρέπει να συνοδεύονται από αναζήτηση νέων πηγών δημιουργίας αξίας, όπως η περικοπή κόστους, η εξορθολογικοποίηση της λειτουργίας των θυγατρικών τους και η εκμετάλλευση κάθε δυνατής συνέργιας στα πλαίσια των ομίλων σε συνδυασμό με συνειδητοποιημένους λόγους για κάθε κίνηση, συνεχή εγρήγορση, ξεκάθαρο όραμα, έμφαση στην κουλτούρα, φιλικές διαδικασίες και δημιουργία μιας επιχείρησης που μαθαίνει.

✚ Σύμφωνα με εκτιμήσεις αναλυτών του κλάδου, σε λίγα χρόνια από σήμερα θα δεσπόζουν στην παγκόσμια αγορά τηλεπικοινωνιών ολιγάριθμοι κολοσσοί, που θα προσφέρουν τοπικές και διεθνείς κλήσεις, πρόσβαση στο Δίκτυο, καλωδιακές και ασύρματες υπηρεσίες, καθώς και υπηρεσίες τηλεειδοποίησης, εφόσον επιχειρήσεις που αναπτύσσουν την ψηφιακή σύγκλιση ως ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα θα έχουν τη δυνατότητα να ωφεληθούν σημαντικά. Ωστόσο, η σύγκλιση έχει τη δυνατότητα να εξαλείψει υπάρχοντα επιχειρησιακά μοντέλα σε σχετικά πολύ σύντομο χρονικό διάστημα – για παράδειγμα, τα αναπτυσσόμενα bandwidth και οι προηγμένες συσκευές καθιστούν αμφίβολη την

επιβίωση των Υπηρεσιών Σταθερής Τηλεφωνίας (*Wireline Voice*). Ο βαθμός στον οποίο η σύγκλιση συνεισφέρει ή καταστρέφει είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ικανότητα της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται, να σχεδιάζει και να οδηγεί τη σύγκλιση κατάλληλα

ΜΕΡΟΣ II

Εμπειρική Προσέγγιση
στην Ελλάδα και την Ευρώπη

Μελέτες Περίπτωσης

A. Στόχοι Μέρους II

• Η επίτευξη της άσκησης του Τμήματος στην Ελλάδα

• Η εφαρμογή της μεθόδου της περίπτωσης στην Ελλάδα και την Ευρώπη
και αξιοποίηση της μεθόδου για εκπαιδευτικούς και ερευνητές
Διακρίνοντας τον ερευνητικό και τον εκπαιδευτικό σκοπό της μεθόδου
στην Ελλάδα και την Ευρώπη, με την αξιοποίηση της μεθόδου στην
επίτευξη των στόχων της άσκησης του Τμήματος στην Ελλάδα και την
Ευρώπη.

ΜΕΡΟΣ II

• Η εφαρμογή της μεθόδου της περίπτωσης στην Ελλάδα και την Ευρώπη
και αξιοποίηση της μεθόδου για εκπαιδευτικούς και ερευνητές
Διακρίνοντας τον ερευνητικό και τον εκπαιδευτικό σκοπό της μεθόδου
στην Ελλάδα και την Ευρώπη, με την αξιοποίηση της μεθόδου στην
επίτευξη των στόχων της άσκησης του Τμήματος στην Ελλάδα και την
Ευρώπη.

Εμπειρική Προσέγγιση στην Ελλάδα και την Ευρώπη

Μελέτες Περιπτώσεων

A. Στόχοι Μέρους II

- ✦ *Η παρουσίαση της Αγοράς των Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.*
- ✦ *Η εμπειρική ανασκόπηση για την ελληνική και διεθνή πραγματικότητα περί εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών και μέσω αυτής η διαπίστωση του ερευνητικού κενού που αφορά τη συρρίκνωση των επιχειρήσεων του κλάδου και την πορεία προς μια νέα ολιγοπωλιακή κατάσταση παρά το πρόσφατο πέρασμα από τα κρατικά μονοπώλια στον ελεύθερο ανταγωνισμό.*
- ✦ *Η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων από την εξέταση τριών από τις μεγαλύτερες τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις του κόσμου (Telefónica, DT, Vodafone) για το πώς αυτές αντιδρούν στις νέες εξελίξεις.*

4 Επιχειρησιακή Ανασκόπηση Ε&Σ και ΣΣ στην Ελλάδα

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, όπως είναι και στην Ευρωπαϊκή
Οικονομία, είναι από τους πιο δραστηριούς κλάδους σε όλη την
οικονομία και αποτελεί έναν από τους πιο κερδοφόρους. Τα
αποτελέσματα της έρευνας και της ανάπτυξης (Ε&Α) είναι
σημαντικά για την ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας.
Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται από υψηλές δαπάνες για
Ε&Α και ΣΣ, αλλά και από υψηλές επενδύσεις στην
αγορά.

Η παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό να αναλύσει την κατάσταση
του κλάδου στην Ελλάδα και να προτείνει μέτρα για την
βελτίωσή της.

B. Κυρίως Μέρος : Κεφάλαια 4, 5

Από τα κεφάλαια 4 και 5 προκύπτει ότι η Ελλάδα είναι από τις
πιο αδύναμες στην Ευρώπη όσον αφορά την Ε&Α και ΣΣ.
Οι λόγοι για αυτό είναι ποικίλοι, αλλά οι κυριότεροι είναι
οι εξής:

1. Χαμηλές δαπάνες για Ε&Α και ΣΣ: Η Ελλάδα δαπανά
πολύ λιγότερο για Ε&Α και ΣΣ σε σχέση με άλλες χώρες
της Ευρώπης. Αυτό οφείλεται κυρίως στην χαμηλή
επιχειρησιακή κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων,
που δεν δίνουν την κατάλληλη σημασία στην Ε&Α και ΣΣ.
2. Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης: Η Ελλάδα έχει ένα
χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης, το οποίο επηρεάζει
αρνητικά την Ε&Α και ΣΣ.

4 Εμπειρική Ανασκόπηση Ε&Σ και ΣΣ στην Ελλάδα

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, όπως είδαμε και πριν, διαδραματίζει αναμφισβήτητα έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους σε ό,τι αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο. Τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα τόσο της σταθερής όσο και κινητής τηλεφωνίας δεν περιορίζονται στη μεταφορά φωνητικών δεδομένων αλλά καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα δεδομένων / πληροφοριών.

Η σύγκλιση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών με αυτόν της πληροφορικής, καθώς και η συνεχής εξέλιξη των τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών που επιτρέπουν έμμεσα τη διαμόρφωση υψηλότερου βιοτικού επιπέδου, αποτελούν τον κύριο λόγο για τον αναβαθμισμένο ρόλο του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Γι' αυτό αξίζει τον κόπο να περιγράψουμε με ποσοτικά μεγέθη την αγορά υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα πριν μελετήσουμε εμπειρικά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις στις εταιρείες του κλάδου.

Στον πίνακα 4.1 (διάγραμμα 4.1) παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών των τηλεπικοινωνιακών παρόχων ανά κατηγορία για την περίοδο 2000-2004, ενώ στον πίνακα 4.2 (διάγραμμα 4.2) παρουσιάζονται τα μερίδια της αγοράς τηλεφωνίας βάσει κύκλου εργασιών.

Πίνακας 4.1 Κύκλος εργασιών τηλεπικοινωνιακών παρόχων (2000-2004)

	2000	2001	2002	2003	2004**
ΟΤΕ	3,25	3,45	3,45	3,12	2,86
Εναλλακτικοί Παρόχοι*	0,07	0,11	0,16	0,35	0,51
Κινητή	2,08	2,35	3,10	3,60	4,20
Λοιποί Παρόχοι***	0,19	0,32	0,45	0,45	0,45
Σύνολο	5,59	6,23	7,16	7,52	8,02

Αξία σε δισ. €
 *Περιλαμβάνονται μόνο οι ειδικά αδειοδοτημένοι εναλλακτικοί πάροχοι
 ** Εκτίμηση
 *** Αφορούν σε παρόχους που δραστηριοποιούνται στα δορυφορικά δίκτυα και σε γενικά αδειοδοτημένους παρόχους

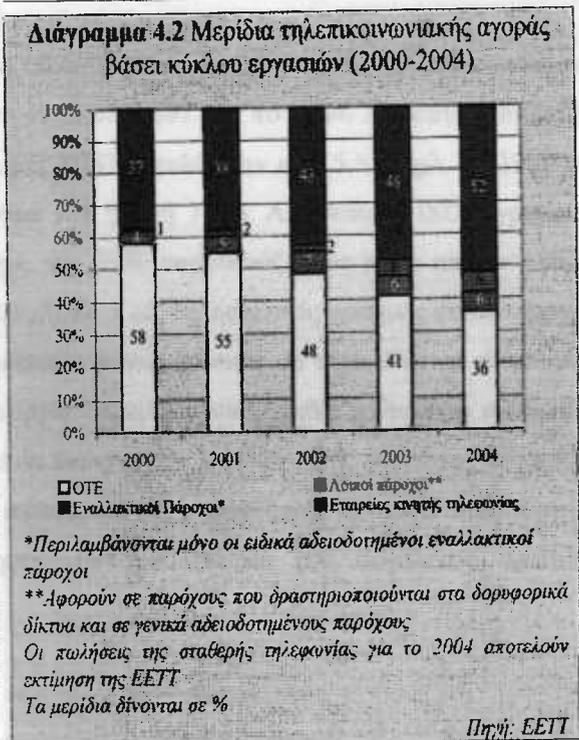
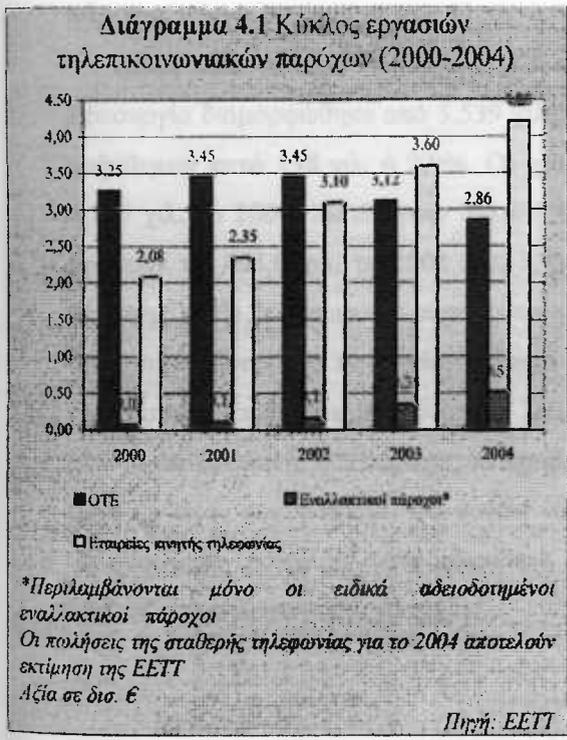
Πηγή: EETT

Πίνακας 4.2 Μεριδία τηλεπικοινωνιακής αγοράς, βάσει κύκλου εργασιών (2000-2004)

	2000	2001	2002	2003	2004**
ΟΤΕ	58	55	48	41	36
Εναλλακτικοί Παρόχοι*	1	2	2	5	6
Κινητή	37	38	43	48	52
Λοιποί Παρόχοι***	4	5	7	6	6
Σύνολο	100	100	100	100	100

Τα μερίδια δίνονται σε %
 *Περιλαμβάνονται μόνο οι ειδικά αδειοδοτημένοι εναλλακτικοί πάροχοι
 ** Εκτίμηση
 *** Αφορούν σε παρόχους που δραστηριοποιούνται στα δορυφορικά δίκτυα και σε γενικά αδειοδοτημένους παρόχους

Πηγή: EETT



Από το 2001 και μετά, ο κύκλος εργασιών του ΟΤΕ σταδιακά μειώνεται (από €3,25 δισ. το 2000 σε €2,86 δισ. βάσει της εκτίμησης της EETT για το 2004) σε αντίθεση με τον κύκλο εργασιών τόσο των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας (από €2,08 δισ. το 2000 σε €4,20 δισ. το 2004) όσο και των εναλλακτικών παρόχων σταθερής τηλεφωνίας (από €0,07 δισ. το 2000 σε €0,51 δισ. το 2004), ιδιαίτερα δε μετά το 2002 οπότε και άρχισαν να δραστηριοποιούνται δυναμικά οι εναλλακτικοί. Ο κύκλος



εργασιών των λοιπών παρόχων (πάροχοι που δραστηριοποιούνται στα δορυφορικά δίκτυα και γενικά αδειοδοτημένοι πάροχοι) παρουσίασε αύξηση κατά την εξεταζόμενη περίοδο (από €0,19 δισ. το 2000 σε €0,45 δισ. το 2004). Όσον αφορά τη συμμετοχή των διαφόρων παρόχων στο σύνολο της τηλεπικοινωνιακής αγοράς βάσει κύκλου εργασιών (πίνακας και διάγραμμα 4.2), το μερίδιο του ΟΤΕ εκτιμάται στο 36% το 2004 από 55% το 2000. Τόσο οι εναλλακτικοί πάροχοι όσο και οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, αύξησαν το αντίστοιχο μερίδιό τους από 1 % σε 6 % οι πρώτοι και από 37% σε 52% οι δεύτεροι.

4.1.1 ΣΤΑΘΕΡΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ

Παρακάτω αναλύεται η αγορά υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας ως προς το μέγεθος, τη διάθρωσή της και τα μερίδια που κατέχει ο ΟΤΕ και οι εναλλακτικοί πάροχοι.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 4.3, το σύνολο των γραμμών σταθερής τηλεφωνίας σε λειτουργία διαμορφώθηκε από 5.539 χιλ. το 1998 σε 5.697 χιλ. το 2004. Σωρευτικά δηλαδή, αυξήθηκαν κατά 158 χιλ. ή 2,9%. Οι γραμμές PSTN μειώθηκαν από 5.535 χιλ. το 1998 σε 5.157 χιλ. το 2004. Μειώθηκαν δηλαδή κατά 378 χιλ. ή 7,3%. Αντίθετα οι ISDN γραμμές έφτασαν τις 493,6 χιλ. το 2004 από 3,7 χιλ. το 1998, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 126%. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, ως τηλεφωνικές γραμμές σε λειτουργία ορίζονται εκείνες για τις οποίες υπάρχει μηνιαία πάγια χρέωση σε ισχύ. Για να πάψει μια τηλεφωνική γραμμή να θεωρείται σε λειτουργία θα πρέπει να ζητηθεί η διακοπή σύνδεσης από το συνδρομητή, ή ο πάροχος να προβεί σε διακοπή της τηλεφωνικής σύνδεσης λόγω π.χ. οφειλών προς την εταιρεία. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο συνολικός αριθμός των ενεργών τηλεφωνικών γραμμών (συνδεδεμένων γραμμών) υπολείπεται του συνολικού αριθμού διαθέσιμων τηλεφωνικών γραμμών.

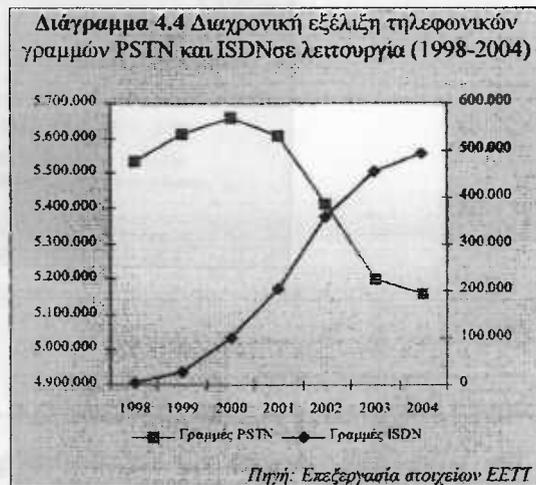
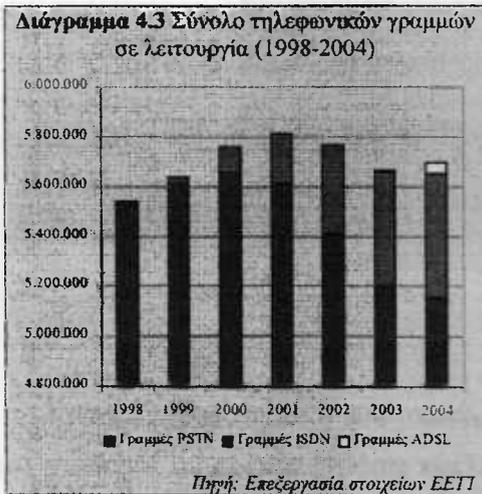
Πίνακας 4.3 Τηλεφωνικές γραμμές σε λειτουργία (1998-2004)

Έτος	Γραμμές PSTN	Γραμμές ISDN	Γραμμές ADSL	Σύνολο τηλεφωνικών γραμμών σε λειτουργία
2004	5.157.503	493.634	46.547	5.697.684
2003	5.200.368	455.308	8.588	5.664.264
2002	5.412.842	355.799	-	5.768.641
2001	5.607.726	204.418	-	5.812.144
2000	5.659.000	100.900	-	5.760.192
1999	5.610.931	29.020	-	5.639.951
1998	5.535.521	3.706	-	5.539.227

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΕΤΤ

Τα διαγράμματα 4.3 και 4.4 παρουσιάζουν αντίστοιχα το σύνολο των τηλεφωνικών

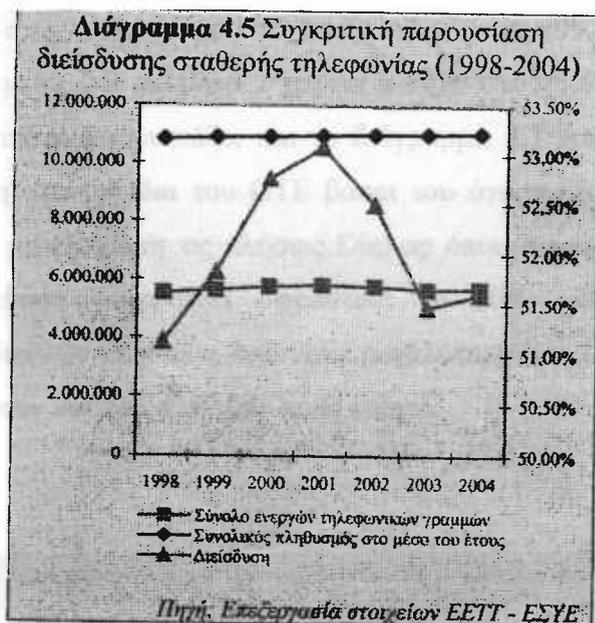
γραμμών σε λειτουργία στην Ελλάδα, την κατανομή τους μεταξύ PSTN (Public Switched Telephone Network), ISDN (Integrated Service Digital Network) και ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) καθώς και την διαχρονική εξέλιξη της κατανομής. Παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση των γραμμών ISDN σε βάρος των PSTN ενώ το 2003 εμφανίστηκαν οι γραμμές ADSL οι οποίες αναμένεται να αυξηθούν με γρήγορους ρυθμούς στα αμέσως επόμενα έτη.



Στο διάγραμμα 4.5 παρουσιάζεται γραφικά η διείσδυση της σταθερής τηλεφωνίας στην ελληνική αγορά σε σχέση με τον πληθυσμό και το σύνολο των ενεργών σταθερών τηλεφωνικών γραμμών. Σύμφωνα με τα συγκεκριμένα μεγέθη, σημειώνεται μια μικρή σωρευτική αύξηση της διείσδυσης της σταθερής τηλεφωνίας στο σύνολο του πληθυσμού, από 51,12% το 1998 σε 51,60% το 2004. Εντούτοις, επισημαίνεται ότι από το 1998 έως το 2001 το σύνολο των ενεργών τηλεφωνικών γραμμών ακολούθησε ανοδική πορεία, σε αντίθεση με την τριετία 2001-2004. Ανάλογη πορεία ακολούθησε κατά την εξεταζόμενη περίοδο και το ποσοστό διείσδυσης της σταθερής τηλεφωνίας.

Σύμφωνα με τα ποσοστά που περιγράφονται στην εικόνα 4.3 αλλά και στο διάγραμμα 4.4 που αναλύονται, είναι εμφανής η ενίσχυση και σταδιακή αύξηση των τηλεφωνικών γραμμών ISDN ιδιαίτερα από τις αρχές του 2001 και μετά. Ειδικότερα στην τριετία 2001-2004, όπως οι μετρήσεις δείχνουν, παρατηρείται ότι οι τηλεφωνικές γραμμές ISDN αυξήθηκαν κατά 400,000 γραμμές, ενώ οι τηλεφωνικές γραμμές PSTN μειώθηκαν κατά 400,000 γραμμές. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην σταδιακή αντικατάσταση των τηλεφωνικών γραμμών PSTN από τις τηλεφωνικές γραμμές ISDN. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην σταδιακή αντικατάσταση των τηλεφωνικών γραμμών PSTN από τις τηλεφωνικές γραμμές ISDN.





Στους πίνακες 4.4 - 4.5 παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών και τα μερίδια αγοράς της σταθερής τηλεφωνίας (βάσει κύκλου εργασιών) για την περίοδο 2000-2004, για τον ΟΤΕ και τους εναλλακτικούς παρόχους.

Πίνακας 4.4 Κύκλος εργασιών παρόχων υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας (2000-2004)

	2000	2001	2002	2003	2004*
ΟΤΕ	3,25	3,45	3,45	3,12	2,86
Εναλλακτικοί Πάροχοι**	0,07	0,11	0,16	0,35	0,51
Σύνολο***	3,32	3,56	3,61	3,47	3,37

*Εκτίμηση
 **Περιλαμβάνονται μόνο οι ειδικά αδειοδοτημένοι εναλλακτικοί πάροχοι
 ***Ο κύκλος εργασιών αφορά μόνο υπηρεσίες τηλεφωνίας.
 Αξία σε δισ. €

Πηγή: ΕΕΤΤ

Πίνακας 4.5 Μερίδια αγοράς της σταθερής τηλεφωνίας βάσει κύκλου εργασιών (2000-2004)

	2000	2001	2002	2003	2004**
ΟΤΕ	97,9	96,9	95,6	89,9	84,9
Εναλλακτικοί Πάροχοι	2,1	3,1	4,4	10,1	15,1
Σύνολο**	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Εκτίμηση
 **Περιλαμβάνονται μόνο οι ειδικά αδειοδοτημένοι εναλλακτικοί πάροχοι
 Τα μερίδια δίδονται σε ποσοστά (%)

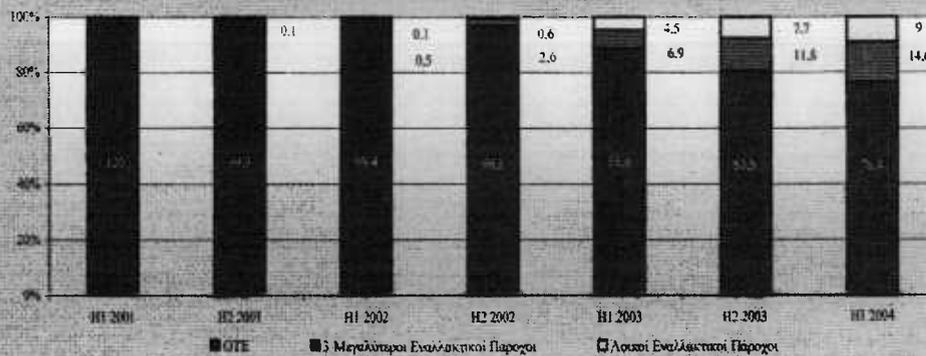
Πηγή: ΕΕΤΤ

Σύμφωνα με τα ποσοστά που παρατίθενται στον πίνακα 4.5 αλλά και στο διάγραμμα 4.6 που ακολουθεί, είναι εμφανής η ενίσχυση του ανταγωνισμού στις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, ιδιαίτερα από τις αρχές του 2002 και μετά. Ειδικότερα όσον αφορά το διάγραμμα 4.6, τόσο τα μερίδια βάσει του συνολικού όγκου εξερχόμενων κλήσεων (εκτός dial-up), όσο και τα επιμέρους μερίδια ανά τύπο εξερχόμενων κλήσεων καταδεικνύουν το γεγονός ότι οι εναλλακτικοί πάροχοι υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας διαρκώς κερδίζουν μερίδιο έναντι του ΟΤΕ. Το 1ο εξάμηνο του 2002, οπότε και ενεργοποιήθηκαν ουσιαστικά, οι εναλλακτικοί κατείχαν



μόνο το 0,6% της συνολικής αγοράς σταθερής τηλεφωνίας (99,4% κατείχε ο ΟΤΕ). Το ποσοστό αυτό μέσα στα επόμενα 2 χρόνια ανήλθε στο 23,6% έναντι 76,4% του ΟΤΕ. Παρόμοια εικόνα παρουσιάζει και το διάγραμμα 4.7 όπου παρατηρείται μια διαχρονική μείωση στα μερίδια του ΟΤΕ βάσει του όγκου εξερχόμενων κλήσεων, ανά τύπο κλήσης, με εξαίρεση τις κλήσεις Dial-up όπου διατηρείται το μονοπώλιο του ΟΤΕ. Η μείωση υπερβαίνει σωρευτικά το 30% στις περιπτώσεις των υπεραστικών και διεθνών κλήσεων, ενώ είναι μεγαλύτερη του 20% στις περιπτώσεις των αστικών κλήσεων και των κλήσεων προς κινητό.

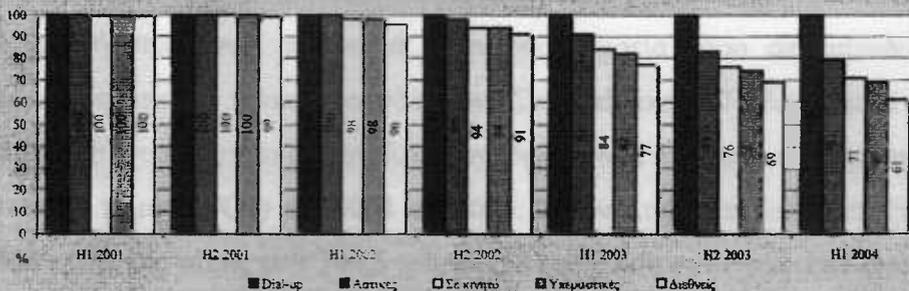
Διάγραμμα 4.6 Εξέλιξη μεριδίων αγοράς βάσει του όγκου εξερχόμενων κλήσεων από σταθερό, εξαιρουμένων των Dial-up κλήσεων



Η αναφορά στο % των 3 μεγαλύτερων παρόχων αποσκοπεί στην παροχή μιας ένδειξης της συγκέντρωσης της αγοράς και δεν υπαινίσσεται την ύπαρξη σημαντικής διαφοροποίησης μεταξύ 3^{ου}, 4^{ου}, 5^{ου} και λοιπών παρόχων.

Πηγή: ΕΕΤΤ, βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων

Διάγραμμα 4.7 Μερίδια αγοράς του ΟΤΕ βάσει του όγκου εξερχόμενων κλήσεων από σταθερό, ανά τύπο κλήσης



Με εξαίρεση τις διεθνείς κλήσεις, δεν περιλαμβάνονται οι κλήσεις με χρήση προπληρωμένων καρτών. Τα μερίδια δίδονται σε ποσοστά (%).

Πηγή: ΕΕΤΤ, βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων

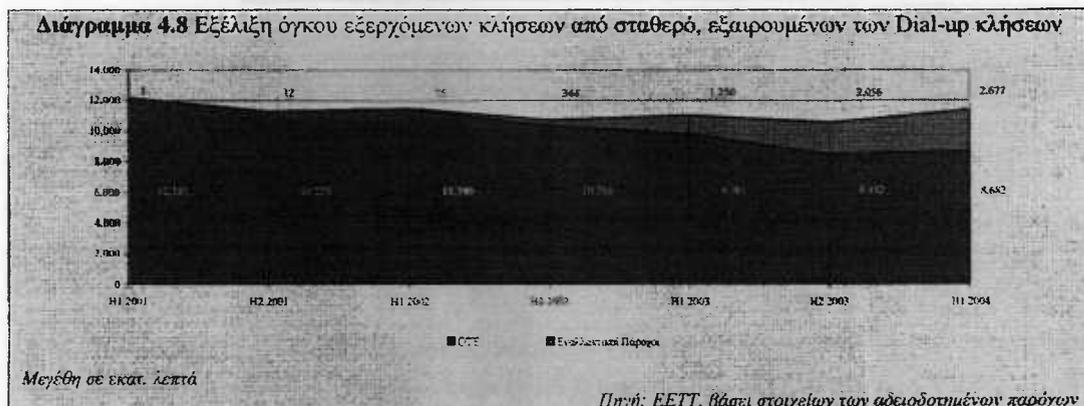
Η διαχρονική εξέλιξη του όγκου εξερχόμενων κλήσεων (εκτός dial-up) από σταθερό και η κατανομή αυτών μεταξύ του ΟΤΕ και των εναλλακτικών παρόχων, σε εκατομμύρια λεπτά, παρουσιάζεται στον πίνακα 4.6 (διάγραμμα 4.8). Στο διάγραμμα αυτό απεικονίζεται η σημαντική αύξηση των εξερχόμενων κλήσεων από σταθερό που πραγματοποιούνται μέσω των εναλλακτικών παρόχων, ιδιαίτερα από το 1ο εξάμηνο του 2002 και μετά και η αντίστοιχη μείωση της κίνησης των εξερχόμενων κλήσεων που πραγματοποιούνται μέσω ΟΤΕ για την ίδια χρονική περίοδο¹.

Πίνακας 4.6 Εξέλιξη όγκου εξερχόμενων κλήσεων από σταθερό, εξαιρουμένων των Dial-up κλήσεων

	H1 2001	H2 2001	H1 2002	H2 2002	H1 2003	H2 2003	H1 2004
ΟΤΕ	12.153	11.276	11.390	10.368	9.787	8.492	8.682
Εναλλακτικοί πάροχοι	5	12	75	344	1.250	2.056	2.677
Σύνολο	12.158	11.288	11.465	10.712	11.037	10.548	11.359

Μεγέθη σε εκατ. λεπτά

Πηγή: ΕΕΤΤ, βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων



4.1.2 ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ

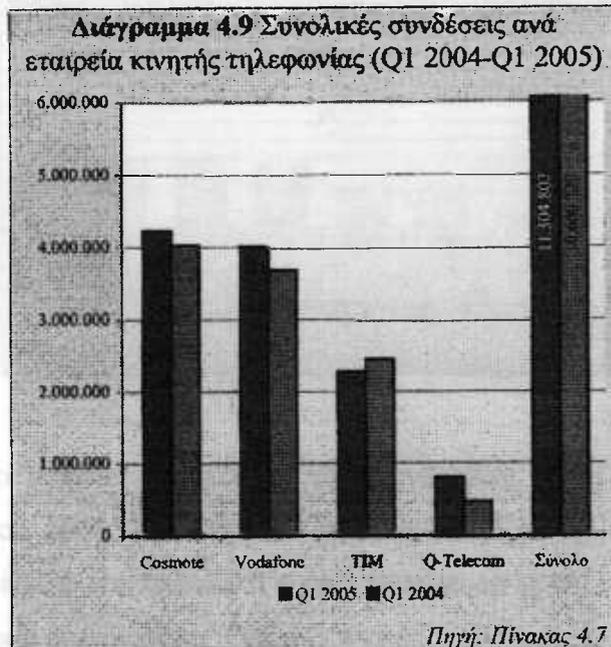
Η κινητή τηλεφωνία παρουσιάζει ανοδική πορεία τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών όσο και σε επίπεδο συνδέσεων. Στον πίνακα 4.7 (διάγραμμα 4.9) που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι συνολικές συνδέσεις ανά εταιρεία κινητής τηλεφωνίας για το πρώτο τρίμηνο (Q1) του 2004 και 2005. Η συνολική μεταβολή μεταξύ των δύο περιόδων είναι της τάξης των 704,5 χιλ. συνδέσεων, που αντιστοιχεί σε άνοδο 6,7%, το δε συνολικό μέγεθος διαμορφώθηκε σε 11,3 εκ συνδέσεις το πρώτο τρίμηνο του 2005 από 10,6 εκ. την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Οι 3 από τις 4 εταιρείες του κλάδου παρουσίασαν αύξηση της πελατειακής τους βάσης την εξεταζόμενη περίοδο, με την Q-Telecom να εμφανίζει τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση η οποία άγγιξε το

75%. Ακολούθησε η Vodafone με άνοδο της τάξης του 9% και η Cosmote με 5%. Σε ό,τι αφορά την αύξηση σε αριθμό συνδέσεων, τη μεγαλύτερη άνοδο παρουσίασε η Q-Telecom με 339,5 χιλ. ακολουθούμενη από την Vodafone με 325,8 χιλ. και την Cosmote με 207,5 χιλ.¹

Πίνακας 4.7 Συνολικές συνδέσεις ανά εταιρεία κινητής τηλεφωνίας (Q1 2004-Q1 2005)

Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας	Q1 2005	Q1 2004
Vodafone	4.230.948	4.023.375
Cosmote	4.004.000	3.678.208
TIM	2.276.348	2.444.693
Q-Telecom	793.506	453.953
Σύνολο	11.304.802	10.600.229

Πηγή: ICAP - Εταιρείες του κλάδου



Η κατανομή των συνδέσεων ανάμεσα σε συνδέσεις με συμβόλαιο και συνδέσεις με κάρτα ανά εταιρεία παρουσιάζεται στον πίνακα 4.8 (διάγραμμα 4.10). Όπως προκύπτει από τα συγκεκριμένα μεγέθη, η «καρτοκινητή» τηλεφωνία υπερισχύει των συμβολαίων. Ειδικότερα, το πρώτο τρίμηνο του 2005 οι συνδέσεις με κάρτα κατέλαβαν 66% της συνολικής αγοράς, ενώ τα συμβόλαια απέσπασαν το υπόλοιπο 34%. Η ποσοστιαία κατανομή μεταξύ των δύο κατηγοριών συνδέσεων διαφέρει από

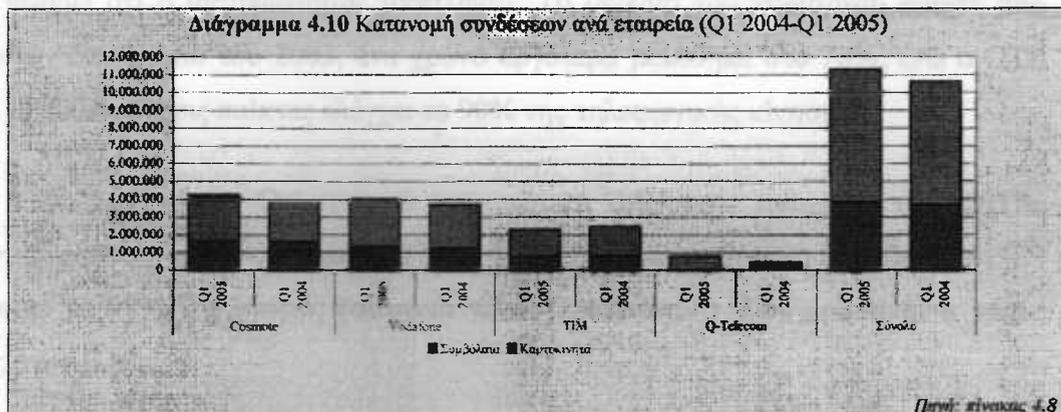
εταιρεία σε εταιρεία, με την Q-Telecom να εμφανίζει την πλέον «ακραία» σχέση. Συγκεκριμένα, οι συνολικές συνδέσεις της Q-Telecom, καλύφθηκαν το πρώτο τρίμηνο του 2005 κατά 96,2% από καρτοκινητή τηλεφωνία, ενώ τα συμβόλαια απέσπασαν μόλις το 3,8%¹.

Πίνακας 4.8 Κατανομή συνδέσεων ανά εταιρεία (Q1 2004-Q1 2005)

	Συμβόλαια Α' τρίμηνο 2005	Συμβόλαια Α' τρίμηνο 2004	Καρτοκι- νητή Α' τρίμηνο 2005	Καρτοκι- νητή Α' τρίμηνο 2004	Συνολικές Συνδέσεις Α' τρίμηνο 2005	Συνολικές Συνδέσεις Α' τρίμηνο 2004	Σχέση συμβολαίου -καρτοκι- νητή Α' τρίμηνο 2005 (%)	Σχέση συμβολαίου- καρτοκι- νητή Α' τρίμηνο 2004 (%)
Cosmote	1.660.875	1.600.135	2.570.073	2.423.240	4.230.948	4.023.375	39,3 - 60,7	39,8 - 60,2
Vodafone	1.361.360	1.250.591	2.642.640	2.427.617	4.004.000	3.678.208	34,0 - 66,0	34,0 - 66,0
FTM	796.618	811.331	1.479.730	1.633.362	2.276.348	2.444.693	35,0 - 65,0	33,2 - 66,8
Q-Telecom	30.153	30.737	763.353	423.216	793.506	453.953	3,8 - 96,2	6,8 - 93,2
Σύνολο	3.849.006	3.692.794	7.455.796	6.907.435	11.304.802	10.600.229	34,0 - 66,0	34,8 - 65,2

Πηγή: ICAP, Επεξεργασία στοιχείων εταιρειών του κλάδου

Διάγραμμα 4.10 Κατανομή συνδέσεων ανά εταιρεία (Q1 2004-Q1 2005)



Πηγή: πίνακας 4.8

Το υψηλότερο μερίδιο στο σύνολο των συνδέσεων βάσει συμβολαίου για το πρώτο τρίμηνο του 2005, κατέλαβε η Cosmote με 43,2% (1.660.875 συνδέσεις). Όσον αφορά το μερίδιο στη συνολική αγορά καρτοκινητής τηλεφωνίας για την ίδια περίοδο, η Vodafone απέσπασε το 35,4% (2.642.640 συνδέσεις).

Στον πίνακα 4.9 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς βάσει του συνολικού αριθμού συνδέσεων (συμβόλαια και καρτοκινητή) για το πρώτο τρίμηνο του 2005 και του 2004. Όπως προκύπτει από τα συγκεκριμένα στοιχεία, η Cosmote κατέλαβε το 37,4% της αγοράς κατά το πρώτο τρίμηνο του 2005, ενώ το μερίδιό της για το ίδιο διάστημα του προηγούμενου χρόνου ήταν η 37,9%. Ακολουθεί η Vodafone με 35,4% για το πρώτο τρίμηνο του 2005 (Q1 2004: 34,7%). Η Q-Telecom παρουσία αξιόλογη αύξηση του μεριδίου της μεταξύ των δύο εξεταζόμενων περιόδων (2,7 ποσοστιαίες μονάδες).

Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας	2004	2003
Cosmote	37,4%	37,9%
Vodafone	35,4%	34,7%
TIM	20,2%	23,1%
Q-Telecom	7,0%	4,3%
Σύνολο	100,0%	100,0%

Πηγή: ICAP, Επεξεργασία στοιχείων αγοράς

Τέλος, για να συνοψίσουμε, σύμφωνα με την 11η Αναφορά της Κομισιόν για τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες σχετικά με τη σταθερή τηλεφωνία, η Κομισιόν διαπιστώνει την κυριαρχία του ΟΤΕ, παρά τους 24 συνολικά παρόχους και παρόλο που θεωρεί ότι ο ανταγωνισμός μεγαλώνει. Το μερίδιο του κυρίαρχου παίχτη από 85% τον Δεκέμβριο του 2003, ένα χρόνο αργότερα μειώθηκε στο 76%, ενώ ο ΟΤΕ μαζί με άλλους τρεις παίκτες ελέγχει το 90% της τηλεφωνικής κίνησης⁴.

Το μερίδιο του Οργανισμού στην αστική τηλεφωνία ανέρχεται στο 82,1%, στην υπεραστική στο 74,6% και στη διεθνή στο 68,6%. Στη βασική πρόσβαση ο ΟΤΕ διατηρεί το 99% της αγοράς (στοιχεία τέλος 2004) έναντι 92% που είναι ο μέσος όρος στην Ε.Ε⁴.

Στην κινητή τηλεφωνία, ο ανταγωνισμός κρίνεται ικανοποιητικός, ωστόσο δεν λείπουν τα προβλήματα, καθώς από την άνοιξη του 2005 υπάρχει «πάγωμα» στη διαδικασία εκχώρησης αδειών εγκατάστασης κεραιών. Η 11η Αναφορά δεν μένει καθόλου στη διείσδυση του Internet και ασχολείται με την ευρυζωνικότητα. Με βάση τα στοιχεία του Σεπτεμβρίου 2005 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 112.258 ευρυζωνικές συνδέσεις με το μερίδιο του ΟΤΕ και της OTENet να διαμορφώνεται σε 74% και τη συνολική διείσδυση σε 1%, το μικρότερο ποσοστό στην ΕΕ⁴.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι συνδέσεις γρήγορου Internet αυξήθηκαν στα 53 εκατ. με περίπου 20 εκατ. νέες συνδέσεις. Η μέση διείσδυση στον πληθυσμό έφθασε τον Οκτώβριο του 2005 στο 11,5%, έναντι 7,3% τον Οκτώβριο του 2004⁴.

Στην Ευρώπη των 15 ήταν 13% από 8,4% με τη μεγαλύτερη διείσδυση να καταγράφεται στην Ολλανδία (24%) τη Δανία (23%), τη Φινλανδία (20%), τη

Σουηδία (19%) και το Βέλγιο (18%), που ξεπέρασαν τις ΗΠΑ (15%) και την Ιαπωνία (16%)⁴.

4.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ & ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Βασικές αρχές της απελευθέρωσης της αγοράς τηλεπικοινωνιών είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και, βεβαίως, τα ελκυστικότερα τιμολόγια. Αυτό το τελευταίο φαίνεται να αποτελεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα των «εναλλακτικών ΟΤΕ». Νέα δεδομένα διαμορφώθηκαν με σημαντικές επιπτώσεις για τις εταιρείες και τους καταναλωτές στην ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά και ειδικότερα στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας, καθώς το τοπίο άλλαξε ραγδαία με την εμφάνιση των εναλλακτικών φορέων παροχής υπηρεσιών, οι οποίοι αποσκοπούν να αποκτήσουν το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο αγοράς. Μια νέα - πολλών δυνατοτήτων και σημαντικών προοπτικών - αγορά δημιουργήθηκε με κύριο χαρακτηριστικό την προσφορά νέων υπηρεσιών στους καταναλωτές.

Ήδη έως τα τέλη του 2001, δηλαδή 12 περίπου μήνες μετά την ψήφιση του σχετικού νόμου, είχαν κάνει στην ελληνική αγορά την εμφάνισή τους νέες ιδιωτικές επιχειρήσεις ανταγωνίστριες του ΟΤΕ, που «επενεικιάζοντας» ουσιαστικά το δίκτυό του, παρέχουν στο κοινό - περισσότερο σε μεγάλες επιχειρήσεις και λιγότερο στα νοικοκυριά - υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας.

Η αγορά των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών χαρακτηρίζεται σήμερα από τα εξής τέσσερα βασικά γνωρίσματα:

- α) τη συνεχή ανάπτυξη και προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών,
- β) την εμφάνιση και λειτουργία του ανταγωνισμού σε όλες σχεδόν τις αγορές,
- γ) τη συνεχή μεταβολή των αναγκών του καταναλωτή και
- δ) την παγκοσμιοποίηση της αγοράς τηλεπικοινωνιών.

Κύρια στρατηγική των σημερινών εναλλακτικών φορέων παροχής σταθερής τηλεφωνίας είναι η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, στόχος της οποίας είναι η παροχή υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες σε προσιτές σχετικά τιμές.

Δεύτερο «όπλο» στα χέρια των ιδιωτών παροχής υπηρεσιών δικτύου σταθερής πρόσβασης είναι η ποιότητα και το εύρος υπηρεσιών που παρέχουν. Και οι δώδεκα εταιρείες έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στις δυνατότητες που προσφέρει η νέα τεχνολογία, έχοντας αναπτύξει τεχνολογικά εξελιγμένα δίκτυα ή έχοντας υπογράψει

συμφωνίες με ξένους κολοσσούς για την εκμετάλλευση δεδομένων υψηλής τεχνολογίας κ.ά.

Άλλωστε, θα πρέπει να σημειωθεί ότι καμία από τις ανταγωνίστριες εταιρείες δεν δραστηριοποιείται αποκλειστικά στον χώρο της σταθερής τηλεφωνίας, αλλά προσφέρουν παράλληλα και υπηρεσίες μεταφοράς δεδομένων μεγάλου όγκου σε υψηλές ταχύτητες, υπηρεσίες Internet, καθώς και ηλεκτρονικού εμπορίου. Με την ενεργό δραστηριοποίησή τους στην αγορά, οι νέοι παίκτες υπολογίζουν ότι οι τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των καταναλωτών (κυρίως των εταιρικών) θα αυξηθούν, με αποτέλεσμα η αγορά να αναπτυχθεί με ραγδαίο ρυθμό και τα έσοδα του κλάδου να αυξηθούν αναλόγως.

Οι αλλαγές που συντελέστηκαν φέτος στην αγορά τηλεπικοινωνιών πανευρωπαϊκά μοιάζουν κοσμογονικές. Δεν είναι μόνο το πλήθος των νέων συμφωνιών που δημιουργούν την εντυπωσιακή κινητικότητα στον κλάδο, αλλά κυρίως η ταχύτητα με την οποία υλοποιήθηκαν οι συμφωνίες και η συμμετοχή νέων επενδυτικών σχημάτων στην -παραδοσιακά- κυριαρχούμενη από τα άλλοτε κρατικά μονοπώλια αγορά. Το τοπίο άλλαξε, οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν πιθανότατα θα συνεχιστούν με αμείωτη ένταση στο μέλλον και οι τεχνολογικές εξελίξεις θα καθορίζουν εφ' εξής τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις ακόμη και σε χρηματοοικονομικό ή επενδυτικό επίπεδο.

Η μεγάλη «καινοτομία», φυσικά, ήταν το έντονο ενδιαφέρον των private equity funds για τις τηλεπικοινωνίες. Ο κλάδος προσφέρει ισχυρά κίνητρα για επενδύσεις από ανάλογα σχήματα και σε μεγάλο βαθμό αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία τους. Πρόκειται για επένδυση σε εταιρείες εντάσεως κεφαλαίου, τεχνολογίας αιχμής με εξαιρετικά περιθώρια κέρδους (για όσους επιτύχουν) και φυσικά με δυνατότητα άμεσης αποεπένδυσης (που είναι και ο απώτερος στόχος), καθώς το ενδιαφέρον από διάφορες πλευρές διαρκώς αυξάνεται. Πέρα όμως από την επιθυμία των επενδυτών να εμπλακούν σε έναν απαιτητικό χώρο, όπως οι τηλεπικοινωνίες, τρεις ήταν βασικά οι παράγοντες που ευνόησαν τη συγκεκριμένη εξέλιξη².

Η ύφεση που παρατηρήθηκε τα προηγούμενα χρόνια στις διεθνείς αγορές δημιούργησε εύλογα ένα εύφορο έδαφος για επενδύσεις. Η αγορά διψούσε για εξελίξεις και καθώς πολλές από τις παραδοσιακά εμπλεκόμενες εταιρείες είχαν ανάγκη ρευστότητας, θεώρησαν προτιμότερο να εκχωρήσουν μέρος της δραστηριότητάς τους προκειμένου να επιβιώσουν. Επιπλέον, η «φυσική επιλογή» ώθησε τις μικρές -και αδύναμες να ακολουθήσουν την πορεία των εξελίξεων-

εταιρείες εκτός αγοράς, δίνοντας τη θέση τους είτε στους εύρωστους ανταγωνιστές τους είτε σε άλλους ενδιαφερομένους με κεφαλαιακή επάρκεια, που είδαν τις τηλεπικοινωνίες σαν επενδυτική ευκαιρία².

Ο δεύτερος λόγος που ευνόησε κυρίως την έλευση των νέων επενδυτών ήταν οι ουσιαστικές εξελίξεις στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης. Τα μεγάλα χρηματιστηριακά σκάνδαλα που είδαν το φως της δημοσιότητας και η συνακόλουθη τάση για περαιτέρω εξορθολογισμό και δημιουργία αυστηρότερων κανόνων λειτουργίας τουλάχιστον για τις εισηγμένες σε κάποιο χρηματιστήριο εταιρείες εξυγίαναν τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και έκαναν ευκολότερη την απόφαση για επενδύσεις από equity funds που -εύλογα- γνώριζαν λίγο ή και καθόλου το δύσκολο χώρο των τηλεπικοινωνιών.

Ενώ οι δύο προηγούμενοι λόγοι δημιούργησαν το υπόβαθρο για νέες επενδύσεις, ο σημαντικότερος αρωγός στις εξελίξεις ήταν η «κινητήρια δύναμη» της επιχειρηματικότητας, δηλαδή το «φθινό χρέμα». Η ραγδαία πτώση των επιτοκίων την τελευταία δεκαετία δημιούργησε μια μοναδική ευκαιρία για δανεισμό, ενώ η προαναφερθείσα κρίση είχε ως αποτέλεσμα τη συγκέντρωση των κεφαλαίων στα μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα που φυσικά ήθελαν να προχωρήσουν σε δανειοδοτήσεις. Οι μεγαλύτερες εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν φέτος βασίστηκαν σε ό,τι ονομάζουμε leveraged buy out, δηλαδή στην εξαγορά με δανεισμό από το τραπεζικό σύστημα της υπό εξαγορά εταιρείας και «εγγύηση» τα ισχυρά funds².

Εν γένει η Ελλάδα βρέθηκε το 2006 στο «μάτι του κυκλώνα» σε ό,τι αφορά την κινητικότητα στην αγορά τηλεπικοινωνιών. Όσο και να φαντάζουν εντυπωσιακές οι κινήσεις που συντελέστηκαν, τα δεδομένα της αγοράς ευνοούν περαιτέρω κινητικότητα που θα ξεκινήσει από τους πρώτους κιόλας μήνες του 2006. Οι γειτονικές μας χώρες αναπτύσσονται ραγδαία και δεδομένου ότι τα υφιστάμενα τηλεπικοινωνιακά τους δίκτυα είναι ανύπαρκτα ή σε πολλές περιπτώσεις κατεστραμμένα, μπορούν να δημιουργήσουν προοπτικές ανάπτυξης για αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις².

Δεν είναι μόνο η κομβική θέση της χώρας για τις τηλεπικοινωνίες των Βαλκανίων και της Μέσης Ανατολής που προκαλεί το ενδιαφέρον. Η Ελλάδα έχει υψηλότερη μέση χρήση υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και παρά την υστέρηση που έχει παρατηρηθεί σε άλλες τεχνολογίες όπως αυτές των ευρυζωνικών δικτύων, υπάρχει διάχυτη η πεποίθηση ότι η ανάπτυξή τους θα είναι ραγδαία τα επόμενα χρόνια προκειμένου να μπορέσει η χώρα μας να είναι ουσιαστικά ανταγωνιστική. Με

τον τρόπο αυτό οι εταιρείες που θα επενδύσουν μπορούν να διασφαλίσουν υψηλά λειτουργικά κέρδη που θα τους επιτρέψουν να χρηματοδοτήσουν περαιτέρω τις επενδύσεις τους. Την ίδια στιγμή, η κινητικότητα στο χώρο των τηλεπικοινωνιών έχει σημαντικά οφέλη και για τον τελικό καταναλωτή τόσο σε επίπεδο τιμών όσο και σε προσφορά υπηρεσιών, αλλά και για την κοινωνία με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας².

Οι εξελίξεις αυτές, που νομοτελειακά θα συντελεστούν προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί η ελληνική αγορά, οδηγούν στην ουσιαστική απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών. Μοναδική τροχοπέδη ίσως αποτελούν ακόμη οι ελλείψεις σε ξεκάθαρο ρυθμιστικό πλαίσιο, που περισσότερο πρέπει να αποδίδονται στην εξέλιξη των τεχνολογιών με τόσο καταγιστικούς ρυθμούς. Οι επικείμενες αλλαγές και τα συνακόλουθα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν και καθώς δεν υπάρχει πρότερη εμπειρία, η κατάρτιση συνολικά ορθής νομοθεσίας δεν είναι απλή υπόθεση².

Δύο πρόσφατες αποφάσεις της ΕΕΤΤ που απελευθερώνουν περαιτέρω την αγορά και διευκολύνουν τους καταναλωτές είναι οι εξής :

- ✦ Η προεπιλογή φορέα επιτρέπει στους καταναλωτές να προαποφασίζουν μέσω ποιου παροχέα (εταιρείας) θα πραγματοποιούν τις κλήσεις τους, χωρίς να χρειάζεται η χρήση του τετραψήφιου κωδικού επιλογής φορέα πριν από κάθε κλήση.
- ✦ Η φορητότητα του αριθμού επιτρέπει στον συνδρομητή να αλλάξει τηλεπικοινωνιακό παροχέα, διατηρώντας τον τηλεφωνικό του αριθμό.

4.3 ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΟΤΗΤΑ

Ως ευρυζωνικότητα ορίζεται με ευρεία έννοια το προηγμένο, εφικτό και καινοτόμο από πολιτική, κοινωνική, οικονομική και τεχνολογική άποψη περιβάλλον αποτελούμενο από³:

- ✦ την παροχή γρήγορων συνδέσεων στο Διαδύκτιο σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού, με ανταγωνιστικές τιμές (με τη μορφή καταναλωτικού αγαθού), χωρίς εγγενείς περιορισμούς στα συστήματα μετάδοσης και τον τερματικό εξοπλισμό των επικοινωνούντων άκρων,
- ✦ την κατάλληλη δικτυακή υποδομή που: α) επιτρέπει την κατανομημένη ανάπτυξη υπαρχόντων και μελλοντικών δικτυακών εφαρμογών και πληροφοριακών

υπηρεσιών, β) δίνει τη δυνατότητα αδιάλειπτης σύνδεσης των χρηστών σε αυτές γ) ικανοποιεί τις εκάστοτε ανάγκες των εφαρμογών σε εύρος ζώνης, αναδραστικότητα και διαθεσιμότητα, και δ) είναι ικανή να αναβαθμίζεται συνεχώς και με μικρό επιπλέον κόστος ώστε να εξακολουθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες όπως αυτές αυξάνουν και μετεξελίσσονται με ρυθμό και κόστος που επιτάσσονται από την πρόοδο της πληροφορικής και της τεχνολογίας επικοινωνιών,

• την δυνατότητα του πολίτη να επιλέγει α) ανάμεσα σε εναλλακτικές προσφορές σύνδεσης που ταιριάζουν στον εξοπλισμό του, β) μεταξύ διαφόρων δικτυακών εφαρμογών και γ) μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών πληροφόρησης και ψυχαγωγίας και με πιθανή συμμετοχή του ίδιου του πολίτη στην παροχή περιεχομένου, εφαρμογών και υπηρεσιών και

• το κατάλληλο ρυθμιστικό πλαίσιο αποτελούμενο από πολιτικές, μέτρα, πρωτοβουλίες, άμεσες και έμμεσες παρεμβάσεις, αναγκαίες για την ενδυνάμωση της καινοτομίας, την προστασία του ανταγωνισμού και την εγγύηση σοβαρής ισορροπημένης οικονομικής ανάπτυξης ικανής να προέλθει από τη γενικευμένη συμμετοχή στην Ευρυζωνικότητα και την Κοινωνία της Πληροφορίας.

Ο στόχος της ανάπτυξης της ευρυζωνικότητας είναι πλέον εθνικός. Η ίδια η κυβέρνηση με κάθε ευκαιρία τονίζει τη σημασία της ένταξής μας στην Κοινωνία της Πληροφορίας και την θέτει ως πρώτη προτεραιότητα για το κράτος, τον ΟΤΕ, όσο και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Όλοι οι εμπλεκόμενοι θα απορροφήσουν για το λόγο αυτό κονδύλια προερχόμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση και σε συνδυασμό με τις κινήσεις ιδιωτών επενδυτών, μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικές υποδομές. Με τον τρόπο αυτό, αλλά με βασική προϋπόθεση ότι οι στόχοι θα υλοποιηθούν, διασφαλίζεται υγιής ανάπτυξη για τα επόμενα χρόνια, όχι μόνο στις τηλεπικοινωνίες αλλά γενικότερα στην ελληνική οικονομία. Ωστόσο, όπως επισημαίνεται στην 11η Αναφορά της Κομισιόν για τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες το βασικότερο πρόβλημα είναι η χαμηλή διείσδυση στις ευρυζωνικές υπηρεσίες².

Στην ετήσια αναφορά της Κομισιόν το κεφάλαιο που αναφέρεται στη χώρα μας ξεκινά με την επισήμανση ότι η Ελλάδα εναρμόνισε τις 4 από τις 5 οδηγίες (δεν περιλαμβάνεται η 58\2002) στις 17 Ιανουαρίου, με αποτέλεσμα την καταδίκη από το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο⁴.

Όπως επισημαίνει η Ναυτεμπορική, η ελληνική αγορά Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών υπέφερε το 2005 από την απουσία εναρμόνισης του θεσμικού πλαισίου καθώς η ρύθμιση υπό το παλαιό καθεστώς χαρακτηρίστηκε από διάφορους παράγοντες της αγοράς ως υπερβολική και εν μέρει ανεπαρκής. Οι βασικές διαπιστώσεις της 11ης Αναφοράς ειδικότερα είναι ότι δεν υπάρχει ανταγωνισμός στις υποδομές της σταθερής τηλεφωνίας, ο ανταγωνισμός στην κινητή κρίνεται ικανοποιητικός, ενώ ως το βασικότερο πρόβλημα αναφέρεται η χαμηλή διείσδυση στις ευρυζωνικές υπηρεσίες⁴.

Όμοια επισημαίνει σε μελέτη της η Kantor, ενώ ο ανταγωνισμός μεταφέρεται διεθνώς στην τηλεφωνία μέσω του Διαδικτύου, VoIP, η χώρα μας κινδυνεύει να χαρακτηριστεί πρωτόγονη. Με ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά διείσδυσης του Διαδικτύου (κάτω του 20%) και το 99% των χρηστών του Διαδικτύου χωρίς πρόσβαση με ευρυζωνική διασύνδεση (DSL), η αγορά δεν δείχνει σημάδια εξέλιξης βραχυπρόθεσμα. Σημαντικό μερίδιο ευθύνης φέρουν και οι τιμές ευρυζωνικής πρόσβασης στην ελληνική αγορά, που παραμένουν οι ακριβότερες στην Ευρώπη. Αυτό είναι το κεντρικό συμπέρασμα της ετήσιας επισκόπησης της διεθνούς αγοράς τηλεπικοινωνιών που καταρτίζει η Kantor Capital (θυγατρικής του ομίλου Kantor, με εξειδίκευση στις υπηρεσίες χρηματοοικονομικού συμβούλου, για τη διεθνή αγορά των τηλεπικοινωνιών και ιδιαίτερα για τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις), όπου επισημαίνεται ότι η τηλεφωνία μέσω του Διαδικτύου (VoIP) θα αλλάξει δραματικά την αγορά προς όφελος του καταναλωτή. Όπως καταγράφεται στην μελέτη της Kantor, το μέλλον των εταιρειών τηλεπικοινωνιών στηρίζεται σε δύο άξονες. Αρχικά, αν θα μπορέσουν οι εταιρίες των ασύρματων επικοινωνιών να επενδύσουν σε καινούργιες τεχνολογίες, και δεύτερον αν θα μπορέσουν οι εταιρίες στον τομέα των διαφοροποιημένων επικοινωνιών να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και να διευρύνουν τις δικές τους υπηρεσίες για VoIP, πιθανώς μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Επίσης, το 2006 αναμένεται να είναι έτος αξιολόγησης και απεικόνισης της πραγματικής αξίας των εξαγορών και των συμφωνιών που έγιναν στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα, διαμορφώνοντας τις τάσεις και για τα επόμενα έτη, επισημαίνει η Kantor. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών το 2005 παρουσίασε την 3η υψηλότερη αξία πραγματοποιηθέντων συμφωνιών εξαγορών και συγχωνεύσεων παρουσιάζοντας σημαντική αύξηση (20%) σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Στην παγκόσμια αύξηση της αξίας των πραγματοποιηθέντων

συμφωνιών έχει συμβάλει και η αύξηση της συμμετοχής από εταιρίες ιδιωτικών επενδύσεων (Private Equity) οι οποίες το 2005 συμμετείχαν στο 15% (κατά αξία) των συνολικών συμφωνιών της αγοράς.⁵

4.4 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ – ΟΤΕ



Ιστορικά, οι υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας αποτελούσαν το κύριο αντικείμενο των δραστηριοτήτων του ΟΤΕ, πάνω στο οποίο διαμορφώθηκε και στηρίχθηκε το όνομά και η φήμη του. Ο ΟΤΕ είναι ο κυριότερος πάροχος σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς Ομίλους προσφέροντας περισσότερα από 65 διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες σε καταναλωτές, ξένες και εγχώριες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ταυτόχρονα, ο ΟΤΕ είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών σύμφωνα με την κεφαλαιοποίηση, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Επίσης, περιλαμβάνεται σε πολλούς χρηματιστηριακούς δείκτες, μεταξύ των οποίων είναι οι: FTASE/ASE 20 και FTSE Eurotop 300. Σημειώνεται ότι, ξεκινώντας από το 1996, το Ελληνικό Δημόσιο μείωσε σταδιακά τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ. Σήμερα το ποσοστό συμμετοχής του Ελληνικού Δημοσίου φτάνει στο 38,7% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας. Με ένα πλήθος προϊόντων και υπηρεσιών στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία, υπηρεσίες Internet και δεδομένων, ο ΟΤΕ παρέχει, τόσο σε εταιρικούς όσο και σε οικιακούς χρήστες, τη δυνατότητα να επικοινωνούν διεθνώς μέσω της εκτεταμένης τεχνολογικής υποδομής του. Παράλληλα, με τις επενδύσεις του στη ΝΑ Ευρώπη, ο ΟΤΕ απευθύνεται σε μία εν δυνάμει συνδρομητική βάση 60 εκατ. κατοίκων.

4.4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Το πακέτο των υπηρεσιών του ΟΤΕ περιλαμβάνει τα εξής:⁶

- ✦ Επικοινωνίες υψηλής ταχύτητας που ανταποκρίνονται στις αυξημένες προδιαγραφές της αγοράς και τον όγκο μεταφοράς δεδομένων.
- ✦ ADSL
- ✦ Υπηρεσίες ευρυζωνικής μετάδοσης ολοκληρωμένων δεδομένων
- ✦ Υπηρεσίες ευφυούς δικτύου.

Ο ΟΤΕ προσφέρει επίσης υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στους πελάτες του μέσω της θυγατρικής του Cosmote (στην οποία ο ΟΤΕ κατέχει το 64,37%), την μεγαλύτερη εταιρία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό μέσω των θυγατρικών της που απολαμβάνουν κυρίαρχη θέση στις αντίστοιχες αγορές όπου δραστηριοποιούνται. Η ΟΤΕnet (κατά 90% θυγατρική του ΟΤΕ), ένα από τα νεότερα, αλλά ταχύτερα αναπτυσσόμενα μέλη του Ομίλου είναι πρωτοπόρος στην ελληνική αγορά υπηρεσιών Internet. Η ΟΤΕnet δεν είναι ένας απλός πάροχος Ίντερνετ, αλλά προσφέρει διαβαθμίσιμη δικτυακή υποδομή και πλήρως ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις μέσω διαδικτύου, καθώς επίσης και υπηρεσίες ηλεκτρονικής επιχείρησης και ηλεκτρονικού - περιεχομένου. Πέρα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους τομείς της σταθερής, κινητής τηλεφωνίας και Internet, ο ΟΤΕ δραστηριοποιείται σε μια σειρά καινοτόμων τομέων μέσω των υπολοίπων θυγατρικών του:⁶

- ✦ Ηλεκτρονικές συναλλαγές B2B (CosmoOne).
- ✦ Υπηρεσίες Τηλεφωνικού Καταλόγου (InfOTE).
- ✦ Ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις προστιθέμενης αξίας σε Μεγάλες Επιχειρήσεις και Εταιρείες Παροχής Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών (OTEGlobe).
- ✦ Ασύρματες και δορυφορικές επικοινωνίες καθώς και υπηρεσίες για τη ναυτιλία (OTESAT-MARITEL).
- ✦ Συμβουλευτικές υπηρεσίες (OTEPlus, πρώην TEMAGON).
- ✦ Διεθνείς επενδύσεις (OTE International Investments)

✦ Δορυφορικές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, μέσω της εταιρείας Hellas-Sat Consortium Ltd. που έχει την εμπορική διάθεση του πρώτου ελληνικού τηλεπικοινωνιακού δορυφόρου Hellas-Sat.

✦ Επίσης, δραστηριοποιείται η ΟΤΕ Estate, με στόχο την αξιοποίηση της σημαντικής ακίνητης περιουσίας του ΟΤΕ και η ΟΤΕ Academy με στόχο την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών επιμόρφωσης ακαδημαϊκού επιπέδου, "δια βίου μάθησης", εντός και εκτός του ΟΤΕ.

Η στρατηγική του ΟΤΕ υπαγορεύεται από την αφοσίωση της εταιρείας στην απόδοση ενισχυμένης αξίας στους μετόχους και στη βέλτιστη δυνατή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ σκοπεύει στην απελευθέρωση των εσωτερικών του δυνάμεων και στη θέσπιση των βάσεων για μια διαρκώς ανερχόμενη πορεία, προσανατολισμένη στην ανάπτυξη, στη δημιουργία αξίας, και στην αύξηση της ικανοποίησης και της προτίμησης του πελάτη.⁶

Ο ΟΤΕ βρίσκεται στην κορυφή ενός μεγάλου Ομίλου, από εταιρείες εντός και εκτός συνόρων. Παρόλη την αύξηση του ειδικού βάρους των θυγατρικών εταιρειών, η σταθερή τηλεφωνία στην Ελλάδα στο ορατό μέλλον θα παραμείνει με διαφορά η κυριότερη δραστηριότητα μέσα στον Όμιλο.

Με το σκεπτικό αυτό, βασικός στόχος για το 2005 ήταν ο μετασχηματισμός της εταιρείας, μέσω της μείωσης του προσωπικού λειτουργικού κόστους και της οργανωτικής της αναδιάρθρωσης, με στόχο να βελτιωθεί μέχρι το 2007 η λειτουργική αποτελεσματικότητα και οι οικονομικές της επιδόσεις.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου οι προτεραιότητες της εταιρείας είναι⁶:

- ✦ Η μετατροπή του ΟΤΕ σε έναν αποδοτικό πελατοκεντρικό οργανισμό.
- ✦ Η επιδίωξη λειτουργίας σε ένα ρυθμιστικό περιβάλλον δίκαιο και διαφανές για όλες τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες.
- ✦ Ο εξορθολογισμός των επενδυτικών προγραμμάτων ώστε να επιτυγχάνεται η διατήρηση των υποδομών σε άριστο επίπεδο, με παράλληλη ανάπτυξη των απαιτούμενων υποδομών νέας γενιάς.

Σε ότι αφορά τις θυγατρικές, σκοπός είναι να συνεχισθούν οι βελτιωτικές παρεμβάσεις που είχαν αποφέρει θετικά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια του 2005. Αν και κάθε θυγατρική αποτελεί ξεχωριστή εταιρεία με δικό της επιχειρηματικό σχέδιο, τίθενται βασικές αρχές και στόχοι για το 2006 που διέπουν όλες τις θυγατρικές και είναι οι εξής⁶:

- ◆ Μείωση του αριθμού τους με συγχωνεύσεις ή απεμπλοκή όπου απαιτείται
- ◆ Εξαγορά μειοψηφιών εκεί που ενδείκνυται
- ◆ Συγκέντρωση των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας κάτω από τη Cosmote
- ◆ Εγκατάσταση και στήριξη αποδοτικών διοικήσεων
- ◆ Διαμόρφωση κουλτούρας και καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας σε επίπεδο Ομίλου

Παράλληλα έχοντας διασφαλίσει ηγετική θέση στην ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά, το 1997 ο ΟΤΕ ήταν έτοιμος να επεκταθεί και εκτός εθνικών συνόρων. Σήμερα η διεθνής δραστηριότητα του ΟΤΕ εμφανίζεται ιδιαίτερα δυναμική με ισχυρή παρουσία στη Βουλγαρία, την Σερβία, την Ρουμανία, την ΠΓΔΜ, την Αρμενία και την Αλβανία, όπου φροντίζει οι θυγατρικές του – οι οποίες συνεισφέρουν σημαντικά στον Όμιλο - να αναπτύσσουν την τηλεπικοινωνιακή τους υποδομή και να εκμεταλλεύονται τα οφέλη που προσφέρει μία προηγμένη υποδομή.

4.4.2 ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Στο πλαίσιο της διεθνούς επενδυτικής του στρατηγικής, ο Όμιλος ΟΤΕ δραστηριοποιείται από το 1997 στην αγορά τηλεπικοινωνιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, με την εξαγορά σημαντικών μεριδίων ξένων τηλεπικοινωνιακών εταιρειών. Συγκεκριμένα, κατέχει το 20% του δημοσίου Τηλεπικοινωνιακού Σερβικού Οργανισμού (Telecom Serbia), το 90% του αντίστοιχου Οργανισμού της Αρμενίας (ArmenTel) και το 54,01% του Ρουμανικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών (RomTelecom).

Παράλληλα, δραστηριοποιείται στην αγορά κινητής τηλεφωνίας στη Βουλγαρία, μέσω της GloBul (Cosmo Bulgaria Mobile EAD) καθώς και στην ΠΓΔΜ μέσω Cosmofon AD Skopje. Οι δύο παραπάνω θυγατρικές εξαγοράστηκαν πρόσφατα

από την COSMOTE, η οποία κατέχει και το 85% της Αλβανικής AMC. Επίσης, στα τέλη Ιουνίου 2005, η Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της COSMOTE ενέκρινε τη συμμετοχή της τελευταίας στο μετοχικό κεφάλαιο της ρουμανικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας CosmoRom με ποσοστό 70%, ενώ η RomTelecom θα διατηρήσει το 30%.⁶

Πρόσφατα «παιχνίδι» εξαγοράς έχει ξεκινήσει και για τον ΟΤΕ, ο οποίος αποτελεί εν δυνάμει στόχο και οι διερευνητικές κινήσεις έχουν ήδη ξεκινήσει. Αν και η κυβέρνηση είχε διαβεβαιώσει ότι δεν υπάρχει σκέψη για πλήρη ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ το 2006, διεθνείς οίκοι επιμένουν προς την αντίθετη κατεύθυνση. Τρία τουλάχιστον equity funds (ιδιωτικά κεφάλαια), με επενδυτικό αντικείμενο τις τηλεπικοινωνίες, επιχειρούν να βολιδοσκοπήσουν τις προθέσεις, αλλά και τις «αντοχές» της κυβέρνησης στο ενδεχόμενο να προχωρήσει σε πώληση του μεριδίου που κατέχει το Δημόσιο σε μετοχές του ΟΤΕ (Για την ιστορία, υπενθυμίζεται πως επί την περίοδο 1990-1993 έγινε το πρώτο τολμηρό βήμα για την ιδιωτικοποίηση του Οργανισμού, με σοβαρό κόστος για την τότε κυβέρνηση. Με πολύ μεγαλύτερη ευκολία και ενώ η συγκυρία είχε ωριμάσει, η επόμενη κυβέρνηση μετοχοποίησε σημαντικότατο ποσοστό του Οργανισμού)⁸. Δύο είναι οι παράμετροι που καθιστούν τόσο ελκυστικό για τα equity funds τον Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος:

- ↓ η γεωγραφική του θέση και οι επενδύσεις στα Βαλκάνια, και
- ↓ το ποσοστό το οποίο κατέχει το κράτος που επιτρέπει τη διενέργεια δημόσιας προσφοράς μετά την απόκτησή του.

Το οικονομικό επιτελείο της κυβέρνησης δεν έχει καταστήσει σαφές αν επιθυμεί, και σε ποιο χρονικό ορίζοντα, να προχωρήσει σε πώληση του ποσοστού του Δημοσίου στον ΟΤΕ, παραχωρώντας συγχρόνως και το management, μολονότι είναι κοινό μυστικό ότι για το συγκεκριμένο θέμα γίνονται ασκήσεις επί χάρτου. Επίσης μάλλον δεν υπάρχει σαφής θέση για το αν τελικώς επιλογή της κυβέρνησης θα ήταν τα ιδιωτικά κεφάλαια ή μία εταιρεία τηλεφωνίας στην περίπτωση που αποφασιζόταν κάποια στιγμή στο μέλλον η πώληση του ΟΤΕ⁸. Συγκεκριμένα, είναι γνωστό πως ευρωπαϊκές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες (Telefónica) και διεθνείς επενδυτικοί φορείς (BC Partners, Apax) καθώς και η Intracom/ Sistema – συμφωνία η οποία θα μελετηθεί στη συνέχεια της εργασίας- έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στον ΟΤΕ. Μάλιστα, το ενδιαφέρον της τελευταίας φέρεται να υπάρχει για οποιαδήποτε μορφή

επιλέξει να δραστηριοποιηθεί ο ΟΤΕ, είτε με ενιαία όπως σήμερα, είτε χωριστεί σε επιχειρησιακές μονάδες, είτε συγχωνευθεί με θυγατρικές όπως Cosmote και ΟΤΕnet.⁷

Διάγραμμα 4.10 : Η πορεία της μετοχής του ΟΤΕ και η μετοχική του σύνθεση⁸



Από την πλευρά της η Cosmote, εκφράζει την πρόθεσή της να εξετάσει ευκαιρίες και σε άλλες αγορές, εκτός της Βαλκανικής,. Σχετικά με τα οικονομικά μεγέθη που πρόκειται να παρουσιάσει η εταιρεία το 2006, εκτιμάται αύξηση εσόδων 20%, αύξηση καθαρών κερδών 10%, ενώ το περιθώριο κέρδους προ φόρων τόκων και αποσβέσεων προβλέπεται πως θα παρουσιάσει μείωση και θα διαμορφωθεί στο 40%. Η μείωση αυτή δικαιολογείται από το γεγονός ότι το 2006 θα είναι ουσιαστικά η πρώτη χρονιά λειτουργίας της CosmoRom και έτσι οι ζημιές της θα είναι μεγαλύτερες από πέρυσι. Παρ' όλα αυτά από τη χώρα αυτή αναμένονται ισχυρά έσοδα. Σχετικά με τις επενδύσεις που θα υλοποιηθούν το 2006 αναμένεται ότι θα ανέλθουν στα 500 εκατ. ευρώ και θα περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την ανάπτυξη του δικτύου 3η γενιάς. Πάντως από τα αποτελέσματα του 2005 φαίνεται ότι η εταιρεία έχει παρουσία στις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές της Ευρώπης, ενώ αναμένεται αύξηση τόσο συνδρομητών όσο και χρήσης στις μεγάλες αγορές της Βαλκανικής, δηλαδή τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Στόχος της διοίκησης της Cosmote σε ό,τι αφορά στην αγορά της Σερβίας είναι να συνεχιστεί το ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη αγορά και η διαπραγμάτευση με την τοπική κυβέρνηση για την ανταλλαγή του 20% που κατέχει ο ΟΤΕ στη Serbia Telecom.⁷

Επίσης, στα μέσα του 2006 η συμφωνία εξαγοράς της Γερμανός ΑΒΕΕ από την Cosmote εκτιμώμενης αξίας 1,58 δισ. Ευρώ κρίθηκε ως στρατηγικής σημασίας

συμφωνία που ανεβάζει την αξία του ΟΤΕ και κυρίως ως προπαρασκευαστική ενέργεια για την έλευση ξένου επενδυτή για το πακέτο ΟΤΕ-Cosmote.⁹



Οι απόψεις αναλυτών και χρηματοεπενδυτικών οίκων είναι δισταμένες καθώς άλλοι προβάλλουν το στρατηγικό νόημα της εξαγοράς και άλλοι υπερτονίζουν ότι πρόκειται για μια πανάκριβη κίνηση της Cosmote με

αμφιλεγόμενα και αναντίστοιχα του κόστους οφέλη. Η ίδια η Cosmote υποστήριξε την ενίσχυση της εμπορικής της παρουσίας σε Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία και Σκόπια, χωρίς βέβαια να μπορεί να διαβεβαιώσει για τα μελλοντικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, η Cosmote συμφώνησε το Μάιο του 2006 να αποκτήσει από τον κύριο μέτοχο το 42% των μετοχών της Γερμανός ΑΒΕΕ αντί 19 ευρώ τη μετοχή, καταβάλλοντας premium 5,43% σε σχέση με την τιμή της 4ης Μαΐου 2006 (18,02 ευρώ) και συνολικό τίμημα που αντιστοιχεί στο 15πλάσιο των κερδών (EBITDA) του 2005 ή στο 28πλάσιο αν αφαιρεθούν οι δραστηριότητες που θα αποσχισθούν. Επίσης, η Cosmote, μετά το δάνειο, ύψους ενός δισ. ευρώ, για τις εξαγορές σε Βουλγαρία και Σκόπια, προχώρησε σε νέο δανεισμό για την κάλυψη του κόστους εξαγοράς της Γερμανός. Με αυτόν τον τρόπο απέκτησε το 7,97% της Γερμανός μέσω αγορών από το Χ.Α. καταβάλλοντας 23,5 εκατ. ευρώ⁹, ενώ κατά το τέλος Αυγούστου η ΕΕΤΤ ενέκρινε τη συμφωνία θέτοντας οκτώ όρους. Οι εν λόγω οκτώ όροι αφορούν θέματα κυρίως εμπιστευτικότητας και απορρήτου επιχειρηματικών πληροφοριών που θα έχει η «Γερμανός» για τους ανταγωνιστές της Cosmote ή του ΟΤΕ. Επίσης, η κατεύθυνση που δίνεται είναι να μην υπάρξουν αλλαγές στις εμπορικές συμβάσεις που υπάρχουν με άλλες εταιρείες, όπως τη Vodafone και την TIM, και να παραμείνουν ως έχουν. Η συμφωνία με την TIM, η οποία πρόσφατα ανανεώθηκε και γι' αυτό είχε ενημερωθεί η ΕΕΤΤ, είναι σε ισχύ μέχρι το τέλος του 2007, ενώ η αντίστοιχη με τη Vodafone μέχρι το τέλος της φετινής χρονιάς. Το επόμενο βήμα αναμένεται να είναι η έγκριση από τις Επιτροπές Ανταγωνισμού της Ρουμανίας και της Ουκρανίας, κάτι που εκτιμάται ότι θα γίνει μέσα στις επόμενες ημέρες.¹⁰ Στη συνέχεια, θα ξεκινήσει η διαδικασία προετοιμασίας για την κατάθεση της δημόσιας προσφοράς για την απόκτηση από την Cosmote των υπόλοιπων μετοχών της «Γερμανός» στα 19 ευρώ ανά μετοχή. Αναμένεται η δημόσια προσφορά να κατατεθεί εντός του τελευταίου δεκαημέρου του Σεπτεμβρίου. Όσον

αφορά τις αποφάσεις για τον καθορισμό της εμπορικής πολιτικής και την ανάπτυξη του δικτύου της «Γερμανός», οι υπάρχουσες πληροφορίες αναφέρουν ότι αυτό θα γίνει στις αρχές του 2007.

Η Cosmote διατείνεται ότι θα ενισχύσει τα έσοδά της και την κερδοφορία της, κάτι που μένει να αποδειχθεί αν το δίκτυο πωλήσεων της αλλά και αυτό του ΟΤΕ μετεξελιχθούν γρήγορα και ότι θα μειώσει τα λειτουργικά της έξοδα κατά 30%. Αυτό που είναι χειροπιαστό είναι ότι η Cosmote και ο ΟΤΕ διασφαλίζουν ένα εμπορικό δίκτυο 537 καταστημάτων σε πέντε χώρες αλλά και καθετοποιημένη λειτουργία, που μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμη ειδικά στην αγορά της Ρουμανίας (Cosmocom). Βέβαια, το γεγονός ότι το μεγάλο μέρος των εμπορικών καταστημάτων της Γερμανός διέπεται από συμφωνίες franchisees, μάλλον δημιουργεί την αίσθηση ότι θα υπάρξει ζήτημα επαναδιαπραγμάτευσης των όρων συνεργασίας με τους franchise.¹¹

Από την άλλη πλευρά, ο κ. Πάνος Γερμανός, ιδρυτής και κύριος μέτοχος υλοποίησε μια τέλεια έξοδο από την εταιρεία του, αποφεύγοντας μια οδυνηρή ολίσθηση όλων των μεγεθών εξαιτίας και της υπερωρίμανσης της αγοράς κινητής τηλεφωνίας αλλά και της απεξάρτησης που έχουν πετύχει οι μεγάλοι του πελάτες Vodafone και TIM με τη δημιουργία δικών τους καναλιών λιανικής. Στη συμφωνία με την Cosmote (περίπου 400 σελίδων) προβλέπεται ότι η πρώτη σύντομα θα φέρει στα ταμεία της 148 εκατ. ευρώ, καθώς θα πωλήσει στον κ. Γερμανό τον βιομηχανικό κλάδο μπαταριών αλλά και τα δίκτυα πωλήσεων σε Πολωνία, Ουκρανία και Κύπρο, ενώ ο κ. Γερμανός, δεσμεύεται ότι δεν θα αναπτύξει ανταγωνιστική δραστηριότητα για τουλάχιστον πέντε έτη, προφανώς για να διασφαλισθεί η Cosmote από το ενδεχόμενο ότι ο μέγας ωφελημένος δεν θα μετεξελίξει τα Multirama σε νέο Γερμανό, στεγάζοντας όσους θα αναζητήσουν εναλλακτική λύση.⁹

Τέλος, μέσα στο 2006 ετέθη επί τάπητος το θέμα της διάσπασης του Οργανισμού σε δύο επιχειρήσεις - μια για τις υποδομές και μια για την παροχή υπηρεσιών το οποίο στελέχη του ΟΤΕ χαρακτήρισαν αβάσιμο διότι υποστηρίζουν ότι έχει εγερθεί από τους ανταγωνιστές του ΟΤΕ ως θέση για την προώθηση του ανταγωνισμού στις ελληνικές τηλεπικοινωνίες. Η θέση των ανταγωνιστών βασίζεται στο προηγούμενο της British Telecom, η οποία όντως διασπάστηκε σε δύο

επιχειρήσεις. Ωστόσο τα στελέχη του ΟΤΕ υποστηρίζουν ότι αυτό αποτελεί επιχειρηματική και όχι κανονιστική ή ρυθμιστική απόφαση.²⁷

4.4.3 OTE Swot Analysis

Πρωταρχικό ρόλο στη χάραξη της στρατηγικής των νεοεισερχόμενων εταιρειών στην ελληνική αγορά της σταθερής τηλεφωνίας διαδραματίζουν οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο ΟΤΕ και πώς θα τις αξιοποιήσουν οι ανταγωνιστές του.

Σημαντική ευκαιρία για τους νεοεισερχόμενους αποτέλεσε το «βαρύ» και χρονοβόρο σύστημα οργάνωσης και Διοίκησης του ΟΤΕ καθώς και οι πολιτικές παρεμβάσεις που επιδέχεται αν και αυτές τείνουν να μειωθούν αρκετά λόγω του μικρού ποσοστού μετοχών που κατέχει ακόμα το ελληνικό δημόσιο (38,7%). Οι ευέλικτες και γρήγορες αποφάσεις καθώς και η υλοποίησή τους θα είναι τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών του ΟΤΕ. Ευκαιρία επίσης αποτελεί εν μέρει και το ότι ο ΟΤΕ ήταν το μονοπώλιο και έχει επαναπαυθεί χωρίς να προχωρήσει πλήρως στην αξιοποίηση του επιστημονικού προσωπικού του και στην ανάπτυξη των τεχνολογιών του. Σε αυτό τον εκρηκτικά αναπτυσσόμενο τομέα, καθοριστικό ρόλο παίζουν η γνώση και η ποιότητα του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού.

Φυσικά θα πρέπει να συνεκτιμηθεί και η νοοτροπία και ιδιαιτερότητα της χώρας μας που αντιδρά θετικά στις τεχνολογικές αλλαγές και ότι επικοινωνεί συχνά. Παράδειγμα σε αυτό είναι η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας.

Ο ΟΤΕ, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει μια διεθνή επενδυτική στρατηγική που έχει ως στόχο την καθιέρωσή του ως ηγετικού τηλεπικοινωνιακού παρόχου στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και της Νοτιοανατολικής Μεσογείου, καθώς και τηλεπικοινωνιακού κόμβου της τηλεπικοινωνιακής κίνησης μεταξύ της Ελλάδας και των γειτονικών χωρών. Ο ΟΤΕ διείδε εγκαίρως αυτές τις ευκαιρίες και ήδη έχει επενδύσει όπως είδαμε στην περιοχή. Η μικρή ανάπτυξη του κλάδου στις χώρες της περιοχής δίνει σημαντικές ευκαιρίες για επενδύσεις, καθώς τα περιθώρια ανάπτυξης είναι μεγάλα. Πρόκειται ουσιαστικά για μια αναπτυσσόμενη περιοχή, η οποία βρίσκεται «στο δρόμο» για πολιτική και οικονομική σταθερότητα με καλές προοπτικές στην αγορά τηλεπικοινωνιών και κερδοφόρα, όχι μόνο εξαιτίας της χαμηλής διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στην

περιοχή, αλλά και εξαιτίας της μη εμπλοκής των οργανισμών και των εταιρειών στη διεκδίκηση των αδειών τρίτης γενιάς. Στη ΝΑ Ευρώπη υπάρχουν 25 εκατομμύρια συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας -χωρίς να συμπεριλαμβάνεται η Τουρκία- και εάν οι υπόλοιπες χώρες ακολουθήσουν την πορεία της Ελλάδας -πρώτη στη διεύθυνση κινητής τηλεφωνίας με ποσοστό 74%- οι συνδρομητές θα αγγίξουν τα 65 εκατομμύρια. Η εταιρεία απευθύνεται σε μια συνολική αγορά 60 εκατομμυρίων ανθρώπων με σκοπό να προσφέρει αυξανόμενη αξία στους μετόχους και στους πελάτες της, επιτυγχάνοντας συνέργιες και υψηλές αποδόσεις.²

Οροθετώντας τον «ζωτικό χώρο» της στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, αλλά και σε αυτήν της Νοτιοανατολικής Μεσογείου, και χωρίς να εξαιρεί πιθανές επενδύσεις σε μακρινότερες περιοχές, η θυγατρική εταιρεία του ΟΤΕ, ΟΤΕ International Investments, αποτελεί το όχημα του ελληνικού τηλεπικοινωνιακού ομίλου για την ανάδειξή του σε σημαντικό διεθνή «παίκτη». Η βασική αυτή γραμμή της ΟΤΕ International Investments, συνοψίζεται στην εταιρική φιλοδοξία της κατάκτησης κυρίαρχης θέσης στα Βαλκάνια. Σε αυτό το πλαίσιο, εξετάζονται κατά περίπτωση οι επιμέρους αγορές και η εταιρική στρατηγική εξειδικεύεται κάθε φορά ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας δραστηριοποίησης. Ο βαθμός επικέντρωσης της στρατηγικής ανάπτυξης εξαρτάται καταρχήν από το είδος της άδειας τηλεφωνίας (σταθερής ή κινητής) που τίθεται προς πώληση έπειτα από διεθνή διαγωνισμό. Σε περιπτώσεις ισχυρού ανταγωνισμού, η ΟΤΕ International Investments εφαρμόζει συνήθως στρατηγική ηγεσίας κόστους, μέσω της προσφοράς μειωμένων τιμολογίων, καθώς τα περιθώρια διαφοροποίησης είναι πολύ περιορισμένα. Αντίθετα, στις περιπτώσεις εξαγοράς πρώην κρατικών μονοπωλίων, όπου ο ανταγωνισμός ήταν ουσιαστικά ανύπαρκτος, προτιμάται στρατηγική διαφοροποίησης. Όπως για παράδειγμα έγινε στην Αρμενία, όπου δόθηκε έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, στην ψηφιακοποίηση και στην παροχή νέων προϊόντων, όπως pre-paid κάρτες Internet.

Αναπόφευκτα βέβαια η είσοδος των νέων παικτών στην αγορά συνεπάγεται και αρκετούς και σημαντικούς κινδύνους, ιδιαίτερα όταν αναφερόμαστε σε ένα περιβάλλον τεχνολογικών εξελίξεων με ταχύτατες αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο όπου δραστηριοποιούνται παγκόσμιοι κολοσσοί.

Πίνακας 4.10 : OTE Swot Analysis

Απειλές	Ευκαιρίες	Αδυναμίες	Δυνάμεις
Ανάπτυξη του ανταγωνισμού	Τεχνολογικές εξελίξεις&ανάπτυξη τηλεπικοινωνιών	Χρονοβόρο σύστημα οργάνωσης&διοίκησης	Οργανωμένο πανελλαδικά δίκτυο
Προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις	Επέκταση στη ΝΑ Ευρώπη&Μέση Ανατολή	Πολιτική παρέμβαση	Κυρίαρχη θέση στην παρούσα αγορά
Ευελιξία αποφάσεων	Αύξηση τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών	Ελλιπής αξιοποίηση του ειδικευμένου προσωπικού	Τεχνογνωσία&εμπειρία προσωπικού
	Μεγάλες δυνατότητες για νέα προϊόντα		Συμμετοχή σε όλη την γκάμα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών
			Καλή ποιότητα υπηρεσιών

4.5 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

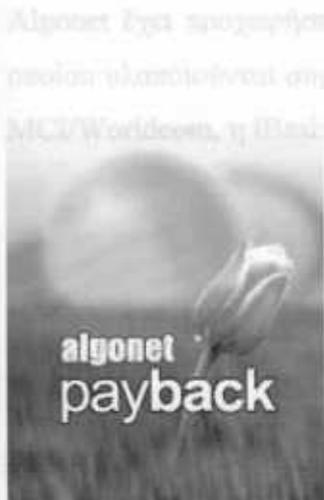
Στους εναλλακτικούς παρόχους σταθερής τηλεφωνίας θα πρέπει να σημειωθεί ότι από επιχειρηματικής πλευράς συμμετέχουν με μεγάλο ή μικρότερο ποσοστό ελληνικοί επιχειρηματικοί όμιλοι που στις περισσότερες περιπτώσεις δεν έχουν δραστηριοποιηθεί έως τώρα μέσω άλλης θυγατρικής τους στον χώρο των τηλεπικοινωνιών, ενώ σημαντική είναι και η συμμετοχή ξένων επενδυτών στο μετοχικό τους κεφάλαιο.

Ο ΟΤΕ παραμένει ο κυρίαρχος του κλάδου σταθερής τηλεφωνίας, καθώς διαθέτει το απόλυτο μονοπώλιο στην πρόσβαση δικτύων. Σε ό,τι αφορά το μερίδιό του, η διοίκηση ανακοίνωσε πρόσφατα ότι ελέγχει το 73% της αγοράς τηλεφωνίας, από 75% που ήταν στο τέλος του 2004. Ωστόσο, εκτιμάται ότι το πραγματικό του

μερίδιο είναι μεγαλύτερο του 80%, αν συνυπολογιστεί η κίνηση στο δίκτυό του λόγω Internet (ΕΠΑΚ), δεδομένου ότι στη συγκεκριμένη αγορά κατέχει το 100%. Είναι προφανές πως οι ανταγωνιστές του (με συμμαχίες ή μη) θα δυσκολευθούν πολύ για να ανέβουν στο επίπεδό του και να τον ανταγωνιστούν επάξια τόσο στον τομέα των δικτύων όσο και στο τομέα των ευρυζωνικών υπηρεσιών, όπου και εκεί δείχνει αποφασισμένος να ελέγχει το «παιχνίδι». Ο μεγάλος κατακερματισμός των ανταγωνιστών του ΟΤΕ στη σταθερή τηλεφωνία διατηρεί -κατά τους αναλυτές- ένα μεγάλο κενό στην αγορά. Καταγράφεται μεγάλη κινητικότητα, αλλά οι γνωρίζοντες σημειώνουν ότι δεν έχουν ωριμάσει οι συνθήκες για να γίνει το deal που θα κάνει τη διαφορά. Οι εναλλακτικοί σήμερα, μη μπορώντας αφενός να αυξήσουν όπως επιθυμούν τα οικονομικά τους μεγέθη και αφετέρου να απεγκλωβιστούν (προς το παρόν) από το δίκτυο του ΟΤΕ, αρκούνται σε πήγαινε - έλα μηνυτήριων αναφορών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι αγωγές που έχουν εγείρει οι ανταγωνιστές κατά του ΟΤΕ υπολογίζονται περί τα 170 εκατ. ευρώ.¹⁴ Οι σημαντικές αλλαγές στους μεγάλους του κλάδου (π.χ. Intracom Telecom, Forthnet) είναι γεγονός πως επηρεάζουν και επιταχύνουν τις εξελίξεις και στις μικρότερες εταιρείες. Η συγκέντρωση των «μικρών», αποτελεί πλέον αναγκαία συνθήκη για την εξυγίανση του κλάδου και για τη δημιουργία επιχειρήσεων με απαραίτητα μεγέθη που να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Στόχος των περισσότερων εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας, είναι η ένταξή τους σε μεγάλα σχήματα προκειμένου να εξοικονομήσουν κεφάλαια που θα στηρίξουν το επόμενο στάδιο της ανάπτυξής τους.¹⁸



4.5.1 ΑΛΓΟΝΕΤ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.Ε.



Η Algonet Τηλεπικοινωνίες Α.Ε. ιδρύθηκε στην Ελλάδα τον Σεπτέμβριο του 1999 με σκοπό να προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας και Internet, έχοντας γνώμονα την ποιότητα, την αξιοπιστία, την πρωτοπορία και την άψογη εξυπηρέτηση. Ο βασικός μέτοχος, ο όμιλος Olayan, καθώς και οι υπόλοιποι μέτοχοι έθεσαν από την αρχή τα υψηλότερα στάνταρ για την

εταιρεία. Η Algonet ήταν ο πρώτος εναλλακτικός φορέας που απόκτησε πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9001. Η εταιρεία παρέχει σοβαρές και υπεύθυνες τηλεπικοινωνιακές λύσεις κατέχοντας σημαντική γνώση και εμπειρία στην υλοποίηση κάθε υπηρεσίας που πλαισιώνει σήμερα το ευρύ φάσμα των τηλεπικοινωνιών. Δημιούργησε το δικό της εθνικό δίκτυο egreta © που συνδέεται απευθείας με μεγάλους διεθνείς φορείς τηλεπικοινωνιών και επιτρέπει την παροχή υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Η τεχνολογία αυτή επιτρέπει αφενός την ταχεία και ασφαλή διέλευση φωνής, δεδομένων και εικόνας με μία ενιαία σύνδεση και αφετέρου εξασφαλίζει τον διαρκή ποιοτικό έλεγχο της παρεχόμενης υπηρεσίας.¹²

Η Algonet κάνοντας χρήση της Ειδικής Άδειας Φωνητικής Τηλεφωνίας που της εκχωρήθηκε από την ΕΕΤΤ (Αρ. Απ. ΕΕΤΤ 227/70/29.8.2001) προχώρησε στη δημιουργία ενός ιδιόκτητου Τηλεπικοινωνιακού Δικτύου Δημόσιας Χρήσης. Στις 15.11.2001 η Algonet προχώρησε στη σύναψη συμφωνίας διασύνδεσης με τον ΟΤΕ. Η πρώτη φάση υλοποίησης της εν λόγω συμφωνίας περατώθηκε τον Ιούνιο του 2002 και περιελάμβανε τη διασύνδεση σε επίπεδο SS7 έξι (6) εθνικών κόμβων του δικτύου της Algonet σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ηράκλειο, Καβάλα και Σέρρες με το τηλεφωνικό δίκτυο του ΟΤΕ. Με το τέλος της δεύτερης φάσης συνδέθηκαν και οι υπόλοιποι κόμβοι του δικτύου της Algonet που βρίσκονται στη Λάρισα, Τρίπολη, Ρόδο, Λειβαδιά και Ιωάννινα. Ήδη με το τέλος της πρώτης φάσης καλύπτεται το 100% της Ελληνικής επικράτειας επιτρέποντας έτσι την παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας σε πανελλήνιο επίπεδο.

Για την εξυπηρέτηση της τηλεφωνικής κίνησης προς διεθνείς προορισμούς η Algonet έχει προχωρήσει στη δημιουργία διεθνούς κόμβου στο Λονδίνο μέσω του οποίου υλοποιούνται συμφωνίες διασύνδεσης με διεθνείς παρόχους όπως η AT&T, η MCI/Worldcom, η iBasis και η PCCW.¹²

4.5.2 FORTHNET A.E.



Η FORTHnet είναι μία από τις δυναμικότερα αναπτυσσόμενες ελληνικές εταιρίες στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και του Internet. Πρωταρχική επιδίωξή της είναι να αναπτύσσει λύσεις που καλύπτουν απόλυτα κάθε ανάγκη των καταναλωτών (tailor made solutions). Γι' αυτό το λόγο φροντίζει να επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες και υποδομές και να αναπτύσσει ολοκληρωμένες προτάσεις και λύσεις τηλεπικοινωνιών, που απευθύνονται τόσο σε οικιακούς καταναλωτές όσο και σε επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η FORTHnet έχει αναπτύξει ιδιόκτητο Δίκτυο Ασύρματης Τοπικής Πρόσβασης (Wireless Local Access Network), για την παροχή εξελιγμένων υπηρεσιών βασισμένων στην τεχνολογία LMDS. Επίσης διαθέτει ιδιόκτητα ενσύρματα κυκλώματα μέσω υποθαλάσσιας οπτικής ίνας και φροντίζει συνεχώς να αναβαθμίζει την ταχύτητα διασύνδεσής της με το διεθνές Internet.¹³

Η "Ελληνική Εταιρία Τηλεπικοινωνιών και Τηλεματικών Εφαρμογών FORTHnet A.E." ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1995 από το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας και τις Μινωικές Γραμμές ANE. Η FORTHnet A.E. είναι εισηγμένη στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών από το 2000, και διαπραγματεύεται με το σύμβολο ΦΟΡΘ στον κλάδο "Διαδίκτυο". Η Intracom ανακοίνωσε πρόσφατα την εξαγορά του 23% της FORTHnet από τις Μινωικές Γραμμές (τις οποίες μετέπειτα πούλησε στο ΧΑΑ)¹⁷.

Η FORTHnet υπήρξε η πρώτη Εταιρία που έφερε το Internet στην Ελλάδα και πλέον διαθέτει ένα πλούσιο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών Διαδικτύου, όπως υπηρεσίες πρόσβασης (μέσω δικτύων PSTN, ISDN, ADSL, μέσω μόνιμων συνδέσεων, καθώς

και μέσω καρτών προπληρωμένου χρόνου πρόσβασης), υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών (LMDS, VPN - Virtual Private Networks κ.α.), υπηρεσίες ενημέρωσης (προγράμματα S.M.A.R.T., WebSMART για on line χρηματοοικονομική ενημέρωση), υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (<http://search.forthnet.gr>, <http://dir.forthnet.gr> και το χαρτογραφικό portal DriveMe) κ.α. Η ενότητα των υπηρεσιών Internet συμπληρώνεται από πιο εξειδικευμένες λύσεις που αναπτύσσει και υλοποιεί η HellasNet, η επιχειρησιακή μονάδα της FORTHnet που εξειδικεύεται σε υπηρεσίες Interactive Marketing όπως Online Διαφήμιση, Σχεδιασμός και Ανάπτυξη ιστοσελίδων καθώς και Mobile Marketing. Η FORTHnet δραστηριοποιείται και στο χώρο της ακτοπλοΐας, μέσω της FORTHcrs, αναπτύσσοντας υπηρεσίες on line κράτησης και έκδοσης εισιτηρίων.¹³

Το 2002 η FORTHnet AE και η εταιρία SAG-Abel Kommunikationstechnik GmbH & Co. KG (αποτελεί κορυφαία εταιρεία στο σχεδιασμό, την κατασκευή και την διαχείριση τεχνικών έργων υποδομής), θυγατρική της γερμανικής εταιρίας ενέργειας RWE (μία από τις κορυφαίες ευρωπαϊκές εταιρείες παροχής υπηρεσιών κοινής ωφέλειας), υποβάλλουν κοινή πρόταση στο πλαίσιο του δεύτερου σταδίου του διαγωνισμού που προκήρυξε η «Εναλλακτικά Τηλεπικοινωνιακά Δίκτυα Α.Ε.» (Ε.ΤΗ.ΔΙ. ΑΕ), για την αναζήτηση στρατηγικού επενδυτή. Στην πρόταση που υπέβαλε η κοινοπραξία FORTHnet / SAG-Abel, παρουσιάστηκε σχέδιο για την κατασκευή και λειτουργία τηλεπικοινωνιακού δικτύου, με τη χρήση και αξιοποίηση των δικαιωμάτων διέλευσης που θα παραχωρούνταν από την Ε.ΤΗ.ΔΙ. και τους μετόχους της. Η Εναλλακτικά Τηλεπικοινωνιακά Δίκτυα (Ε.ΤΗ.ΔΙ) αποτελεί εταιρεία στην οποία συμμετείχαν η ΕΥΔΑΠ και οι συγκοινωνιακοί φορείς της πρωτεύουσας ΟΣΕ, Αττικό Μετρό, ΗΣΑΠ, ΗΛΠΑΠ και Τραμ. Πλεονέκτημα των φορέων που συμμετέχουν στην Ε.ΤΗ.ΔΙ είναι το εκτεταμένο δίκτυο που διαθέτουν. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το σιδηροδρομικό δίκτυο του ΟΣΕ καλύπτει περισσότερα από 2.600 χλμ. σε όλη την ηπειρωτική Ελλάδα, ενώ διασχίζει τις περισσότερες μεγάλες πόλεις. Το αποχετευτικό δίκτυο της ΕΥΔΑΠ εξυπηρετεί τις περιοχές της Αθήνας και του Πειραιά, καθώς και των γειτονικών Δήμων και Κοινοτήτων εντός των γεωγραφικών ορίων του Νομού Αττικής. Παράλληλα, οι γραμμές του Αττικό Μετρό και του ΗΣΑΠ, καθώς επίσης το δίκτυο του ΗΛΠΑΠ, καλύπτουν σημαντικό αριθμό χιλιομέτρων της πρωτεύουσας, ενώ η γραμμή του Τραμ έχει συνολικό μήκος 23,7 χμ. Η πρόταση που υπέβαλε η κοινοπραξία FORTHnet – SAGAbel προκρίνεται τον



Ιούλιο του 2002 στο τρίτο και τελικό στάδιο του διαγωνισμού που προκήρυξε η «Εναλλακτικά Τηλεπικοινωνιακά Δίκτυα Α.Ε.» (Ε.ΤΗ.ΔΙ. ΑΕ), για την αναζήτηση στρατηγικού επενδυτή.¹³

Το Δεκέμβριο του 2003 η FORTHnet εξαγόρασε την Internet Hellas, η οποία αποτελεί πλέον την επιχειρησιακή μονάδα της FORTHnet που ειδικεύεται στην παροχή υπηρεσιών Data Center σε επιχειρήσεις.

Η διοίκηση της Forthnet έχει ήδη δηλώσει αποφασισμένη να ρίξει χρήματα στην ανάπτυξη της εταιρείας και των τηλεπικοινωνιακών της υποδομών. Η πολύ υψηλή για τα ελληνικά δεδομένα αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ύψους 150 εκατ. ευρώ με τη συμμετοχή τουλάχιστον μια ξένης επενδυτικής τράπεζας (Merrill Lynch), στην οποία πρόκειται να προχωρήσει άμεσα την καθιστά περισσότερο ανταγωνιστική.¹⁴ Έτσι, αρχίζει να ξεδιπλώνεται το επιχειρησιακό σχέδιο της Novator (ισλανδικών συμφερόντων εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών που απέκτησε το 16,1% της Forthnet) για την Forthnet. Η επιλογή εταίρου (Cycladic Capital Fund) στο πρόσωπο ενός μέλους της εφοπλιστικής οικογένειας Γουλανδρή, ανοίγει επίσης δρόμο για τα επόμενα βήματα των Ισλανδών. Στόχος τους είναι να επενδύσουν κεφάλαια στην ανάπτυξη της Forthnet, ώστε να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία και να μεταπωλήσουν την εταιρεία κατά το στάδιο της ωρίμανσης του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, τα κεφάλαια που θα αντληθούν από την επικείμενη αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου προορίζονται για επενδύσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη δικτύου οπτικών ινών, καθώς και με τη δημιουργία γενικά ευρυζωνικών δικτύων, ώστε η εταιρεία να μην εξαρτάται από το δίκτυο του ΟΤΕ, να ξεφύγει από το μοντέλο του εναλλακτικού φορέα και να λειτουργεί με υψηλά περιθώρια κέρδους. Κύκλοι της αγοράς υποστηρίζουν ότι, σημαντικό σύμμαχο στα έως σήμερα, αλλά και μελλοντικά, σχέδια της Novator, αποτελεί το υπουργείο Ανάπτυξης, στο οποίο υπάγεται το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας Κρήτης (ΙΤΕ), που αποτελεί και μεγαλομέτοχο της Forthnet με ποσοστό συμμετοχής 23%. Μάλιστα, όπως υποστηρίζουν στελέχη της αγοράς, η συνεργασία ΙΤΕ με Novator υπήρξε καταλυτική, ώστε να μην περάσει η Forthnet στον κ. Σ. Κόκκαλη.¹⁵

Η σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ ελληνικού δημοσίου και Novator, φέρεται, σύμφωνα με τους ίδιους κύκλους, να δίνει λύση και στο ζήτημα της μετοχικής σύνθεσης της Tellas, η οποία έχει βρεθεί χωρίς ενεργό μέτοχο στις

τηλεπικοινωνίες. Σημειώνεται ότι στην εταιρεία, με ποσοστό 50% συμμετέχει η ΔΕΗ, ενώ το υπόλοιπο 50% ανήκει στην ιταλική Wind, την οποία έχει εξαγοράσει ο αιγυπτιακός όμιλος Orascom. Η εξέλιξη αυτή, έκανε πολλούς να πιστέψουν τότε πως το επόμενο βήμα για την Tellas θα ήταν η εξαγορά της από την Orascom, κίνηση που όμως δεν έγινε ποτέ. Μάλιστα, ο πρόεδρος του αιγυπτιακού κολοσσού κ. Naguib Sawiris φέρεται να μην είναι ικανοποιημένος ούτε από τις αποδόσεις της τηλεπικοινωνιακής εταιρείας, αλλά ούτε από τη συμμετοχή της ΔΕΗ την οποία λέγεται ότι χαρακτηρίζει ως τον πιο «δυσκίνητο» φορέα του ελληνικού δημοσίου. Έτσι, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Tellas στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας, έχουν δημιουργήσει προσδοκίες στους Ισλανδούς για επόμενες κινήσεις. Παράγοντες του κλάδου υποστηρίζουν πως, η Novator, όπως στην περίπτωση της Forthnet, έτσι και στην Tellas, θα προσπαθήσει με κάθε τρόπο να εκμεταλλευτεί τη συμμετοχή του Δημοσίου, προκείμενου να επιτύχει τα σχέδιά της. Εξάλλου, Forthnet και Tellas μπορούν να αποτελέσουν, τόσο από πλευράς συνδρομητών όσο και από πλευράς υποδομών, έναν ισχυρό «αντι-ΟΤΕ». Κύκλοι της αγοράς υποστηρίζουν ότι, η διοίκηση του ΟΤΕ εδώ και αρκετό καιρό πιέζει στενά τον πρόεδρο της Orascom, κ. Sawiris, να προχωρήσει σε εξαγορά της Tellas, αφού μια τέτοια κίνηση εξασφαλίζει, ενδεχομένως, σημαντικές συνέργιες για τον ΟΤΕ τόσο οικονομικές όσο και επιχειρηματικές¹⁵ και επιπλέον θα μπορέσει να εισπράξει και τις οφειλές που από καιρό έχει προς τον Οργανισμό η Tellas.⁷

Πάντως όλες σχεδόν οι κυκλοφορούμενες συμφωνίες έχουν την κατεύθυνση της δημιουργίας μεγάλων σχημάτων ή της ένταξης εγχώριων επιχειρήσεων κάτω από την ομπρέλα διεθνών παικτών που είτε λέγονται επενδυτικά funds είτε πολυεθνικές εταιρείες.





4.5.3 LAN-NET ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.



Η Lannet Communications εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ξεκίνησε τη δραστηριότητά της το 1999, σε

ένα τομέα που εξελίχθηκε σε έναν από τους ελάχιστους τόσο ραγδαία αναπτυσσόμενους στην Ελλάδα, αυτόν δηλαδή των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Η Lannet Communications απετέλεσε την πρώτη Ελληνική εταιρεία που υλοποίησε τη διασύνδεσή της με το δίκτυο του ΟΤΕ αφού ήταν μια από τις πρώτες εταιρείες που προχώρησαν στη σύναψη συμφωνίας διασύνδεσης του δικτύου τους με αυτό του ΟΤΕ στις 8 Αυγούστου 2001 και η πρώτη που ολοκλήρωσε τη διασύνδεσή της, ενώ οι πρώτοι τηλεπικοινωνιακοί κόμβοι της εγκαταστάθηκαν σε Λονδίνο, Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Βέροια, Λάρισα, Πάτρα, Ηράκλειο και Ρόδο. Παραμένει μέχρι σήμερα κορυφαία στον κλάδο της, εξυπηρετώντας τους πελάτες της, ιδιώτες και εταιρείες, μέσω του ιδιόκτητου Πανελλαδικού δικτύου της, το οποίο εξακολουθεί να αναπτύσσει και να εξελίσσει.¹⁶

Η Lannet Communications διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο τον τελευταίο καιρό στο προσκήνιο των εξελίξεων του κλάδου. Κατ'αρχήν η εταιρεία ανακοινώνει μέσα στο 2006 την ολοκλήρωση των προκαταρκτικών διαπραγματεύσεων με τον βασικό μέτοχο της εταιρείας Orbitech, για τη μεταβίβαση πλειοψηφικού πακέτου, η οποία θα πραγματοποιηθεί μετά την διεξαγωγή οικονομικού και νομικού ελέγχου. Η ORBITECH A.E ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ Α.Ε είναι εταιρία υψηλής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας και απευθύνεται στην τηλεπικοινωνιακή αγορά. Αξιοποιώντας την πολυετή πείρα των στελεχών της, και με τη δραστηριοποίησή της στην έρευνα και ανάπτυξη, έχει δημιουργήσει μια σειρά προϊόντων και υπηρεσιών με αποδέκτες μεγάλους πελάτες όπως ο Όμιλος ΟΤΕ, το Υπουργείο Ανάπτυξης, κλπ. Σήμερα η κύρια δραστηριότητα της εταιρίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη συστημάτων παροχής υπηρεσιών TRIPLE PLAY που



ολοκληρώνουν Υπηρεσίες Τηλεφωνίας, Δεδομένων και Εικόνας / Ήχου, “παντρεύουν” τον κλασικό κόσμο των τηλεπικοινωνιών με τον κόσμο του Διαδικτύου και προσφέρουν νέες, πρωτόγνωρες υπηρεσίες για κάθε μέλος της οικογένειας.¹⁶ Η Lannet Communications και η ORBITECH συνεργάζονται ήδη για τη δημιουργία της πιλοτικής τεχνολογικής πλατφόρμας triple-play “NET HOME”. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Διοίκησης, η ενέργεια αυτή προσδίδει τη δυνατότητα στην Lannet Communications να δημιουργήσει πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών στη νέα ευρυζωνική πραγματικότητα, και να συμμετάσχει μετοχικά σε μία εταιρεία με σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης στην αγορά υψηλής τεχνολογίας.

Επίσης, στις 28 Φεβρουαρίου 2006 υπεγράφη προσύμφωνο για τη μεταβίβαση της πλειοψηφίας των μετοχών της εταιρείας «COLUMBIA TELECOM ΑΕ». Η υπογραφή της οριστικής σύμβασης πώλησης και η ολοκλήρωση της μεταβίβασης των προαναφερόμενων μετοχών θα πραγματοποιηθεί μετά την διεξαγωγή οικονομικού και νομικού ελέγχου και τελεί υπό την αίρεση της λήψης των απαιτούμενων από το νόμο διοικητικών αδειών και εγκρίσεων. Η ενέργεια αυτή σηματοδοτεί την πρώτη εξαγορά εταιρείας τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, στα πλαίσια της υλοποίησης των στρατηγικών στόχων της Lannet, για την επέκταση και ισχυροποίηση της στο Κλάδο, για την αύξηση των εταιρικών της μεγεθών, για τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και κυρίως για την απόκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς. Η εξαγορά, αναμένεται να ενισχύσει σημαντικά την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας, με την προσφορά ακόμα πιο καινοτόμων υπηρεσιών και ολοκληρωμένων λύσεων προς ιδιώτες και εταιρείες.¹⁶

Παρά τις διευκρινίσεις της Lannet για το θέμα, τα ίδια στελέχη της Columbia Telecom εμμένουν στην άποψη ότι, η συμφωνία που κρατούν στα χέρια τους αφορά στην εξαγορά του 51% και ότι, ποτέ δεν τέθηκε θέμα για ολική εξαγορά της εταιρείας: «Ποτέ δεν εξετάσαμε το ενδεχόμενο να πουλήσουμε το 100% της εταιρείας, διότι κάτι τέτοιο δεν μας ενδιαφέρει. Εξ άλλου, η Columbia Telecom είναι υγιής εταιρεία και αυτό αποδεικνύεται από το ενδιαφέρον που έδειξαν γι’ αυτήν και άλλοι ενδιαφερόμενοι αγοραστές». Σχετικά με τον λόγο για τον οποίο επέλεξαν αυτή τη συμφωνία, εξηγούν ότι, η πρόταση της Lannet αποδείχθηκε ως η πιο συμφέρουσα, καθώς βάσει της συμφωνίας η Columbia Telecom διατηρεί το δικαίωμα αυτόνομης λειτουργίας για τα επόμενα τρία χρόνια.¹⁸

Τέλος, το Διοικητικό Συμβούλιο της Lannet Επικοινωνίες Α.Ε. Telepassport Α.Ε. ανακοίνωσε την πρόθεση του να ενώσει τις δυνάμεις του με την Telepassport Α.Ε., συμμετέχοντας σε συζητήσεις με σκοπό τη συγχώνευση με απορρόφηση της εταιρείας Telepassport από τη Lannet Communications. Η εταιρεία Telepassport ιδρύθηκε το 1998 και προσφέρει πανελλαδική κάλυψη διαθέτοντας ήδη 34 τηλεπικοινωνιακούς κόμβους σε όλη την χώρα, ενώ ο ιδιόκτητος κόμβος που διαθέτει η εταιρεία στη Φρανκφούρτη της Γερμανίας της προσφέρει άμεση διασύνδεση με τους μεγαλύτερους carriers στον κόσμο. Η TelePassport δραστηριοποιείται ήδη στην Κύπρο με την TelePassport Cyprus Ltd. Σήμερα η Telepassport κατέχει 4 θυγατρικές εταιρείες, την Primus Call Α.Ε, την Telepass Α.Ε, την ΤΡΗ Α.Ε. και την Passpoint Α.Ε. Οι δύο εταιρείες δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, στους τομείς της σταθερής τηλεφωνίας & internet. Ειδικότερα, η Telepassport απευθύνεται αποκλειστικά στην αγορά των οικιακών πελατών με έμφαση στο επαρχιακό δίκτυο, ενώ η Lannet δραστηριοποιείται επιπλέον και στην αγορά των εταιρικών πελατών στην οποία κατέχει ηγετική θέση. Έτσι η Lannet στοχεύει στην¹⁶:

- ✦ πρώτη θέση μεταξύ των εναλλακτικών παρόχων στην ελληνική αγορά,
- ✦ πρόσβαση στη Κυπριακή αγορά,
- ✦ δημιουργία οικονομικών κλίμακος,
- ✦ δημιουργία μιας εταιρίας με ισχυρή κεφαλαιακή βάση και αυξημένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξης, δεδομένων των αυξημένων εταιρικών μεγεθών και της δεσπόζουσας θέσης της στην τηλεπικοινωνιακή αγορά,
- ✦ ολοκλήρωση της τοποθέτησής της στην αγορά του Triple Play, συνδυάζοντας αφενός την τεχνογνωσία που δημιουργείται από την Lannet & την Orbitech αναφορικά με την πλατφόρμα-λογισμικό, αφετέρου με τις διεθνείς συμμαχίες (όπως η ZTE),
- ✦ ενίσχυση της υποδομής της, αυξάνοντας στο δίκτυό της τον αριθμό των κόμβων σε 51 σε όλη τη χώρα, τους περισσότερους κόμβους μετά τον ΟΤΕ στην Ελλάδα, με πρόσβαση σε dsl σε πάνω από το 50% των ελλήνων καταναλωτών.

Πάντως, το θέμα φέρεται να έχει πάρει περαιτέρω διαστάσεις, τόσο για τη βελτίωση των όρων που περιείχε η αρχική πρόταση της Lannet, όσο και για το ύψος του προσφερόμενου τιμήματος (35 εκατ. ευρώ) για την εξαγορά της ΤΡ. Κύκλοι της αγοράς υποστηρίζουν ότι, από τις 8/2/2006, ημέρα που έληξε και η προθεσμία της

προκαταρκτικής προσφοράς της Lannet, η διοίκηση της TP προσπαθεί με κάθε τρόπο να επανέλθει στο τραπέζι των συνομιλιών, επιδιώκοντας καλύτερους όρους συμφωνίας. Υπενθυμίζεται ότι, η πλειοψηφία των μετόχων της TP αντιμετώπισε αρνητικά την αρχική πρόταση της Lannet, την οποία και απέρριψε μια μέρα μετά με σχετική ανακοίνωσή της. Στελέχη της TP ισχυριζόταν επί εβδομάδες ότι, η διοίκηση βρίσκεται σε συζητήσεις και με άλλους ενδιαφερόμενους επενδυτές και από τους οποίους αναμένει προτάσεις εξαγοράς, ωστόσο καμία έως τώρα δεν είναι επίσημα κατατεθειμένη. Κύκλοι της αγοράς εκτιμούν ότι, όλες οι κινήσεις της TP αποσκοπούν σε πίεση προς τη Lannet, για μια πιο συμφέρουσα πρόταση.¹⁵

Εξάλλου, η Lannet ανακοίνωσε και την υπογραφή προσυμφώνου ύψους 8 εκατ. ευρώ για την εξαγορά του 100% της εταιρείας PRIMUS CALL, ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ, θυγατρικής της Telepassport, που είναι ένα εξειδικευμένο call center, το οποίο αποτελεί μέχρι σήμερα τον κύριο βραχίονα ανάπτυξης της μητρικής της εταιρείας. Η εξαγορά της νέας εταιρείας θα ενισχύσει σημαντικά τη θέση της Lannet, διαμορφώνοντας ένα πιο ανταγωνιστικό κανάλι προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών, ευέλικτο και ευπροσάρμοστο στις ανάγκες που υπαγορεύει η αγορά.¹⁶

Γενικά, η Lannet, με κύριο στόχο την «ομπρέλα» του κ. Κόκκαλη, εκτός από το ζήτημα της TP, φέρεται να εξετάζει κάθε μορφής συνεργασία με εταιρείες του κλάδου, προκειμένου να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για deal με την Intracom. Εξάλλου, οι μέτοχοι της εταιρείας προσπαθούν να γίνουν «απαραίτητοι» για εκείνον που θέλει να επενδύσει στις τηλεπικοινωνίες και να αποκομίσουν υπεραξίες από τη βάση των συνδρομητών που αριθμεί η εταιρεία.

4.5.4 TELEPASSPORT (HELLAS) A.E.



Η TelePassport ο μεγαλύτερος εναλλακτικός πάροχος σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ιδρύθηκε το 1998 με σκοπό να προσφέρει στους συνδρομητές της προηγμένες, καινοτόμες και ποιοτικές υπηρεσίες.

Το 2001 η TelePassport, με την πλήρη απελευθέρωση της ελληνικής αγοράς Τηλεπικοινωνιών επέκτεινε τις δραστηριότητες της πέρα από τις επιχειρήσεις και στους οικιακούς πελάτες, προσφέροντας πραγματικά χαμηλές χρεώσεις σε όλες τις υπεραστικές, διεθνείς κλήσεις και τις κλήσεις από σταθερό προς κινητό. Προσφέρει πανελλαδική κάλυψη διαθέτοντας ήδη 34 τηλεπικοινωνιακούς κόμβους σε όλη την χώρα. Επιπλέον ο ιδιόκτητος κόμβος που διαθέτει η εταιρεία στη Φρανκφούρτη της Γερμανίας της προσφέρει άμεση διασύνδεση με τους μεγαλύτερους carriers στον κόσμο εξασφαλίζοντας έτσι τις καλύτερες διεθνείς επικοινωνίες. Η TelePassport έχοντας επιβληθεί με την δυναμική της παρουσία στην ελληνική αγορά, επεκτάθηκε ήδη στην Κύπρο με την ίδρυση της TelePassport Cyprus Ltd. και σχεδιάζει την είσοδο της σε άλλες χώρες των Βαλκανίων.¹⁹

Η Telepassport πρόσφατα διαπραγματεύεται με τη Lannet για το ενδεχόμενο της συνεργασίας τους. Οι προσπάθειές τους μπορεί να μην έχουν, προς το παρόν, τελεσφορήσει, ωστόσο φαίνεται ότι οι δύο εταιρείες να συνεχίζουν τις προσπάθειές τους προκειμένου να εισαχθούν στην «ομπρέλα» του ομίλου Κόκκαλη.⁷ Το ενδεχόμενο μιας τέτοιας εξέλιξης έχει φυσικά ως κύρια προϋπόθεση οι δύο πλευρές (Lannet - Telepassport) να καταλήξουν στο είδος της συνεργασίας που απαιτείται. Πάντως, στις 28 Ιουλίου 2006 φάνηκε ελπιδοφόρο το στρατηγικό πλάνο συγχώνευσης. Ειδικότερα, έχει ήδη επιτευχθεί σημαντική πρόοδος σε επίπεδο εξυγίανσης της TP, η οποία με τη στήριξη της Lannet, προχώρησε στην τακτοποίηση των οφειλών της προς τον ΟΤΕ.¹⁹ Όπως και να έχει πάντως, η Intracom έχει σαν προτεραιότητά της τη συμφωνία με τη ρωσική Sistema, η οποία ανακοινώθηκε τον Ιούνιο του 2006. Η ρωσική πλευρά εξαγόρασε το 51% του μετοχικού κεφαλαίου του τμήματος τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και λύσεων της Intracom, η οποία αποκτά έναν πολύ ισχυρό συνεταιίρο και ταυτόχρονα ενισχύει τη ρευστότητά της με σκοπό τη δημιουργία κορυφαίας εταιρείας τηλεπικοινωνιακών λύσεων σε Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική. Επίσης, η Intracom δικαιούται, κατόπιν συμφωνίας που έχει συνάψει με τη Vodafone Group, να εξαγοράσει, μέσα σε διάστημα δύο - πλέον - μηνών, ποσοστό έως 10% της Telsim, της δεύτερης μεγαλύτερης εταιρείας τηλεπικοινωνιών της Τουρκίας. Το δικαίωμα της συμμετοχής προμηνύει ενδεχομένως μία από τις μορφές της συνεργασίας μεταξύ Intracom και Sistema, με συνδετικό κρίκο το 10% της Telsim.⁷



4.5.5 ΤΕΛΛΑΣ Α.Ε. ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ



Η Tellas ΑΕ, η κοινοπραξία της ΔΕΗ ΑΕ και της ιταλικής Wind Telecomunicazioni Spa, ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα τον Φεβρουάριο του 2003 συνδυάζοντας το κύρος και την υποδομή της ΔΕΗ με την πολύτιμη εμπειρία και τεχνογνωσία της WIND, κορυφαίας εταιρίας παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας καθώς και Internet στην Ευρώπη. Η Tellas ήταν από τις πρώτες εταιρίες, που παρείχε στο ελληνικό κοινό πρωτοποριακές υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, υπηρεσίες πρόσβασης στο Internet, συνδυασμένες υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας και Internet, καθώς και Ευρυζωνικές υπηρεσίες, σε ανταγωνιστικές τιμές για όλα τα τμήματα αγορών, οικιακούς χρήστες, επαγγελματίες, μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις.

Κατά τη διάρκεια του 2006 άρχισε να κυκλοφορεί η φήμη για ενδεχόμενη συνεργασία Tellas και Forthnet μετά τον απεγκλωβισμό του ομίλου Κόκκαλη από την Forthnet. Αν η ΔΕΗ αποφασίσει να ακολουθήσει το μοντέλο των αντίστοιχων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων ενέργειας που αποστασιοποιούνται από τις τηλεπικοινωνίες, τότε θα πρόκειται για εξέλιξη ιδιαίτερης σημασίας, καθώς θα αναγκαστεί να μεταβιβάσει σε άλλο παίκτη το μερίδιο του κατέχει σήμερα στην Tellas (50%). Αναλυτές της αγοράς εκτιμούν ότι η αποχώρηση της ΔΕΗ από το μετοχικό κεφάλαιο της Tellas είναι αναπόφευκτη, καθώς θα το επιβάλλει η ίδια η αγορά, ωστόσο, δεν θεωρούν την κίνηση πιθανή πριν από το 2008. Πάντως, μία πρώτη εικόνα για το πώς θα εξελιχθεί η μετοχική σύνθεση της εταιρείας θα δώσει πιθανότατα η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, στην οποία, σύμφωνα με πληροφορίες, πρόκειται να προχωρήσει άμεσα η διοίκηση της Tellas, με στόχο την ενίσχυση της ρευστότητας και την προώθηση του επενδυτικού της σχεδίου. Ίσως η υλοποίηση της επικείμενης αύξησης ξεδιαλύνει και το «τοπίο» σχετικά και με τη συμμετοχή του Αιγύπτιου επιχειρηματία και προέδρου της Orascom, Naq. Sawiris, στον οποίο έχει περάσει η ιταλική Wind. Αν ο Αιγύπτιος αποφασίσει να συμμετάσχει ενεργά στην

επικείμενη πράξη, θα πρόκειται για κίνηση που «δηλώνει» ξεκάθαρα την πρόθεσή του να παραμείνει στην ελληνική εταιρεία, στοχεύοντας σε ενίσχυση της θέσης της στην τηλεπικοινωνιακή αγορά. Σε αντίθετη περίπτωση, ενδεχομένως να επιβεβαιωθεί η άποψη που φέρει τον κ. Sawiri να επιθυμεί τον απεγκλωβισμό του από την Tellas, καθώς δεν συμφωνεί με τη συμμετοχή της ΔΕΗ στο μετοχικό κεφάλαιο της τηλεπικοινωνιακής εταιρείας. Εν τω μεταξύ, «θερμό» παραμένει το ενδιαφέρον του Αιγύπτιου για την TIM Hellas, για την οποία θα καταθέσει σύντομα επίσημη πρόταση. Η απόκτηση της TIM αποτελεί «κλειδί» για τον κ. Sawiri, αφού μέσω αυτής θα πετύχει την είσοδό του στον κλάδο και της κινητής τηλεφωνίας. «Αν η Orascom αποκτήσει την TIM, η συμμετοχή στην Tellas αποκτά άλλη σημασία, ενώ αν μείνει εκτός κινητής, είναι πιθανόν να αποεπενδυθεί και από τη σταθερή τηλεφωνία», σχολιάζουν στελέχη της αγοράς.¹⁴

Πάντως, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Tellas σχετικά με τη μετοχική της σύνθεση, δημιουργούν -σύμφωνα με τους ίδιους κύκλους- προσδοκίες στο ισλανδικό fund, Novator, για επιπλέον κινήσεις. Οι ίδιοι παράγοντες αναφέρουν ότι η Novator, όπως στην περίπτωση της Forthnet έτσι και στην Tellas, θα προσπαθήσει με κάθε τρόπο να εκμεταλλευτεί τη συμμετοχή του Δημοσίου, προκειμένου να επιτύχει τα σχέδιά της.¹⁴ Εκτιμάται ότι Forthnet και Tellas μπορούν να αποτελέσουν, τόσο από πλευράς συνδρομητών όσο και από πλευράς υποδομών, έναν ισχυρό «αντι-ΟΤΕ».

4.5.6 INFO QUEST A.E.B.E.



Η Info-Quest από την ίδρυσή της, το 1981, μέχρι σήμερα, πρωταγωνιστεί στην ελληνική αγορά Πληροφορικής, διαγράφοντας μία σταθερά ανοδική τροχιά, απόρροια των έγκαιρων και πρωτοποριακών επιχειρηματικών της κινήσεων. Κατά την περίοδο 1984-1992, η Info-Quest αναπτύσσει ένα ευρύ δίκτυο διανομής και υποστήριξης και παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις και τεχνικές υπηρεσίες υψηλού

επιπέδου, ενώ, το 1992, είναι χαρακτηριστική η έγκαιρη δραστηριοποίησή της σε νέους τεχνολογικούς τομείς, όπως οι Δορυφορικές Υπηρεσίες.²⁰

Ακολουθώντας μία σύγχρονη οργανωτική δομή, η Info-Quest έχει δημιουργήσει Επιχειρηματικές Μονάδες (Business Areas), που απευθύνονται σε διαφορετικούς τομείς της αγοράς αναπτύσσοντας συγχρόνως ισχυρές συνέργιες, έτσι ώστε κάθε πελάτης της εταιρίας, να έχει πρόσβαση σε όλες τις τεχνολογίες, τις λύσεις και τα προϊόντα, αποκτώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι τομείς δραστηριοποίησης της εταιρίας αφορούν:

- ✚ Προϊόντα και υπηρεσίες πληροφορικής και επικοινωνιών
- ✚ Επιχειρηματικές λύσεις και εφαρμογές πληροφορικής

Το 2002 ορίστηκε η έναρξη παροχής υπηρεσιών κινητής & σταθερής τηλεφωνίας από την Info-Quest, με την εμπορική ονομασία Q-TELECOM. Τον Ιανουάριο του 2006 μεταβιβάστηκε το σύνολο των μετοχών της εταιρίας Q-TELECOMMUNICATIONS A.E.T. έναντι € 325 εκ. στην εταιρία Hellen GAC Telecommunications A.E., η οποία ανέλαβε επιπλέον να αποπληρώσει και το ομολογιακό δάνειο της Q-TELECOMMUNICATIONS ύψους € 25 εκ. Η εταιρία Hellen GAC Telecommunications A.E. είναι θυγατρική της TIM HELLAS A.E., που ελέγχεται από τις επενδυτικές εταιρίες APAX Partners και Texas Pacific Group.²⁰ Έτσι, φαίνεται ότι οι δύο νέοι μέτοχοι της TIM Hellas, Apax Partners και Texas Pacific Group, προχώρησαν αμέσως μετά την εξαγορά της TIM Hellas, στην εξαγορά ενός από τους ανταγωνιστές της στην ελληνική αγορά της Q-telecom και μάλιστα σε τίμημα που θεωρήθηκε από αρκετούς υψηλό. Λίγους μήνες μετά, η Apax Partners συμμετείχε και στο σχήμα που προχώρησε στην αγορά του Δανικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών TDC.

Η Info-Quest αποτελεί σήμερα μια από τις πλουσιότερες εισηγμένες εταιρείες. Η υγιής χρηματοοικονομική διάθρωση της Info-Quest, αποτελεί σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα που εγγυάται την κερδοφόρα ανάπτυξή της και την ενίσχυση της θέσης της τόσο στην εγχώρια όσο και βαλκανική αγορά. Σε ό,τι αφορά στο ενδεχόμενο συμμετοχής της Info-Quest σε άλλες εταιρείες, στελέχη της εξηγούν ότι με κάθε τρόπο θα αποφευχθούν λάθη που έγιναν στο παρελθόν: «Η περίπτωση της εταιρείας ταχυμεταφορών ACS courier, μας έδειξε ότι, ο πλήρης έλεγχος μιας εταιρείας

αποτελεί τη μόνη σωστή επιλογή. Οι μικρές συμμετοχές δεν μας ενδιαφέρουν και δεν πρόκειται να κινηθούμε ξανά προς μια τέτοια κατεύθυνση».¹⁸

Με μετατόπιση του κέντρου βάρους των επενδύσεων στον τομέα της πληροφορικής, η InfoQuest προωθεί σήμερα την επέκτασή της στα Βαλκάνια με τη δημιουργία θυγατρικών επιχειρήσεων που θα καλύπτουν τις τοπικές αγορές. Η μητρική εταιρεία έχει ίδια κεφάλαια άνω των 300 εκατ. ευρώ, μηδενικό δανεισμό και ταμειακά διαθέσιμα περί τα 140 εκατ. ευρώ. Σημειώνεται επίσης ότι, αναμένεται επιστροφή κεφαλαίου προς τους μετόχους συνολικού ποσού 73 εκατ. ευρώ ίσου με 1,5 ευρώ ανά μετοχή.¹⁸

4.5.7 TELEDOME A.E.&B.E



Η TELEDOME A.E.B.E. είναι μία από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ήδη από το 1996. Στις 30 Ιουνίου 1999 η εταιρεία έλαβε από την ΕΕΤΤ Γενική Άδεια Παροχής στο κοινό τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, μέσω της οποίας άρχισε και τυπικά η δραστηριοποίηση της εταιρείας στην αγορά τόσο των οικιακών όσο και των εταιρικών πελατών. Η TELEDOME έχτισε το δικό της, ιδιόκτητο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, προκειμένου να προσφέρει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών μέσα από καινοτόμες και ανταγωνιστικές λύσεις. Έχοντας λάβει Ειδική Άδεια για την παροχή υπηρεσιών φωνητικής τηλεφωνίας, καθώς και την άδεια εκχώρησης του κωδικού επιλογής φορέα 1755, ήταν η πρώτη εταιρεία που τον Ιανουάριο του 2002, προχώρησε στην παροχή αστικής κλήσης, τόσο σε εταιρείες όσο και σε ιδιώτες. Επιπλέον, μέσω της Άδειας Δέσμευσης Αριθμών της σειράς 807, η TELEDOME προχώρησε πρώτη την ίδια χρονιά και στο λανσάρισμα τηλεφωνικών καρτών προπληρωμένου χρόνου ομιλίας. Έτσι, κατάφερε να είναι, από τα πρώτα στάδια απελευθέρωσης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς ένας ολοκληρωμένος τηλεπικοινωνιακός πάροχος, ο

οποίος εξελίσσεται συνεχώς προκειμένου να προσφέρει προϊόντα υψηλής χρηστικότητας και πραγματικού οφέλους για τον καταναλωτή. Το 2003 αποτέλεσε σημαντική χρονιά - σταθμό για την εταιρεία, καθώς παρουσίασε αύξηση του κύκλου εργασιών της κατά 60% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Παράλληλα προχώρησε στην αγορά ασυρματικού δικτύου, το οποίο την κατέστησε πέμπτη εταιρεία με ιδιόκτητη τηλεπικοινωνιακή υποδομή στην Ελλάδα. Μέσω του δικτύου αυτού, διευρύνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες της και το πελατολόγιο της σε όλη την ελληνική επικράτεια ενώ ανεξαρτητοποιείται σταδιακά από την υποδομή του Εθνικού δικτύου. Οι φιλοδοξίες της TELEDOME όμως δεν σταματούν εδώ. Η επέκτασή της μέσα στο 2004 και στην Κύπρο αποτελεί μέρος της διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της, στην ευρύτερη περιοχή της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης.²¹

4.5.8 COSMOLINE A.E.



Η Cosmoline, ένας σύγχρονος τηλεπικοινωνιακός πάροχος και μέλος ενός από τους πιο δυναμικούς επιχειρηματικούς Ομίλους της Ελληνικής επικράτειας, του DEMCO Group, συμφερόντων του επιχειρηματία Δημήτρη Κοντομηνά, δίνει το δυναμικό παρόν της στην αγορά των τηλεπικοινωνιών από το 1995, προσφέροντας υπηρεσίες Σταθερής Τηλεφωνίας, Internet και Διασύνδεσης, σε οικιακούς, αλλά και εταιρικούς πελάτες. Με την πολυετή τεχνογνωσία, την εμπειρία, αλλά και τη σύγχρονη τηλεπικοινωνιακή υποδομή που διαθέτει, η Cosmoline εξετάζει τις ιδιαίτερες ανάγκες των Πελατών της, και προσφέρει καινοτόμες, ποιοτικές και αποδοτικές λύσεις.²² Η Cosmoline A.E. απορροφήθηκε το 2003 από την Cosmotelco A.E. η δραστηριοποίηση της οποίας στις εξεταζόμενες υπηρεσίες (δίκτυο Cosmoline) αρχίζει με αυτήν την απορρόφηση.¹

Το τρίπτυχο Ποιότητα, Δίκαιη τιμολόγηση και Καινοτομία αποτελεί βασική απαίτηση και διαμορφώνει το βασικό πλεονέκτημα της εταιρείας που είναι η παροχή

TELECOMS είναι η παροχή σύγχρονων, ολοκληρωμένων υπηρεσιών επικοινωνίας, για κάθε σπίτι και επιχείρηση. Η ALTEC TELECOMS ιδρύθηκε το 1995 με την επωνυμία **AIASnet** και αρχικά δραστηριοποιήθηκε στην περιοχή της Αττικής. Το 1999 εξαγοράστηκε από τον Όμιλο ALTEC, μετονομάστηκε σε ACN και ανέπτυξε το πανελλαδικό δίκτυό της. Το 2000, η ACN άρχισε να παρέχει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες πανελλαδικά. Το 2004 μετονομάστηκε σε ALTEC TELECOMS. Το 2004 επίσης η ALTEC TELECOMS ανέλαβε το έργο "Σύζευξις", το μεγαλύτερο έργο παροχής τηλεπικοινωνιακών και τηλεματικών υπηρεσιών ευρείας κλίμακας για όλο το ελληνικό Κράτος. Το έργο καλύπτει το σύνολο της Ελληνικής Επικράτειας, με παρουσία σε περίπου 1800 σημεία και αναφέρεται σε Φορείς του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, οι ανάγκες των οποίων δεν περιορίζονται σε απλές υπηρεσίες φωνής αλλά επεκτείνονται και σε προηγμένες υπηρεσίες δεδομένων και εικόνας.

Αξιοποιώντας την εμπειρία και τεχνογνωσία του Ομίλου ALTEC στο χώρο της υψηλής τεχνολογίας, η ALTEC TELECOMS καλύπτει πλήρως τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των χρηστών στο περιβάλλον που ζουν και εργάζονται, μέσα από μια ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών στους τομείς:

- ✦ Σταθερής Τηλεφωνίας
- ✦ Διασύνδεσης Internet & VPN
- ✦ Ευρυζωνικές υπηρεσίες



Στα έξι χρόνια δραστηριοποίησής της, η ALTEC TELECOMS έχει πραγματοποιήσει μια από τις σημαντικότερες επενδύσεις σε εξοπλισμό, με αποτέλεσμα να διαθέτει σήμερα ένα από τα μεγαλύτερα και πιο εξελιγμένα δίκτυα μεταγωγής δεδομένων και φωνής στη χώρα μας. Το δίκτυο της ALTEC TELECOMS έχει πανελλαδική κάλυψη με τουλάχιστον ένα σημείο παρουσίας σε κάθε Νομό της χώρας, διαθέτοντας συνολικά 57 ιδιόκτητα σημεία παρουσίας. Παράλληλα έχει εγκαταστήσει 11 λειτουργικά σημεία διασύνδεσης με το Εθνικό Δίκτυο Τηλεφωνίας, καθώς και διασυνδέσεις με όλα τα μεγάλα δίκτυα σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.

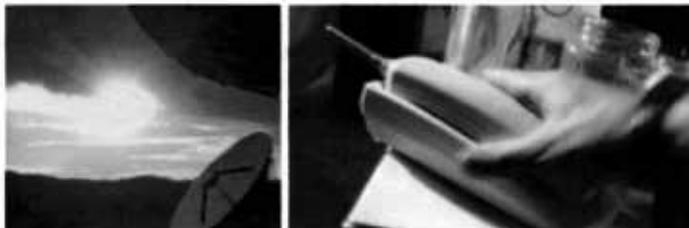
4.5.10 VIVODI ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.



Η Vivodi Telecom ιδρύθηκε τον Μάρτιο του 2001 και από τους πρώτους ιδιωτικούς τηλεπικοινωνιακούς φορείς που δραστηριοποιήθηκαν στην Ελληνική αγορά παρέχοντας σε εταιρικούς και οικιακούς πελάτες ένα ευρύ φάσμα πρωτοποριακών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Ανέπτυξε ιδιόκτητο δίκτυο κόμβων DSL στην Αττική, τη Θεσσαλονίκη και σε άλλες μεγάλες πόλεις εισάγοντας πρωτοποριακές υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας και DSL (Internet & Τηλεφωνία). Η Vivodi Telecom πρωτοπορώντας στις εξελίξεις στον χώρο των τηλεπικοινωνιών έχει ως στόχο μέσω της ολοκλήρωσης εγκατάστασης δικτύου οπτικών ινών, να παρέχει υπηρεσίες triple play (VIdео, VOice, Data), υποστηρίζοντας ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων έως 24Mbps μέσω της τεχνολογία ADSL 2+. Η Vivodi Telecom έχει υλοποιήσει ένα διεθνές δίκτυο υψηλής χωρητικότητας αποτελούμενο από πολλαπλά κυκλώματα και διασυνδέσεις με πάνω από 30 διεθνείς τηλεπικοινωνιακούς φορείς, όπως:

- ✦ T-Systems (Deutsche Telekom)
- ✦ MCI (WorldCom)
- ✦ France Telecom
- ✦ Telia Sonera
- ✦ PCCW

4.5.11 VOICENET A.E.



Η VOICENET ιδρύθηκε το 1998 με την επωνυμία SOUTHGATE COMMUNICATIONS HELLAS. Τον Ιανουάριο του 1999 η Ελληνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών χορήγησε στην εταιρία άδεια παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε εταιρικά δίκτυα και κλειστές ομάδες χρηστών. Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται είναι οι επιχειρήσεις που έχουν αυξημένες ανάγκες επικοινωνίας κυρίως με το εξωτερικό, ανταλλάσσοντας δεδομένα μέσω τηλεφώνου, fax ή υπολογιστή. Η εταιρία μετονομάστηκε σε VOICENET το 2002 και τον έλεγχο της (80%) έχει πλέον η OTENET. Η SANYO HELLAS HOLDING συμμετέχει με 16%.²⁴

4.5.12 NETONE A.E.

net one

Η Net One δραστηριοποιείται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών από το 1998 και, κατόπιν σχετικής άδειας που της έχει χορηγηθεί από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), παρέχει ενοποιημένες υπηρεσίες φωνής και δεδομένων σε επιχειρήσεις. Η εταιρία, έχοντας λάβει και την Ειδική Άδεια από την ΕΕΤΤ για την Παροχή Υπηρεσιών Φωνητικής Τηλεφωνίας (Αρ. Απόφασης 240/6 28-12-2001), βρίσκεται ήδη στη διαδικασία συμφωνίας διασύνδεσης του δικτύου της με το υπάρχον δίκτυο του ΟΤΕ. Η Net One θεωρείται ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους εναλλακτικούς φορείς τηλεφωνίας και τηλεπικοινωνιών γενικότερα και παρέχει:²⁵

- ✦ Υπηρεσίες Σταθερής Τηλεφωνίας για κλήσεις σε διεθνείς και υπεραστικούς προορισμούς, καθώς και κλήσεις σε δίκτυα κινητής τηλεφωνίας
- ✦ Υπηρεσίες Internet
- ✦ Υπηρεσίες Φιλοξενίας Εξοπλισμού και Δεδομένων

4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι αλλαγές που συντελέστηκαν φέτος στην αγορά τηλεπικοινωνιών πανευρωπαϊκά (όπως θα μελετηθεί και στο επόμενο κεφάλαιο) μοιάζουν κοσμογονικές. Δεν είναι μόνο το πλήθος των νέων συμφωνιών που δημιουργούν την εντυπωσιακή κινητικότητα στον κλάδο, αλλά κυρίως η ταχύτητα με την οποία υλοποιήθηκαν οι συμφωνίες και η συμμετοχή νέων επενδυτικών σχημάτων στην - παραδοσιακά- κυριαρχούμενη από τα άλλοτε κρατικά μονοπώλια αγορά. Το τοπίο άλλαξε, οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν πιθανότατα θα συνεχιστούν με αμείωτη ένταση στο εγγύς μέλλον και οι τεχνολογικές εξελίξεις θα καθορίζουν εφ' εξής τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις ακόμη και σε χρηματοοικονομικό ή επενδυτικό επίπεδο.

Συνοπτικά, λοιπόν, στην Ελλάδα το 2005 θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως αρκετά έντονος χρόνος όσον αφορά την αγορά των τηλεπικοινωνιών. Το Σεπτέμβριο ολοκληρώθηκε η μεταβίβαση του 80,8% της TIM HELLAS στις εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών (Venture Capital) Apax Partners και Texas Pacific Group. Η ολοκλήρωση της συμφωνίας επισφράγισε μια από της μεγαλύτερες συμφωνίες στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και παρουσιάζεται στην 20^η θέση των μεγαλύτερων συμφωνιών παγκοσμίως για το 2005 (Πίνακας 4.11).

A/A	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ	ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ	ΧΩΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ	ΧΩΡΑ	ΤΙΜΗ (USD MIL.)
1	20/1/2006	Telefonica SA	Ισπανία	O2 plc	Μ. Βρετανία	31.164
2	20/1/2006	Nordic Telephone Company	Ολλανδία	TDC A/S	Δανία	15.307
3	11/8/2005	Weather Investments SARL	Αιγυπτός	Wind Telecomunicazioni SpA	Ιταλία	12.941
4	8/11/2005	Orange SA	Γαλλία	Auna Operadores de Telecomunicaciones SA	Ισπανία	10.859
5	6/3/2006	NTL Incorporated	Μ. Βρετανία	Telewest Global Inc	Μ. Βρετανία	8.888
6	19/9/2005	Telefonica SA	Ισπανία	Cesky Telecom as	Τσεχία	8.089
7	14/11/2005	Oger Telecom	Σ.Αραβία - Λίβανο - Ιταλία	Turk Telekomunikasyon AS	Τουρκία	6.550
8		Intelsat Limited	Βερμούδες	PanAmSat Corporation	Η.Π.Α.	6.400
9		Nurot Holding Inc; Vodafone Group plc	Τουρκία	Telsim Mobil Telekomunikasyon Hizmetleri A.S.	Τουρκία	4.550
10	31/5/2005	Vodafone International Holdings BV	Μ. Βρετανία	MobiFon S.A.	Ρουμανία	4.450
11		Providence Equity Partners Inc	Η.Π.Α.	Kabel Deutschland GmbH (KDG)	Γερμανία	3.430
12	26/10/2005	United ACM Holdings, Inc	Η.Π.Α.	Cablecom Holdings AG	Ελβετία	3.402
13		Vodafone Group plc	Μ. Βρετανία	VenFin Ltd	Ν. Αφρική	3.430
14	8/5/2005	Mobile Telecommunications Company K.S.C.	Κουβέιτ	Cetel International BV	Ολλανδία	3.360
15	7/11/2005	Cableuropa	Ισπανία	Auna Telecomunicaciones S.A.	Ισπανία	2.727
16	14/10/2005	eBay Inc	Η.Π.Α.	Skype Technologies S.A.	Λουξεμβούργο	2.600
17		Dubai Islamic Bank; Emirates Telecommunications Corporation	Η.Α.Ε	Pakistan Telecommunications Corporation	Πακιστάν	2.570
18	24/1/2006	Ericsson AB	Σουηδία	Marconi plc	Μ. Βρετανία	2.141
19	27/6/2005	iesy Hessen GmbH & Co. KG	Γερμανία	ish GmbH & Co. KG	Γερμανία	2.088
20	15/6/2005	Apax Partners; Texas Pacific Group (TPG)	Μ. Βρετανία	TIM Hellas Telecommunications S.A	Ελλάδα	1.996

Πίνακας 4.11: Οι 20 Μεγαλύτερες Συμφωνίες το 2005 (CorpfinWorldWide Database)⁵

Παράλληλα με την εξαγορά της TIM HELLAS, οι δύο εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών προχώρησαν και στην εξαγορά της Q-Telecom από την Info-Quest. Η διοίκηση της Info-Quest επωφελήθηκε από το ενδιαφέρον που επέδειξε μια άλλη εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών, BC Partners, με αποτέλεσμα το τελικό ποσό εξαγοράς της εταιρείας να είναι αυξημένο κατά 40% από την αρχική προσφορά των €250εκ.

Τον Ιούλιο του 2005 η Intracom ανακοίνωσε την εξαγορά του 23% της FORTHnet από τις Μινωικές Γραμμές και το 100% της Hellas On Line από την EFG EUROBANK. Σκοπός της Intracom ήταν η σταδιακή εξαγορά μεγαλύτερου ποσοστού της FORTHnet, μέσω της Telecom Italia, της Med Nautilus και της Κυπριακής Τράπεζας Ανάπτυξης, για την απόκτηση του 20,5% που οι τρεις τελευταίες ήλεγχαν στη FORTHnet. Τον Σεπτέμβριο όμως, η ισλανδικών

συμφερόντων εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών Novator απέκτησε το 16,1% της FORTHnet από τις προαναφερόμενες εταιρίες. Η Intracom προσπάθησε να απαντήσει στην κίνηση αυτή της Novator καταθέτοντας δημόσια προσφορά για τις μετοχές της FORTHnet. Ο πόλεμος των δυο εταιριών για την απόκτηση του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της FORTHnet είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της τιμής της μετοχής από τα €5,3 στα €8 που προσέφερε η Intracom στην δημόσια προσφορά. Τον επόμενο μήνα, το διοικητικό συμβούλιο της FORTHnet απέρριψε την πρόσφορα της Intracom θεωρώντας το τίμημα που προσέφερε ως «μη δίκαιο»¹.

Τέλος, στην 36^η θέση της λίστας με τις ακριβότερες συγχωνεύσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών για το 2005, βρίσκεται η COSMOTE MOBILE TELECOMS η οποία εξαγόρασε την Cosmo Bulgaria Mobile EAD (GloBul) και την COSMOFON AD Skorje από τον ΟΤΕ Α.Ε. στην τιμή των €490εκ. Πρέπει να σημειωθεί πως η COSMOTE MOBILE TELECOMS διατηρούσε το μάνατζμεντ των δύο εταιριών από τον Ιανουάριο του 2003.

Πολύ σημαντική για το 2006 ήταν η συμφωνία Intracom/Sistema. Η εξαγορά αυτή αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες ξένες επενδύσεις στη χώρα μας, που δημιουργεί τις απαραίτητες συνέργιες για περιφερειακή διεύρυνση και τη μεγαλύτερη ρωσική επένδυση στην Ελλάδα. Στρατηγική της Intracom Holdings, σύμφωνα με τον κ. Κόκκαλη, αποτελεί η επέκταση των δραστηριοτήτων της στον τομέα παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.⁷

Οι σημαντικές αλλαγές στους μεγάλους του κλάδου (π.χ Intracom Telecom, Forthnet) είναι γεγονός πως επηρεάζουν και επιταχύνουν τις εξελίξεις και στις μικρότερες εταιρείες. Η συγκέντρωση των «μικρών», αποτελεί πλέον αναγκαία συνθήκη για την εξυγίανση του κλάδου και για τη δημιουργία επιχειρήσεων με απαραίτητα μεγέθη που να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους και την απόσπαση μεριδίων από τον κυρίαρχο ΟΤΕ.¹⁸ Στόχος των περισσότερων εταιριών σταθερής τηλεφωνίας, είναι η ένταξή τους σε μεγάλα σχήματα προκειμένου να εξοικονομήσουν κεφάλαια που θα στηρίξουν το επόμενο στάδιο της ανάπτυξής τους.

¹ Στις αρχές του 2006 η Intracom προχώρησε σε αποεπένδυση του συνόλου των μετοχών της Forthnet που είχε στην κατοχή της (25,3%), ενώ η Novator συγκέντρωσε το 38,7%, αποτελώντας πλέον τον κύριο μέτοχο της εταιρείας.

Όσον αφορά στην κινητή τηλεφωνία, εκτός από τις εξελίξεις που διαδραματίστηκαν με την Tim, Cosmote και Q-Telecom, στην τέταρτη εταιρεία του κλάδου Vodafone-Panafon συμμετέχουν ο Όμιλος VODAFONE με ποσοστό συμμετοχής 99,797 % (πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο, με συμμετοχή σε ιδιωτικά δίκτυα τηλεφωνίας, σε πολλές χώρες-Σουηδία, Γαλλία, Δανία, Μάλτα, Γερμανία, Ολλανδία, Ν. Αφρική, Νησιά Φίτζι, Μεξικό, Αυστραλία) και το ευρύ επενδυτικό κοινό κατά 0,203%.⁵

Πορεία ακριβώς αντίθετη με αυτήν της Ευρωπαϊκής αγοράς ακολουθεί η Ελλάδα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών με βάση το Διαδίκτυο, όπου κινδυνεύει να χαρακτηριστεί «πρωτόγονη». Με ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά διείσδυσης του Διαδικτύου (κάτω του 20%) και το 99% των χρηστών του Διαδικτύου χωρίς πρόσβαση με ευρωζωνική διασύνδεση (DSL), η αγορά δεν δείχνει σημάδια ανάκαμψης βραχυπρόθεσμα.

Σημαντικό μερίδιο ευθύνης φέρουν και οι τιμές ευρωζωνικής πρόσβασης στην ελληνική αγορά, που παραμένουν οι ακριβότερες στην Ευρώπη. Ενδεικτικά, το κόστος ενός Mbps ανά ευρώ στη Ελλάδα είναι 73% μεγαλύτερο από την Τουρκία, 2600% μεγαλύτερο από την Αγγλία και 9800% μεγαλύτερο από την Γαλλία. Πιθανώς, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός των εταιριών να οδηγήσει στην μείωση των τιμών και στην άνοδο του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών (δυνατότητα πρόσβασης σε μουσικά αρχεία, ταινίες, ειδήσεις, αγοροπωλησίες).⁵

Στον ευρύτερο τομέα των τηλεπικοινωνιών, είναι φανερή η πρόθεση ορισμένων εταιριών να επεκταθούν σε αγορές του εξωτερικού. Πρόσφατο παράδειγμα, όπως αναφέραμε και παραπάνω είναι η εξαγορά από την COSMOTE MOBILE TELECOMS της Cosmo Bulgaria Mobile EAD (GloBul) και την COSMOFON AD Skorje. Επιπλέον φημολογείται πως ο όμιλος Intracom μετά την μη ολοκλήρωση της εξαγοράς της Forthnet, φέρεται διατεθειμένος να ασκήσει το δικαίωμα εξαγοράς του 10% της τούρκικης Telsim από την Vodafone Group.

Ενδιαφέρον θα έχει η διαμόρφωση του σκηνικού μέσα από τις κινήσεις επέκτασης της Intracom καθώς και οι «τύχες» των TIM και Q-Telecom όταν και εφόσον οι εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών αποφασίσουν να προχωρήσουν σε πώληση. Επιπλέον, θεωρείται σχεδόν σίγουρη η αλλαγή του σκηνικού όσον αφορά τις εταιρίες σταθερής τηλεφωνίας, με αναμενόμενες κινήσεις συγκέντρωσης σε δύο

με τρεις μεγάλους ανταγωνιστικούς παίκτες. Πιθανή επικείμενη πώληση πακέτου μετοχών του ΟΤΕ με σκοπό την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων, αναμένεται επίσης να ενισχύσει σημαντικά το ενδιαφέρον της αγοράς στην Ελλάδα.

Οι εξελίξεις που συντελέστηκαν το 2005 στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών καταδεικνύει την προοπτική που διακρίνει η αγορά στον κλάδο εν όψει νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών, όσο και αν η χρηματιστηριακή αγορά ακόμη παρουσιάζεται επιφυλακτική. Το 2006 αναμένεται να είναι έτος αξιολόγησης και απεικόνισης της πραγματικής αξίας των συμφωνιών, διαμορφώνοντας το κλίμα και για τα επόμενα έτη.



4.7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Μελέτη ICAP, Υπηρεσίες Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Οκτώβριος 2005
2. Σωκράτης Κομινάκης, «Αγορά Ιδεών», «2006- 26 Παρεμβάσεις για την Ελλάδα της εξωστρέφειας»
3. <http://www.broad-band.gr/orismos.php?language=el>
4. Τελευταίοι στην ευρυζωνικότητα, Eurokinissi. news.in.gr
5. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, KANTOR CAPITAL A.E., Απρίλιος 2006
6. www.ote.gr
7. Προ των πυλών μεγάλες συμφωνίες στις τηλεπικοινωνίες, Ημερησία, 26/2/2006
8. Ειρήνη Σακελλάρη, Τριπλό φλερτ στον ΟΤΕ, Ημερησία, 13/3/2006
9. Αριστέα Μπουγάτσου, Τα συν και τα πλιν της συμφωνίας Cosmote – Γερμανού, Καθημερινή, 10/5/2006
10. Cosmote: Πράσινο φως της ΕΕΤΤ για τη «Γερμανός»-Ποιους όρους θέτει (update), Ημερησία on line, 17/8/2006
11. Δύο αναγνώσεις στην εξαγορά της «Γερμανός» από Cosmote, Καθημερινή, 10/5/2006
12. www.algonet.gr
13. <http://search.forthnet.gr>
14. Σοφία Μυττά, Ο κυριάρχος ΟΤΕ και οι βλέψεις των τριών ισχυρών ανταγωνιστών, Ημερησία, 1/4/2006
15. Σοφία Μυττά, Άρχισαν επαφές Tellas - Forthnet για συνεργασία, Ημερησία, 12/2/2006
16. www.lannet.gr
17. Deals, αλλά και υστέρηση στις τηλεπικοινωνίες, Ημερησία, 20/4/2006
18. Σοφία Μυττά, Τα «φλερτ» των μικρών και οι κινήσεις των μεγάλων του κλάδου, Ημερησία, 5/3/2006
19. www.telepassport.gr
20. www.infoquest.gr
21. www.teledome.gr
22. www.cosmoline.gr
23. www.altectelecoms.gr



24. www.shh.gr

25. www.netone.gr

26. www.vodafone.gr

27. ΟΤΕ: Υπερ-ρυθμισμένη η ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, Ημερησία,
24/5/2006



5 Εμπειρική Ανασκόπηση Ε&Σ και ΣΣ διεθνώς

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα τέλη του 1996 η εφημερίδα "The Guardian", με αφορμή τη συγχώνευση της ΒΤ και της ΜCΙ, έκανε μία πρόβλεψη, ίσως λίγο υπερβολική, όσον αφορά τουλάχιστον στην περίοδο στην οποία αναφέρεται: "Σύμφωνα με ορισμένους υπολογισμούς, ως τις αρχές του επόμενου αιώνα, θα υπάρχουν παγκοσμίως μόνο τρεις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, ίσως τέσσερις. Οι εταιρείες αυτές θα είναι εξαιρετικά ισχυρές και έτοιμες να "απομονώσουν" και να προστατεύσουν το μερίδιό τους". Αν επαληθευτεί τελικά αυτή η πρόβλεψη οι συνέπειες για τους καταναλωτές θα είναι, μάλλον, αρνητικές.

Εξάλλου, οι τηλεπικοινωνίες ως βιομηχανία απαιτούν επενδύσεις κλίμακας και υψηλή τεχνολογική γνώση. Σήμερα με τη σύγκλιση των τηλεπικοινωνιών της πληροφορικής και των μέσων ενημέρωσης οι δύο ανωτέρω παράμετροι απαιτούνται σε υψηλό βαθμό. Η ενοποίηση των αγορών στην ΕΕ απαιτεί παίκτες με ευρωπαϊκή εμβέλεια. Τα δεδομένα αυτά μάς οδηγούν στην πρόβλεψη ότι στην ενωμένη ευρωπαϊκή τηλεπικοινωνιακή αγορά θα κυριαρχούν 3-5 μεγάλοι παίκτες. Αυτοί θα διαθέτουν μία διάρθρωση που θα ξεκινά από τα δίκτυα παροχής υπηρεσιών, θα συνεχίζεται στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (τηλε-υπηρεσίες) και θα ολοκληρώνεται με ένα ικανό εμπορικό δίκτυο. Αυτόν το "Πύργο" υπηρεσιών δεν μπορούν να τον στήσουν πολλοί. Θα υπάρχουν όμως πολλές δεκάδες μικροί που θα προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες. Σήμερα βρισκόμαστε σε μια φάση εξέλιξης, κατά την οποία ακόμη δεν έχουν διαμορφωθεί αυτοί οι μεγάλοι παίκτες.

Ξεχωριστά πάντως από την προαναφερθείσα πρόβλεψη, η τάση στο παγκόσμιο τηλεπικοινωνιακό τοπίο δείχνει ότι οδηγούμαστε προς τη δημιουργία ενός ισχυρού ολιγοπωλίου. Το παράδοξο σε αυτήν την κατάσταση είναι ότι, για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά και στην Ε. Ε., το μονοπώλιο καταργήθηκε προκειμένου να δημιουργηθούν πολλές εταιρείες ώστε να μην εξαρτώνται οι καταναλωτές από



έναν και μόνο τηλεπικοινωνιακό οργανισμό και να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα που θα επέφερε ο ανταγωνισμός. Από την άλλη παρατηρούμε σήμερα πληθώρα συγχωνεύσεων εταιρειών οι οποίες αν συνεχιστούν με το σημερινό ρυθμό θα επαναφέρουν την κατάσταση εκεί που βρισκόταν πριν το άνοιγμα της αγοράς στον ανταγωνισμό. Βέβαια με άλλη μορφή, αλλά οι διαφορές θα είναι μάλλον επουσιώδεις.

Πάντως, από τα μέσα του 1980 το Ευρωπαϊκό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο τομέας των τηλεπικοινωνιών έχει υποστεί σημαντικές ανακατατάξεις. Η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ακολουθώντας το παράδειγμα των ΗΠΑ, ενθαρρύνει την απελευθέρωση στο χώρο και το άνοιγμα των αγορών στον ανταγωνισμό. Παράλληλα, επεξεργάζεται την εισαγωγή ενός κατάλληλου ρυθμιστικού πλαισίου, ικανού αφενός να εμποδίσει τη διαμόρφωση μονοπωλιακών καταστάσεων και τη δημιουργία δεσπόζουσας θέσης και αφετέρου να προστατέψει τον χρήστη/καταναλωτή. Στην πράξη όμως, πόσο έχουν αλλάξει τα πράγματα μετά την 1-1-2001;

Ο παρακάτω Πίνακας μας δίνει μία εικόνα του ανταγωνισμού που επικρατεί στις μεγάλες Ευρωπαϊκές αγορές αναφορικά με την αστική, υπεραστική και διεθνή τηλεφωνία.

Πίνακας 5.1: Μεριδία αγοράς τηλεπικοινωνιών σε 4 μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες

	Αστικά		Υπεραστικά		Διεθνή			
Βρετανία	BT 71.8	Άλλες 28.2	BT 49.9	Άλλες 50.1	BT 32.7	Άλλες 67.3	BT 64.6	Άλλες 35.4
Γαλλία	FT 99	Άλλες 1	FT 72.2	Άλλες 27.8	FT 67.8	Άλλες 32.2	FT 81	Άλλες 19
Γερμανία	DT 96.9	Άλλες 3.1	DT 60	Άλλες 40	DT 46	Άλλες 54	DT 67	Άλλες 33
Ισπανία	Telefonica 99	Άλλες 1	Telefonica 79	Άλλες 21	Telefonica 75	Άλλες 25	Telefonica 87	Άλλες 13

Πηγή DATE 2003

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι παραδοσιακοί τηλεπικοινωνιακοί γίγαντες έχουν απολέσει σημαντικό ποσοστό του μεριδίου τους στην υπεραστική και διεθνή αγορά, αλλά διατηρούν τη δεσπόζουσα θέση τους σε ό,τι αφορά την αστική τηλεφωνία. Για παράδειγμα, ο Γαλλικός τηλεπικοινωνιακός φορέας "France Telecommunications" και ο Ισπανικός "Telefónica" συγκεντρώνουν ποσοστά άνω του 98% της αστικής



τηλεφωνίας στις αντίστοιχες χώρες, ενώ τα μερίδιά τους στην υπεραστική και διεθνή τηλεφωνία κυμαίνονται μεταξύ 67% και 87%.²

Η κατάσταση σε ό,τι αφορά την αστική τηλεφωνία δεν είναι καλύτερη ακόμη και σε χώρες όπου έχουν παράδοση στον ανταγωνισμό. Στη Γερμανία, που είναι η μόνη Ευρωπαϊκή χώρα που έχει ανοίξει τη σταθερή τηλεφωνία στον ελεύθερο ανταγωνισμό από το 1998, έχουν εισέλθει στην αγορά 11 ανταγωνιστές, μεταξύ αυτών και κολοσσοί όπως η Βρετανική "Cable & Wireless" και η Αμερικάνικη "MCI/WorldCom". Ωστόσο, τέσσερα χρόνια μετά το άνοιγμα της αγοράς, ο τηλεπικοινωνιακός γίγαντας "Deutsche Telekom" συνεχίζει να έχει απόλυτο σχεδόν έλεγχο στις γραμμές σταθερής τηλεφωνίας καθώς ελέγχει το 96.9% της αγοράς. Τα επίπεδα του ανταγωνισμού είναι σημαντικά καλύτερα στη Βρετανία, όπου η εμφάνιση ανταγωνιστών στις τηλεπικοινωνίες είναι γεγονός από το 1984. Η Βρετανική "British Telecommunications" κατέχει το 71.8% της σταθερής τηλεφωνίας, το 50% της υπεραστικής τηλεφωνίας και μόλις το 32.7% της διεθνούς τηλεφωνίας.

Η πρακτική δείχνει ότι οι χώρες αυτές έχουν επωφεληθεί σημαντικά από την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών τους αγορών. Ειδικότερα, η εισαγωγή του ανταγωνισμού έχει επιφέρει τα παρακάτω οφέλη:

- ✦ Οφέλη στους χρήστες, καθώς οι τελευταίοι έχουν μεγαλύτερη επιλογή και πρόσβαση σε προηγμένες υπηρεσίες και προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές.
- ✦ Ανάπτυξη της αγοράς, μέσω της αυξανόμενης χρήσης των δικτύων για αστική και υπεραστική τηλεφωνία.
- ✦ Παροχή καθολικής σχεδόν πρόσβασης και υπηρεσιών, μέσω της ίδρυσης εναλλακτικών δικτύων και της συνεπακόλουθης μείωσης των τιμών.
- ✦ Συνεισφορά στην απασχόληση - η είσοδος νέων εταιρειών στην αγορά, αλλά και η ίδρυση ρυθμιστικών επιτροπών έχουν δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας.

5.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Τεχνολογίας Πληροφορικής (ΕΙΤΟ-European Informational Technology Observatory), η ανάπτυξη του κλάδου των τηλεπικοινωνιών θα συνεχιστεί, αν και ίσως με λίγο χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης από την προηγούμενη δεκαετία.

Από τους Πίνακες 5.2 και 5.4 γίνεται εμφανής η διαφορά στον ρυθμό μεταβολής



μεταξύ των γραμμών σταθερής τηλεφωνίας και των συνδρομών κινητής τηλεφωνίας. Και οι δύο κλάδοι κινούνται ανοδικά με αυτόν της κινητής να παρουσιάζει υψηλότερους ρυθμούς μεταβολής κυρίως μεταξύ των αναπτυσσόμενων κρατών. Πιο συγκεκριμένα, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της πενταετίας 2003-2007 για τις συνδρομές κινητής τηλεφωνίας στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης διαμορφώνεται σε 4,6%, οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αγγίζουν το 15%. Αντίστοιχο είναι το σκηνικό για την παγκόσμια αγορά όπου τα υψηλά ποσοστά της Ιαπωνίας και των Ην. Πολιτειών της Αμερικής, 6,8% και 10,5% εξακολουθούν να υπολείπονται σε σχέση με το ποσοστό του υπόλοιπου κόσμου που ξεπερνάει το 15,5%. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της πενταετίας 2003-2007 για το σύνολο της παγκόσμιας αγοράς κινητής τηλεφωνίας είναι της τάξης του 12%.¹

Πίνακας 5.2: Σύνολο γραμμών σταθερής τηλεφωνίας παγκοσμίως (2003-2007)

Συνολικές Γραμμές	2003	2004	2005*	2006*	2007*	Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 2003-2007*
Δανία	6.134	6.286	6.411	6.491	6.530	1,6%
Φιλανδία	3.775	3.861	3.930	3.975	4.005	1,5%
Γαλλία	42.354	43.520	44.469	45.454	46.474	2,4%
Γερμανία	85.371	88.718	91.005	92.662	93.080	2,2%
Ιταλία	36.307	38.044	40.242	41.569	42.280	3,9%
Νορβηγία	5.509	5.629	5.734	5.806	5.860	1,6%
Ισπανία	22.384	23.254	24.093	24.816	25.368	3,2%
Σουηδία	8.396	8.634	8.838	8.964	9.024	1,8%
Ελβετία	8.290	8.534	8.698	8.790	8.794	1,5%
Ηνωμένο Βασίλειο	47.910	49.295	50.383	50.585	50.163	1,2%
Άλλες χώρες Δυτικής Ευρώπης	65.939	67.458	68.265	68.749	69.059	1,2%
Δυτική Ευρώπη	332.369	343.235	352.067	357.861	360.638	2,1%
Ανατολική Ευρώπη	92.491	95.798	98.853	102.107	105.602	3,4%
Σύνολο Ευρώπης	424.860	439.032	450.921	459.970	466.240	2,4%
Ην. Πολιτείες Αμερικής	209.809	213.063	214.356	213.246	206.483	-0,4%
Ιαπωνία	109.928	108.028	103.690	99.440	92.933	-4,1%
Υπόλοιπος Κόσμος	596.077	641.665	690.739	734.647	773.531	6,7%
Σύνολο Κόσμου	1.340.674	1.401.788	1.459.706	1.507.303	1.539.187	3,5%

*Πρόβλεψη
Τα μεγέθη είναι σε χιλιάδες γραμμές

Πηγή: EITO 2005

Σαφώς χαμηλότερος είναι ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής (2003-2007) στη σταθερή τηλεφωνία, ο οποίος διαμορφώνεται στο 3,5%. Χαρακτηριστικός είναι ο αρνητικός ρυθμός μεταβολής για Ιαπωνία και Ην. Πολιτείες της Αμερικής, με -4,1 % και -0,4% αντίστοιχα, στοιχείο το οποίο σε συνδυασμό με τα υψηλά ποσοστά ανάπτυξης της κινητής τηλεφωνίας δείχνουν ότι πιθανόν στις χώρες αυτές σημαντική μερίδα του πληθυσμού κάνει αποκλειστική χρήση του κινητού τηλεφώνου καταργώντας την σταθερή τηλεφωνία. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται και από παράπλευρα στοιχεία που αναφέρουν ότι σχεδόν 6 εκ. συνδρομητές στην Αμερική

διέκοψαν την παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας τα τελευταία έτη, κάνοντας αποκλειστική χρήση υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Αντίστοιχα στο Ην. Βασίλειο εκτιμάται ότι περίπου το 4% των χρηστών υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας κάνει αποκλειστική χρήση αυτών.

Πίνακας 5.3: Συνδρομές κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως (2003-2007)

Συνδρομές*	2003	2004	2005*	2006*	2007*	Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 2003-2007*
Δανία	4.959	5.197	5.384	5.546	5.679	3,4%
Φιλανδία	4.653	4.839	5.009	5.159	5.298	3,3%
Γαλλία	39.911	42.067	44.086	46.026	47.775	4,6%
Γερμανία	64.749	71.612	75.193	78.276	80.781	5,7%
Ιταλία	55.679	57.906	60.048	62.090	63.828	3,5%
Νορβηγία	3.660	3.850	4.016	4.152	4.269	3,9%
Ισπανία	37.173	39.143	40.787	42.133	43.397	3,9%
Σουηδία	8.669	9.120	9.494	9.778	9.984	3,6%
Ελβετία	6.159	6.480	6.758	6.975	7.156	3,8%
Ηνωμένο Βασίλειο	54.476	57.200	59.602	61.569	63.293	3,8%
Άλλες χώρες Δυτικής Ευρώπης	81.351	86.558	91.665	96.798	101.638	5,7%
Δυτική Ευρώπη	361.440	383.972	402.042	418.502	433.098	4,6%
Ανατολική Ευρώπη	111.885	150.417	172.384	185.432	194.010	14,8%
Σύνολο Ευρώπης	473.325	534.389	574.427	603.934	627.108	7,3%
Ην. Πολιτείες Αμερικής	157.625	175.713	195.718	215.561	235.204	10,5%
Ιαπωνία	80.027	85.729	90.834	96.919	104.09	6,8%
Υπόλοιπος Κόσμος	693.224	847.008	986.547	1.115.616	1.236.552	15,6%
Σύνολο Κόσμου	1.404.201	1.642.840	1.847.526	2.032.029	2.202.954	11,9%

*Αναλογικές, ψηφιακές και προκλιηρωμένες
 **Πρόβλεψη
 Τα μεγέθη είναι σε εκατομμύρια συνδέσεων

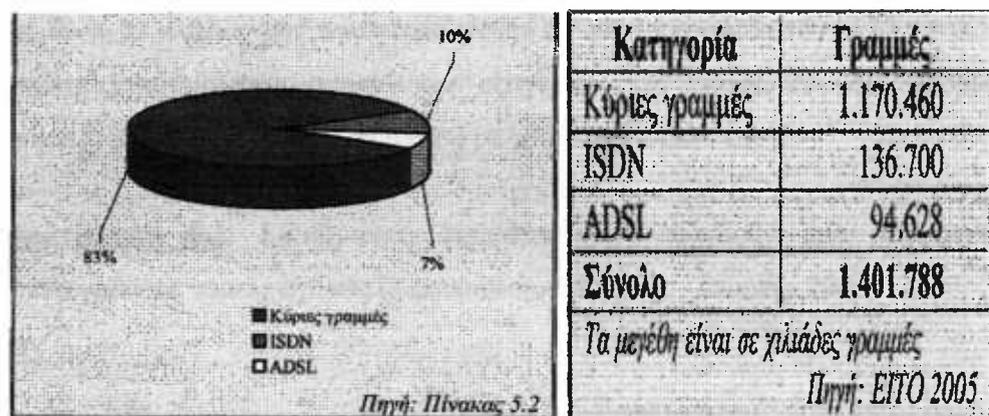
Πηγή: ΕΙΤΟ 2005

Στον Πίνακα 5.4 (Διάγραμμα 5.1), παρουσιάζεται η κατανομή των συνολικών γραμμών σταθερής τηλεφωνίας παγκοσμίως ανά κατηγορία για το έτος 2004. Παρατηρείται ότι το 83% της παγκόσμιας σταθερής τηλεφωνίας του 2004 αντιπροσωπεύουν κύριες γραμμές (γραμμές σύνδεσης με το δημόσιο δίκτυο, συμπεριλαμβανομένων των καναλιών ISDN B και των γραμμών centrex), ενώ οι ISDN και ADSL αντιπροσωπεύουν το 10% και 7% αντίστοιχα¹.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις του ΕΙΤΟ, την περίοδο 2004-2007, οι κύριες γραμμές αναμένεται να παρουσιάσουν σωρευτική μείωση της τάξης του 2,5% (8,2 εκ. λιγότερες)¹, όσο αφορά το σύνολο της Ευρώπης, ενώ η συνολική παγκόσμια αγορά αναμένεται να παρουσιάσει σωρευτική άνοδο κατά 1,8% (21,2 εκ. νέες γραμμές)¹.



Διάγραμμα 5.1- Πίνακας 5.4: Κατανομή του συνόλου των γραμμών σταθερής τηλεφωνίας παγκοσμίως, ανά κατηγορία (2004)¹



Όσον αφορά τις γραμμές ISDN, αυτές αναμένεται να παρουσιάσουν μικρή άνοδο στην Ευρώπη της τάξης του 1 % (795 χιλ. νέες συνδέσεις), σε αντίθεση με την συνολική παγκόσμια αγορά όπου θα επέλθει μείωση κατά 3,9% (5,1 εκ. λιγότερες συνδέσεις).¹

Τέλος, οι συνδέσεις ADSL αναμένεται να υπερδιπλασιαστούν κατά την περίοδο 2004-2007, τόσο στο σύνολο της Ευρώπης (αύξηση 122,4% - 34,6 εκ. νέες συνδέσεις), όσο και στο σύνολο της παγκόσμιας αγοράς (αύξηση 128,2% - 121,2 εκ. νέες συνδέσεις). Οι προβλέψεις του ΕΠΤΟ αποτυπώνουν μια άνοδο των συνολικών τηλεφωνικών γραμμών στην παγκόσμια αγορά μέχρι το 2007, η οποία θα προέλθει κυρίως από την μεγάλη αύξηση των γραμμών ADSL.¹

5.3 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

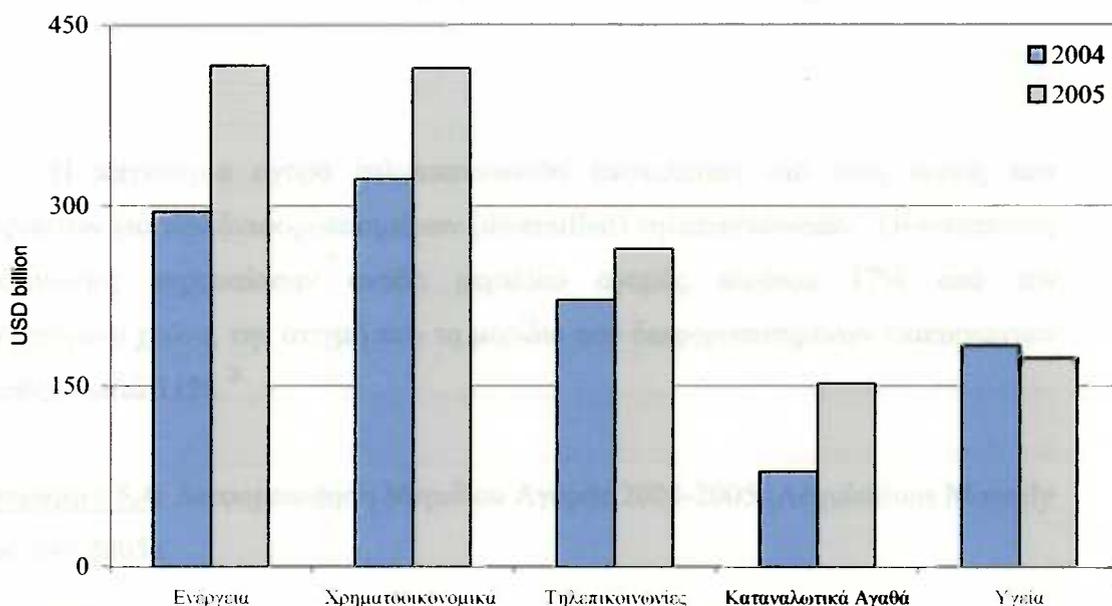
Το 2005 ολοκληρώθηκαν παγκοσμίως 22.503 συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων, η αξία των οποίων αυξήθηκε περίπου 34% συγκριτικά με το 2004 και ανήλθε στα USD 2,16τρικς. Το μέγεθος της μέσης συναλλαγής αυξήθηκε κατά 31% και κυμάνθηκε στα \$ USD 93εκ.³

Πίνακας 5.5: Στατιστικά Στοιχεία 2004-2005

	2004	2005	ΔΙΑΦΟΡΑ
ΑΞΙΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ (USD τρισ.)	1,61	2,16	34,16%
ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ	22,461	22,503	0,19%

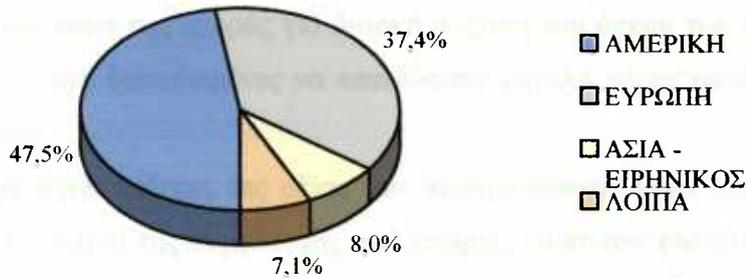
Σημαντικότερη αύξηση παρουσίασαν οι κλάδοι των καταναλωτικών αγαθών (92%) και ενέργειας (41%), ενώ πτωτική τάση παρουσίασε ο κλάδος της υγείας (5.8%). Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών το 2005 παρουσίασε την 3^η υψηλότερη αξία πραγματοποιηθέντων συμφωνιών εξαγορών και συγχωνεύσεων παρουσιάζοντας σημαντική αύξηση (20%) σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Διάγραμμα 5.2: Διακύμανση δημοσιευμένων εξαγορών και συγχωνεύσεων σε επιλεγμένους τομείς αγοράς (Acquisitions Monthly – January 2005)



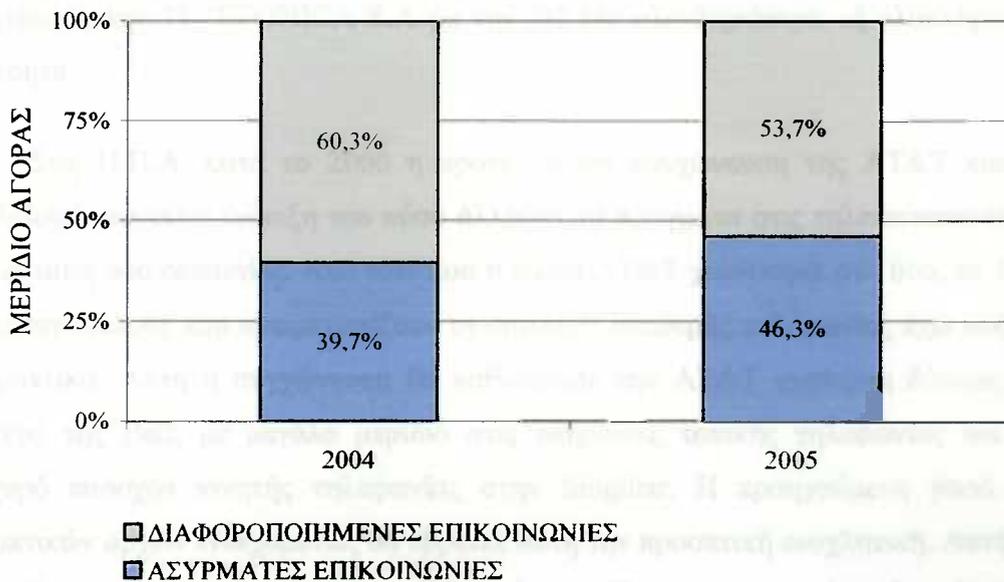
Η πλειοψηφία των δημοσιευμένων συμφωνιών έλαβαν μέρος στην Αμερική και στην Ευρώπη, που συνολικά κατέχουν το 84,9% της παγκόσμιας αγοράς εξαγορών και συγχωνεύσεων, ποσοστό ελαφρά αυξημένο συγκριτικά με το 2004 (αύξηση 1,2%).³

Διάγραμμα 5.3: Μερίδιο αγοράς το 2005 ανά Ήπειρο (Acquisitions Monthly – January 2005)



Η παγκόσμια αγορά τηλεπικοινωνιών αποτελείται από τους τομείς των ασύρματων και των διαφοροποιημένων (diversified) τηλεπικοινωνιών. Οι ασύρματες επικοινωνίες παρουσίασαν άνοδο μεριδίου αγοράς περίπου 17% από τον προηγούμενο χρόνο, την στιγμή που το μερίδιο των διαφοροποιημένων επικοινωνιών μειώθηκε κατά 11%.³

Διάγραμμα 5.4: Διαφοροποίηση Μεριδίου Αγοράς 2004-2005 (Acquisitions Monthly – January 2005).



Η ραγδαία αύξηση σε όγκους εξαγορών και συγχωνεύσεων το 2005 ήταν απόρροια σημαντικών στρατηγικών επενδύσεων από επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχοντας μάθει από λάθη του παρελθόντος, δεν κατέβαλαν ποσά μεγαλύτερα από

αυτά που επέβαλε η αγορά. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την ώριμη περίοδο την οποία διανύει πλέον η αγορά των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Επιπλέον, η αύξηση οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στο πλεόνασμα μετρητών που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, προϊόν συσσωρευμένων κερδών από το 2001 και στο γεγονός ότι διακρίνοντας την τάση της αγοράς για διαρκή αύξηση του όγκου των εξαγορών και συγχωνεύσεων, είναι διατεθειμένες να επενδύσουν μεγάλο μέρος αυτών σε τέτοιας φύσης συμφωνίες.

Στην παγκόσμια αύξηση της αξίας των πραγματοποιηθέντων συμφωνιών έχει συμβάλει και η αύξηση της συμμετοχής από εταιρίες ιδιωτικών επενδύσεων (Private Equity) οι οποίες το 2005 συμμετείχαν στο 15% (κατά αξία) των συνολικών συμφωνιών της αγοράς. Οι εταιρείες αυτές είναι σε θέση να πλειοδοτήσουν σε σχέση με επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, κυρίως λόγω των μικρότερων ποσοστών «επιστροφών» που ήταν διατεθειμένες να λάβουν, σε συνδυασμό με την ικανότητα τους να κατευθύνουν και να ελέγχουν τις συνομιλίες κυρίως λόγω των χρηματικών αποθεμάτων που είναι διατεθειμένες να καταβάλουν.

Η μεγαλύτερη συναλλαγή στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών το 2005, ύψους \$31.1δισ αφορά στην εξαγορά της Βρετανικής O2 plc από την TELEFÓNICA S.A. ισπανικών συμφερόντων. Παράλληλα, ήταν η μεγαλύτερη cross-border συμφωνία για το 2005 και μια από τις μεγαλύτερες στον κλάδο τα τελευταία χρόνια. Χαρακτηριστικό του πλεονάσματος μετρητών που αναφέρθηκε παραπάνω, είναι ότι συμφωνία της TELEFÓNICA S.A με την O2 plc ολοκληρώθηκε εξ'ολοκλήρου με μετρητά.

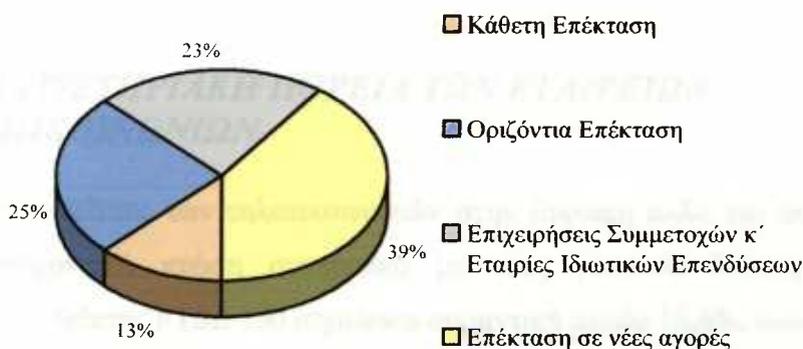
Στις Η.Π.Α. κατά το 2006 η προτεινόμενη συγχώνευση της AT&T και της BellSouth αποτελεί ένδειξη του πόσο άλλαξαν τα πράγματα στις τηλεπικοινωνίες τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Από τότε που η παλιά AT&T χωρίστηκε στα δύο, το 1984, ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας έχει αυξηθεί σημαντικά. Αυτή η συγχώνευση θα καθιστούσε την AT&T κυρίαρχη δύναμη στο δίκτυο της Bell, με μεγάλο μερίδιο στις υπηρεσίες τοπικής τηλεφωνίας και ένα ισχυρό παροχέα κινητής τηλεφωνίας στην Singular. Η προηγούμενη γενιά των εποπτικών αρχών ενδεχομένως θα έβρισκε αυτή την προοπτική ενοχλητική. Αυτή την περίοδο, ωστόσο, η συγχώνευση μάλλον είναι απίθανο να συναντήσει δρακόντειους όρους από την πλευρά της Ομοσπονδιακής Επιτροπής Επικοινωνιών. Η τάση που επικρατεί στην Ουάσινγκτον υπέρ των μεγάλων συγχωνεύσεων είναι πιο ανεκτική. Η



αύξηση του αριθμού των αμερικανικών νοικοκυριών που διαθέτουν ευρυζωνική σύνδεση στο Internet έχει επιτρέψει μικρές επιχειρήσεις του Διαδικτύου να ανταγωνίζονται ως ίσες προς ίσον με το δίκτυο των Bell. Οι ισχύοντες περιορισμοί και οι φόροι με τους οποίους επιβαρύνονται οι τοπικές τηλεφωνικές εταιρείες καθιστούν ευκολότερο για τις επιχειρήσεις παροχής τηλεφωνίας μέσω Internet να μειώσουν τις τιμές τους και να συμπιέσουν τα περιθώρια κέρδους τους. Παρ' όλα αυτά, οι τηλεπικοινωνιακοί όμιλοι δεν θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν την επανένωσή τους για να διαταράξουν τα δεδομένα στο Internet. Αυτό θα ήταν κάτι που θα αλλοίωνε την αρχή της «καθαρής ουδετερότητας», σύμφωνα με την οποία όλοι οι παροχείς αντιμετωπίζονται ισότιμα στο Internet.¹⁴

Από τις 40 μεγαλύτερες συμφωνίες του έτους¹, οι πέντε (12,5%) αφορούσαν επένδυση σε καθετοποίηση, οι δέκα (25%) αφορούσαν οριζόντια επέκταση, οι εννέα (22%) αφορούσαν επενδύσεις εταιριών επιχειρηματικών συμμετοχών ή εταιριών ιδιωτικών επενδύσεων και τέλος οι δεκαέξι (40%) αφορούσαν επέκταση σε νέες αγορές.³

Διάγραμμα 5.5: Αίτια πραγματοποίησης των 40 μεγαλύτερων συναλλαγών (CorpfinWorldWide Database - KANTOR)



¹ Πλήρης λίστα με τις 40 μεγαλύτερες συμφωνίες στο χώρο των τηλεπικοινωνιών στο Παράρτημα Α

Πίνακας 5.6 : Οι 20 Μεγαλύτερες Συμφωνίες το 2005 (CorpfinWorldWide Database)

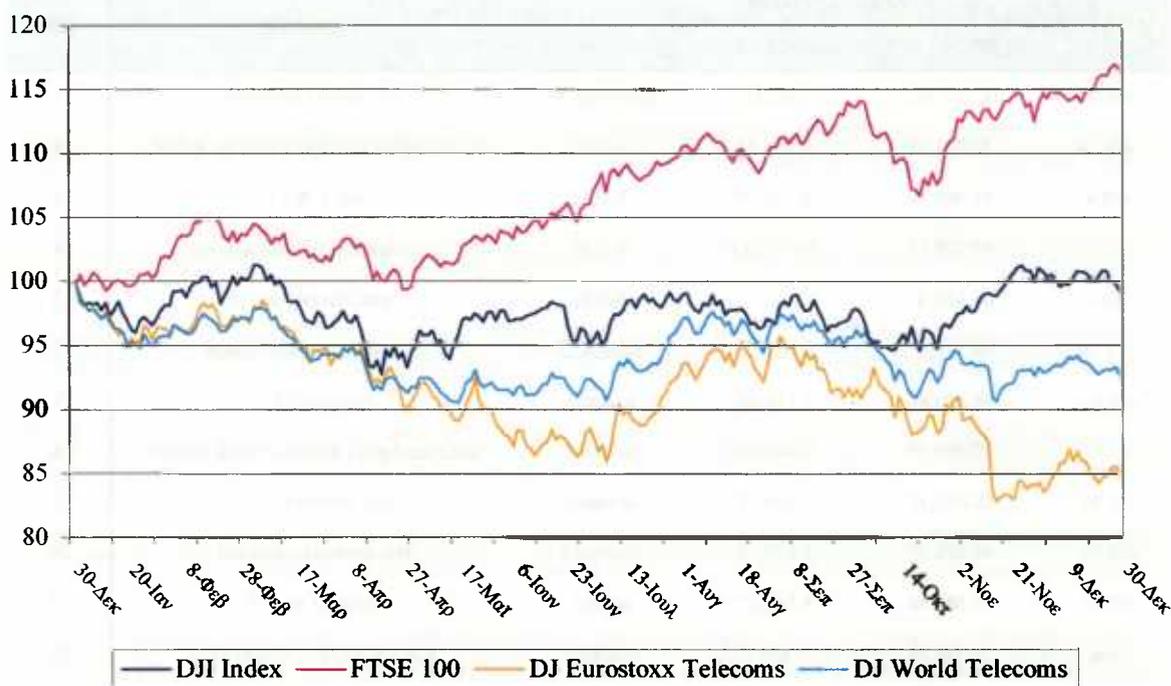
A/A	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ	ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ	ΧΩΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ	ΧΩΡΑ	ΤΙΜΗ (USD MIL)
1	20/1/2006	Telefonica SA	Ισπανία	O2 plc	Μ. Βρετανία	31.164
2	20/1/2006	Nordic Telephone Company	Ολλανδία	TDC A/S	Δανία	15.307
3	11/8/2005	Weather Investments SARL	Αιγυπτός	Wind Telecomunicazioni SpA	Ιταλία	12.941
4	8/11/2005	Orange SA	Γαλλία	Auna Operadores de Telecomunicaciones SA	Ισπανία	10.859
5	6/3/2006	NTL Incorporated	Μ. Βρετανία	Telewest Global Inc	Μ. Βρετανία	8.888
6	19/9/2005	Telefonica SA	Ισπανία	Cesky Telecom as	Τσεχία	8.089
7	14/11/2005	Oger Telecom	Σ.Αραβία - Λίβανο - Ιταλία	Turk Telekomunikasyon AS	Τουρκία	6.550
8		Intelsat Limited	Βερμούδες	PanAmSat Corporation	Η.Π.Α.	6.400
9		Nurol Holding Inc; Vodafone Group plc	Τουρκία	Telsim Mobil Telekomunikasyon Hizmetleri A.S.	Τουρκία	4.550
10	31/5/2005	Vodafone International Holdings BV	Μ. Βρετανία	MobiFon S.A.	Ρουμανία	4.450
11		Providence Equity Partners Inc	Η.Π.Α.	Kabel Deutschland GmbH (KDG)	Γερμανία	3.430
12	26/10/2005	United ACM Holdings, Inc	Η.Π.Α.	Cablecom Holdings AG	Ελβετία	3.402
13		Vodafone Group plc	Μ. Βρετανία	VenFin Ltd	Ν. Αφρική	3.430
14	8/5/2005	Mobile Telecommunications Company K.S.C.	Κουβέιτ	Celtel International BV	Ολλανδία	3.360
15	7/11/2005	Cableuropa	Ισπανία	Auna Telecomunicaciones S.A.	Ισπανία	2.727
16	14/10/2005	eBay Inc	Η.Π.Α.	Skype Technologies S.A.	Λουξεμβούργο	2.600
17		Dubai Islamic Bank; Emirates Telecommunications Corporation	Η.Α.Ε	Pakistan Telecommunications Corporation	Πακιστάν	2.570
18	24/1/2006	Ericsson AB	Σουηδία	Marconi plc	Μ. Βρετανία	2.141
19	27/6/2005	iesy Hessen GmbH & Co. KG	Γερμανία	ish GmbH & Co. KG	Γερμανία	2.088
20	15/6/2005	Apax Partners; Texas Pacific Group (TPG)	Μ. Βρετανία	TIM Hellas Telecommunications S.A	Ελλάδα	1.996

5.4 ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Το 2005 οι δείκτες των τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως σημείωσαν σημαντική πτώση συγκριτικά με τους γενικούς δείκτες αγορών. Συγκεκριμένα, ο δείκτης FTSE 100 σημείωσε σημαντική άνοδο 16,6%, ενώ ο δείκτης Dow Jones Industrial κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα, παρουσιάζοντας μικρή πτώση 0,77%. Αντιθέτως, οι δείκτες Dow Jones World Telecoms και Dow Jones Eurostoxx Telecoms παρουσίασαν σημαντική πτώση 7,4% και 15,2% ³(Διάγραμμα 5.6).



Διάγραμμα 5.6: Σύγκριση δεικτών τηλεπικοινωνιών με FTSE 100 και Dow Jones Industrial (Bloomberg)



Η αυξημένη δραστηριότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών το 2005 θεωρείται ότι επηρέασε την απόδοση των σχετικών δεικτών, καθώς η αγορά παρουσιάζεται επιφυλακτική για την μέσο-μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας από τέτοιες συναλλαγές. Οι δείκτες κινήθηκαν σημαντικά χαμηλότερα των αγορών και η πραγματική εικόνα του κλάδου αναμένεται να φανεί κατά το 2006-2007, οπότε και θα υπάρξουν οι πρώτες ενδείξεις για την αποδοτικότητα των συναλλαγών.

Αναμενόμενη είναι και η πτωτική πορεία της πλειονότητας των μετοχών των είκοσι μεγαλύτερων εταιριών στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών για το 2005 (Πίνακας 5.7). Συγκεκριμένα, σημαντικές απώλειες σημείωσαν οι μετοχές της Telecom Italia Spa (30.6%), της Vodafone Group (22.8%), της Verizon Communications Inc (21.7%). Σε αντίθετη πορεία, σημειώνοντας σημαντική άνοδο, κυμάνθησαν οι μετοχές παρόχων που απευθύνονται σε αναπτυσσόμενες οικονομίες όπως οι Saudi Telecom (49.9%) και η China Mobile (43.1%).³

Πίνακας 5.7: Οι 20 μεγαλύτερες εταιρίες τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως το 2005 - αναγραφόμενα ποσά σε USD εκ. (Bloomberg, Thomson DataStream)

Α/Α	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΩΡΑ	ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΞΙΑ		ΜΕΤΑΒΟΛΗ
			31/12/2004	31/12/2005	
1	Vodafone Group PLC	Μ. Βρετανία	171,590.0	132,457.60	-22.8%
3	CHINA MOBILE (HONG KONG) LTD	Κίνα	66,537.6	95,199.01	43.1%
2	AT & T Inc	Η.Π.Α	99,767.8	94,996.70	-4.8%
4	Verizon Communications Inc	Η.Π.Α	112,170.5	87,872.88	-21.7%
6	Sprint Nextel Corp.	Η.Π.Α	n/a	76,674.30	n/a
5	Saudi Telecom Company	Σ. Αραβία	50,220.0	75,270.00	49.9%
7	Telefonica SA	Ισπανία	86,173.7	74,075.50	-14.0%
8	Nippon Telegraph and Telephone Corp	Ιαπωνία	66,956.0	71,965.70	7.5%
9	NTT Docomo Inc	Ιαπωνία	87,697.2	71,796.20	-18.1%
10	Deutsche Telekom AG	Γερμανία	87,684.1	70,474.70	-19.6%
11	France Telecom	Γαλλία	75,397.4	64,688.91	-14.2%
12	AMAZONIA CELULAR S.A.	Βραζιλία	n/a	58,968.62	n/a
13	Bellsouth Corp.	Η.Π.Α	50,904.6	48,783.92	-4.2%
14	Telefonica Moviles SA	Ισπανία	50,308.8	45,587.48	-9.4%
15	TELECOM ITALIA SPA	Ιταλία	56,331.0	39,079.74	-30.6%
16	Vivendi Universal SA	Γαλλία	31,601.0	36,326.68	15.0%
17	BT Group PLC	Μ. Βρετανία	31,602.0	31,877.70	0.9%
18	China Telecom Corp. Limited	Κίνα	29,607.0	28,685.72	-3.1%
19	BCE Inc	Καναδάς	21,164.7	22,163.63	4.7%
20	PORTUGAL TELECOM SGPS SA	Πορτογαλία	14339.4	11,369.05	-20.7%

5.5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ VODAFONE



Η Vodafone έχει συμφέροντα σε δίκτυα κινητής τηλεφωνίας σε 28 χώρες και πέντε ηπείρους. Η στρατηγική ήταν τολμηρή, ευφύεστατη και αναμφισβήτητη επιτυχής. Για ένα διάστημα μεγαλύτερο της 20ετίας, η βρετανική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Vodafone δεσμεύτηκε με μια επιθετική στρατηγική σε δύο μέτωπα. Το πρώτο ανακλάται στο σλόγκαν «πορευτείτε διεθνώς», υπονοώντας τις οικονομίες κλίμακος και το δεύτερο αποκρυσταλλώνεται με τις δυο λέξεις «μόνον κινητή», παραπέμποντας στα ταχέως αναπτυσσόμενα ασύρματα δίκτυα έναντι των παραδοσιακών χάλκινων καλωδιακών δικτύων. Η πολιτική αυτή ανέδειξε τη Vodafone στην εταιρεία με τον υψηλότερο κύκλο εργασιών, παγκοσμίως, παρέχοντας υπηρεσίες κινητής σε 170 εκατομμύρια πελάτες σε περισσότερες από 25 χώρες.⁴

Η Vodafone ιδρύθηκε το 1982 ως θυγατρική της Racal Electronics. Το 1985, η Vodafone φιλοξένησε στο δίκτυό της την πρώτη κλήση κινητής τηλεφωνίας στη Βρετανία. Επιλέγεται η ονομασία Vodafone, προκειμένου να αντανακλά την προσφορά υπηρεσιών φωνής και δεδομένων μέσω κινητών τηλεφώνων. Η ανάπτυξη της εταιρείας ξεπερνά διαρκώς τις προβλέψεις του αρχικού επιχειρησιακού σχεδίου. Το 1987 η Vodafone αναγνωρίζεται ως το μεγαλύτερο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο. Σχηματίζεται η Voddata ως επιχείρηση "φωνής και δεδομένων" για την ανάπτυξη και προώθηση της υπηρεσίας προσωπικού τηλεφωνητή, Vodafone Recall. Προστίθενται και άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως οι πρώτες γραμμές πληροφόρησης Financial Times CityLine και M Roadwatch. Παρουσιάζεται η Vodapage, η οποία προσφέρει ένα δίκτυο τηλεειδοποίησης που καλύπτει το 80% του πληθυσμού της Βρετανίας.

Το 20% των κοινών μετοχών της Διεύθυνσης Τηλεπικοινωνιών της Recall διατίθεται στα Χρηματιστήρια Λονδίνου και Νέας Υόρκης με τιμή 170 πένες. Το 1989 συστήνεται η Paknet ως κοινοπραξία μεταξύ Racal Telecom and Cable &

Wireless. Τον Σεπτέμβριο του 1990 γίνεται ο πλήρης διαχωρισμός των Racal και Vodafone. Ο όμιλος Vodafone, εισάγεται ως ανεξάρτητη εταιρεία στα χρηματιστήρια Λονδίνου και Νέας Υόρκης. Πρόκειται για το μεγαλύτερο διαχωρισμό εταιρειών στην επιχειρηματική ιστορία του Ηνωμένου Βασιλείου.²

Το 1992 οι εταιρείες Vodafone και Telecom Finland υπογράφουν την πρώτη διεθνή σύμβαση περιαγωγής GSM στον κόσμο. Η Vodafone εξαγοράζει το υπόλοιπο 50% της Paknet από την Cable & Wireless, και εντάσσει την Paknet στον Όμιλο ως 100% θυγατρική της. Το 1993 η Vodafone εγκαινιάζει το πρώτο Vodafone Centre σε κεντρικό σημείο και ανακοινώνει την πρώτη σύμβαση διανομής με τη μεγάλη βρετανική αλυσίδα κεντρικών καταστημάτων λιανικής, Comet. Σχηματίζονται διεθνείς συνεργασίες με κοινοπραξίες στη Γερμανία, τη Νότιο Αφρική, την Αυστραλία, τα Φίτζι και την Ελλάδα. Ως αποτέλεσμα, σχηματίζεται ο όμιλος Vodafone, με σκοπό την απόκτηση αδειών και την εποπτεία των συμφερόντων της εταιρείας στο εξωτερικό.

Το 1994 η Vodafone εντάσσεται στην κοινοπραξία Globalstar, για να αναπτύξει και να παρουσιάσει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας Δορυφόρου Χαμηλής Τροχιάς. Η υπηρεσία επιτρέπει στους συνδρομητές με διπλές συσκευές GSM-δορυφόρου να χρησιμοποιούν είτε τον επίγειο σταθμό βάσης GSM ή, αν βρίσκονται εκτός κάλυψης, το δορυφορικό σύστημα για την πραγματοποίηση κλήσεων. Κατά τη διάρκεια του έτους 1995 συνεχίζεται η ανάπτυξη διεθνών συνδέσεων, με συμμετοχές σε κοινοπραξίες δικτύων στην Ολλανδία, το Χονγκ-Κονγκ, τη Γερμανία και τη Γαλλία. Την 1η Ιανουαρίου 1997, ο Chris Gent διαδέχεται τον Sir Gerald Whent ως διευθύνων σύμβουλος. Η Vodafone αναδιοργανώνεται ριζικά, ιδίως όσον αφορά τη διανομή. Οι έξι μέχρι τότε 100% ελεγχόμενοι εμπορικοί συνεργάτες μειώνονται σε τρεις: Vodafone Corporate, Vodafone Retail και Vodafone Connect. Ως αποτέλεσμα, τα μεγέθη των συστημάτων τιμολόγησης και εξυπηρέτησης πελατών εξορθολογικεύονται, και οι εμπορικές επωνυμίες, οι υπηρεσίες λιανικής και τα προγράμματα σύνδεσης εκσυγχρονίζονται. Το 1998 η κοινοπραξία Misrfone, στην οποία η Vodafone συμμετέχει κατά 30%, αποκτά την άδεια δημιουργίας δεύτερου δικτύου κινητής τηλεφωνίας στην Αίγυπτο. Το ίδιο έτος εξαγοράζεται το δίκτυο GSM της Νέας Ζηλανδίας.

Στις 30 Ιουνίου 1999, δημιουργείται η Vodafone AirTouch Plc, η μεγαλύτερη εταιρεία κινητών τηλεπικοινωνιών στον κόσμο, ως αποτέλεσμα της επιτυχημένης

συγχώνευσης μεταξύ της βρετανικής Vodafone Group Plc. και της αμερικανικής AirTouch Communications. Πριν τη συγχώνευση, τον Ιούνιο του 1999, οι Vodafone και AirTouch ήταν ήδη οι κορυφαίες εταιρείες στην ανάπτυξη και προσφορά τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στις αντίστοιχες αγορές των χωρών τους. Η AirTouch Communications Inc συγχωνεύτηκε τυπικά με την Vodafone ADS στις 30 Ιουνίου 1999.

Στις 29 Σεπτεμβρίου 1999, οι Bell Atlantic Corp. και Vodafone AirTouch Plc ανακοινώνουν την οριστική συμφωνία για δημιουργία νέας επιχείρησης κινητής τηλεφωνίας με εθνική κάλυψη -με ενιαία ονομασία και κοινή ψηφιακή τεχνολογία, αποτελούμενη από τα τμήματα κινητής τηλεφωνίας των Bell Atlantic και Vodafone AirTouch Plc US. Στα τέλη Σεπτεμβρίου 1999, η Vodafone AirTouch Plc έχει πάνω από 31 εκατ. συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως και συμφέροντα σε 24 χώρες σε πέντε ηπείρους. Στα τέλη Νοεμβρίου 1999, η εταιρεία διαθέτει κεφαλαιοποίηση σχεδόν 90 δις στερλινών, με βάση την οποία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία του FTSE 100 και τη τρίτη του Euro Top 300. Η εταιρεία είναι μία από τις κορυφαίες 25 στον κόσμο.

Η χρονιά 2000 ξεκινά με τις διαπραγματεύσεις για την εξαγορά της Mannesmann AG από τον όμιλο. Στις 4 Φεβρουαρίου 2000, συμφωνήθηκαν με το Εποπτικό Συμβούλιο της Mannesmann οι όροι με τους οποίους η Mannesmann θα γινόταν τμήμα του ομίλου Vodafone. Η Vodafone εξαγόρασε το 98,62% μετοχικού κεφαλαίου της Mannesmann προσφέροντας 58,9646 μετοχές Vodafone AirTouch για κάθε μία μετοχή Mannesmann. Πρόκειται για την πρώτη εξαγορά γερμανικής εταιρείας από μία αλλοεθνή, αλλά και για την πρώτη μεγάλη επιθετική εξαγορά γενικά στην ιστορία της Γερμανία καταβάλλοντας 180 δις. ευρώ, το υψηλότερο τίμημα για επιχειρηματική εξαγορά στη σύγχρονη ιστορία της Ευρώπης. Η συμφωνία εξαγοράς της Mannesmann AG λαμβάνει την έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στις 12 Απριλίου 2000.

Έχοντας εξασφαλίσει τη διείσδυση στην αγορά των ΗΠΑ με την εξαγορά της AirTouch και με τη συνεργασία με τη Bell Atlantic, η Vodafone AirTouch-Mannesmann θα είναι ο ισχυρότερος διεθνής πόλος στην κινητή τηλεφωνία με την προοπτική να επεκταθεί και στην Ασία. Ο νέος κολοσσός της Vodafone AirTouch-Mannesmann θα έχει τον μεγαλύτερο στην Ευρώπη και τον τέταρτο στον κόσμο με κεφαλαιοποίηση 342,5 δις. USD². Με τη συμφωνία αυτή, το μέγεθος του ομίλου σχεδόν διπλασιάζεται.

Τον Ιούνιο 2000 επήλθε συμφωνία για την εξαγορά της Orange, η οποία



εξαγοράστηκε ως τμήμα του ομίλου Mannesman, από τη France Telecom. Τον Μάιο, ξεκινά η Vizzavi, κοινοπραξία 50-50 μεταξύ των Vodafone AirTouch and VivendiNet, με στόχο την πρόσβαση ενός branded Internet portal πολλαπλής πρόσβασης για την Ευρώπη. Ο διευρυμένος όμιλος αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία κινητών τηλεπικοινωνιών στον κόσμο, και μία από τις δέκα μεγαλύτερες, με βάση την κεφαλαιοποίηση, παγκοσμίως.

Η Ευρωπαϊκή περιφέρεια είναι η μεγαλύτερη του Ομίλου και για το δεύτερο τρίμηνο του ημερολογιακού έτους ανακοίνωσε 4,38 εκατομμύρια καθαρές νέες συνδέσεις και συνδρομητική βάση άνω των 32,28 εκατ. Στην ευρωπαϊκή περιφέρεια, η Vodafone έχει τηλεπικοινωνιακά συμφέροντα σε 14 χώρες και αντιπροσωπεύει το 54% της παγκόσμιας συνδρομητικής βάσης του Ομίλου. Στα τέλη Ιουνίου, στην περιφέρεια Αμερικής και Ασίας-Ειρηνικού, η Vodafone είχε συνδρομητική βάση άνω των 16,25 εκατομμυρίων, έχοντας προσθέσει πάνω από 1,46 εκατ. νέες καθαρές συνδέσεις κατά τη διάρκεια του δευτέρου ημερολογιακού τριμήνου. Η Vodafone έχει τηλεπικοινωνιακά συμφέροντα σε 7 χώρες της περιφέρειας.⁴

Τον Μάιο του 2000, ξεκίνησε τη λειτουργία της η Verizon Wireless, συνδυασμός των επιχειρήσεων της Vodafone Airtouch και των τμημάτων κινητής τηλεφωνίας, PC και paging της Bell Atlantic. Μετά τη συγχώνευση Bell Atlantic Corp. και GTE Corp. προστίθενται στην κοινοπραξία και άλλες επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, η Verizon Wireless καθίσταται η κορυφαία εταιρεία στην αγορά κινητής τηλεφωνίας των ΗΠΑ, εξυπηρετώντας πάνω από 23 εκατ. συνδρομητές και καλύπτοντας 96 από τις 100 κορυφαίες αγορές των ΗΠΑ. Η συμμετοχή του ομίλου στην Verizon Wireless ανέρχεται σε 45%.

Το 2001 η Vodafone αποκτά την Eircell, την επικεφαλής εταιρεία τηλεπικοινωνιών της Ιρλανδίας. Η Vodafone και η China Mobile (Hong Kong) Ltd (CHMK) υπογράφουν μια "συμφωνία στρατηγικής συμμαχίας". Ο Όμιλος ολοκληρώνει την απόκτηση του 25% των μετοχών της Swisscom Mobile. Η Vodafone αποκτά το 17,8% των μετοχών της Airtel Movil S.A. που ανήκουν στη British Telecommunication Plc, αυξάνοντας το ποσοστό των μετοχών της στο 91,6%.²

Η Vodafone ανακοινώνει την πρώτη της συμφωνία συνεταιρισμού με την TDC Mobil A/S, τον επικεφαλής φορέα κινητής τηλεφωνίας της Δανίας. Το 2002 η Vodafone υπογράφει μια Συμφωνία Συνεταιρισμού με την OY Radiolinja Ab, τον επικεφαλής ιδιωτικό φορέα κινητής τηλεφωνίας της Φινλανδίας. Τον Αύγουστο



αποκτά το 50% της Vizzavi που ανήκε στην Vivendi. Η Vizzavi είναι τώρα ιδιοκτησία της Vodafone κατά 100%.² Αργότερα υπογράφει συμφωνία συνεταιρισμού με την MTC, τον επικεφαλής φορέα κινητής τηλεφωνίας του Κουβέιτ. Επίσης, το Μάρτιο του 2005 επιβεβαιώνει τη \$3.5bn (£1.8bn) εξαγορά δυο Ανατολικοευρωπαϊκών εταιρειών κινητής τηλεφωνίας από την канаδική Telesystem International Wireless. Με αυτόν τον τρόπο αύξησε το μερίδιό της σε 99% στη Ρουμανική MobiFon και εξαγόρασε το 100% των μετοχών της Oskar Mobil που δραστηριοποιείται στην Τσεχία.⁶

Η Vodafone Group είναι αυτή τη στιγμή η μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο με παρουσία σε 28 χώρες και 100 εκατομμύρια συνδρομητές, κάτι το οποίο δεν είναι τυχαίο. Η διαρκής αναζήτηση ευκαιριών, κυρίως στις αγορές της Γηραιάς Ηπείρου και των ΗΠΑ και κατά δεύτερο λόγο στις αγορές της Ασίας, ήταν το κύριο μέλημα του διευθύνοντος συμβούλου της Vodafone την τελευταία δεκαετία. Το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα η Vodafone πραγματοποίησε περισσότερες από 50 εξαγορές και έδωσε μάχες που έμειναν στην ιστορία των επιχειρήσεων. Η επιθετική εξαγορά της αμερικανικής AirTouch έναντι 62 δισεκατομμυρίων δολαρίων τον Φεβρουάριο του 1999, μέσω της οποίας η Vodafone απέκτησε πρόσβαση στην αμερικανική αγορά, ήταν η πρώτη μεγάλη συμφωνία της εταιρείας αφήνοντας μια γεύση για το τι θα επακολουθούσε, όπως η επιθετική εξαγορά της γερμανικής Mannesman λίγα χρόνια αργότερα, η οποία στοίχισε 113 δισεκατομμύρια στερλίνες (17,6 δις ευρώ).²

Τα μερίδια της AirTouch σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στη Νότια Ευρώπη συμπλήρωσαν τα μερίδια της Vodafone στον ευρωπαϊκό βορρά, ενώ η ενοποίηση των δραστηριοτήτων των δύο εταιρειών στην Αυστραλία, την Ιαπωνία και την Αφρική - εκτός από τις ΗΠΑ φυσικά - ήταν ένα καθοριστικό βήμα ως προς την εδραίωσή τους στην παγκόσμια αγορά κινητής τηλεφωνίας. Σε αυτή την βάση, λοιπόν, ήταν ιδιαίτερα προβλέψιμη η εξαγορά της Mannesmann καθώς αποτελούσε μία από τις πιο δυναμικά αναπτυσσόμενες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες στην Ευρώπη. Εξάλλου, η Vodafone κατείχε ήδη μερίδια στην ιταλική Omnitel, τη γαλλική SFR αλλά και στην Mannesmann Mobilfunk.

Στην ίδια βάση, η Vodafone επιδίωξε να αυξήσει τα μικρά αλλά σημαντικά μερίδια που είχε αποκτήσει και σε άλλες εταιρείες, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την J-Phone, τον κλάδο κινητής τηλεφωνίας της Japan Telecom η οποία κατατάσσεται τρίτη στην ιαπωνική τηλεπικοινωνιακή αγορά.

Η βουλγαρική Mobiltel, και θυγατρική της Telekom Austria, είναι η τελευταία εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που υπέγραψε συμφωνία συνεργασίας με τη Vodafone το 2006, η οποία έκλεισε μία ακόμη «τρύπα» στη διεθνή κάλυψή της. Η συμφωνία μεταξύ των δύο πλευρών προβλέπει ότι η Mobiltel θα διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Vodafone στους συνδρομητές της, όπως, φυσικά, και στους πελάτες του βρετανικού ομίλου που θα επισκέπτονται τη Βουλγαρία. Επιπλέον, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της Vodafone θα προωθούνται και με τα δύο εμπορικά σήματα, ενώ η Mobiltel έχει το δικαίωμα αγοράς συσκευών με τις τιμές που έχει η Vodafone. Σημειωτέον ότι μαζί με τη Mobiltel, η Vodafone έχει υπογράψει αντίστοιχες συμφωνίες συνεργασίας σε 32 χώρες.¹⁰

Ωστόσο, τα μυστικά συστατικά αυτής της στρατηγικής αποκαλύπτονται και πλέον οι συνέπειες καθίστανται αισθητές για τη Vodafone. Το Μάιο του 2006, η Vodafone ανακοίνωσε ετήσιες ζημιές της τάξεως των 22 δις £, αντανakλώντας τις μεγαλύτερες ζημιές στην επιχειρηματική ιστορία της Ευρώπης. Πρόκειται για ζημιές λογιστικής φύσεως που προκλήθηκαν από τη διαγραφή στοιχείων του ενεργητικού, τα οποία αποκτήθηκαν από εξαγορές του ένδοξου παρελθόντος των dot.com εταιρειών. Είχαν, εξάλλου, προηγηθεί το ίδιο έτος τρεις προειδοποιήσεις για χαμηλότερη κερδοφορία, απρόσμενων φορολογικών υποχρεώσεων, θερμών αντιδράσεων στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου και μιας κατά 13% με 24% πτώσης της τιμής της μετοχής έναντι της ανόδου του γενικού δείκτη FTSE-100 του Λονδίνου.⁴ Ο ρυθμός επέκτασης των δραστηριοτήτων του κολοσσού υποχωρεί, όπως μειώνονται και τα περιθώρια κέρδους. Ακόμα μεγαλύτερο προβληματισμό προκαλεί το γεγονός ότι το 80% των εσόδων πηγάζει από τις «παραδοσιακές» κλήσεις κινητής σε μια εποχή που οι τιμές δέχονται μεγάλες πιέσεις λόγω του ανταγωνισμού που ασκείται από τις κλήσεις κινητής μέσω του Διαδικτύου.

Η στρατηγική στην οποία οφείλει την ακμή της η Vodafone την παρασύρει σήμερα σε παρακμή. Οι οικονομίες κλίμακος χάρισαν στην εταιρεία ένα πλεονέκτημα κόστους, αλλά έδωσαν μεγαλύτερο βάρος στην επέκταση παρά την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων. Η μεγάλη ενασχόληση με τα δίκτυα ασύρματης τηλεφωνίας αντανakλούσαν μια διορατικότητα όταν δεν ήταν τόσο διαδεδομένα τα κινητά και ο ανταγωνιστής δεν ήταν άλλος από τη σταθερή τηλεφωνία. Σήμερα, όμως, η κινητή δέχεται επίθεση σε τέσσερα «ταμπλό» και, συγκεκριμένα, τις κλήσεις, τις ευρυζωνικές επικοινωνίες, την τηλεόραση και τις ασύρματες υπηρεσίες.

Έτσι, η Vodafone προσπαθεί να αλλάξει πορεία. Τον Μάρτιο πούλησε τη θυγατρική της στην Ιαπωνία, αλλάζοντας κατεύθυνση στην παγκόσμια στρατηγική της (το μερίδιό της στην ιαπωνική αγορά ήταν 17%). Προσφορά εξαγοράς της μονάδας της Vodafone στην Ιαπωνία ύψους 15 δισ. δολ. κατέθεσαν η αμερικανική Cerberus Partners (με σημαντικές επενδύσεις στην Ιαπωνία) και η Providence Equity Partners, επενδυτικό σχήμα που εξειδικεύεται στις τηλεπικοινωνίες. Η Vodafone είχε ανακοινώσει ότι βρίσκεται σε συνομιλίες για την πώληση του ιαπωνικού της τομέα στην Softbank Corp.⁵ Η διάθεση και άλλων στοιχείων του ενεργητικού σε πώληση καθίσταται όλο και πιθανή, συμπεριλαμβανομένου του 45% του μετοχικού κεφαλαίου της αμερικανικής Verizon Wireless, παρά τις αντιδράσεις παραγόντων της τελευταίας.

Στη συνέχεια, ο δεύτερος πυλώνας της στρατηγικής της Vodafone κλονίστηκε με την ανακοίνωση του σχεδίου παροχής νέων υπηρεσιών, αποκαλούμενου Mobile Plus με το επιχείρημα ότι η στρατηγική ανανεώνεται επειδή δεν είναι ίδιες οι ανάγκες των πελατών όπως δήλωσε το αφεντικό της Vodafone Αρούν Σαρίν, προσθέτοντας ότι είναι μια πολύ σημαντική αλλαγή πορείας στην εταιρεία. Αντί να προχωρήσει στη συγχώνευση των υπηρεσιών ασύρματης και σταθερής τηλεφωνίας, η Vodafone πολύ απλά θα προσφέρει χαμηλότερα πάγια στους συνδρομητές της όταν αυτοί θα κάνουν χρήση των κινητών τους στην εγγύτητα της κατοικίας τους. Θα υπάρξει, επίσης, συνεργασία με τις εταιρείες που επιτρέπουν την πρόσβαση των ευρυζωνικών υπηρεσιών στα κινητά τηλέφωνα. Στόχος της εταιρείας είναι η εξασφάλιση του 10% των εσόδων της από τις προαναφερόμενες υπηρεσίες μέχρι το 2010.⁴

Με άλλα λόγια, τα βήματα της Vodafone προς τη διαφοροποίηση της στρατηγικής της είναι πολύ μικρά. «Κινούνται στη σωστή κατεύθυνση, αλλά όχι με τη σωστή ταχύτητα ή με το βάθος που απαιτείται», δηλώνουν αναλυτές της Westhall Capital.⁴ Το πρόβλημα είναι ότι η μεγάλη επίδραση του Διαδικτύου στις τιμές έχει ήδη γίνει αισθητή στη σταθερή τηλεφωνία και δεν θα αργήσει να εισχωρήσει και στα πεδία της κινητής. Η Vodafone βρίσκεται στην πλέον ευάλωτη θέση.

Όταν ερωτάται εάν η στρατηγική Mobile Plus θα είναι αποτελεσματική, ο κ. Σαρίν υποστηρίζει με σθένος ότι όλοι οι υπόλοιποι κάνουν λάθος. «Πιστεύω ότι είναι λανθασμένη η πεποίθηση ότι στο άμεσο μέλλον όλοι οι πελάτες επιζητούν την παροχή υπηρεσιών σε “τέσσερα ταμπλό”», δηλώνει. Προς το παρόν, όμως, στενεύουν τα χρονικά περιθώρια προσαρμογής της Vodafone στον κόσμο του Διαδικτύου. Το



2005 τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 7,5% στις 29 δισ. στερλίνες, ενώ για να γοητεύσει τους επενδυτές της ανακοίνωσε υψηλό μέρισμα και περικοπές κόστους.⁴ Ωστόσο, η μεγάλη εξάρτησή της στις κλήσεις κινητής και η «ντροπαλή» στροφή της στις υπηρεσίες μεταβίβασης δεδομένων εγκυμονούν κινδύνους. Και δεν πρέπει να είναι έτσι τα πράγματα για μια εταιρεία που το 1985 θεωρούνταν πρωτοπόρος στην τηλεφωνία.

5.6 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ DEUTSCHE TELECOM



Η Deutsche Telekom προσφέρει σε εκατομμύρια ιδιωτικών και εταιρικών πελατών σε όλο τον κόσμο ενιαίο φάσμα σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, information technology - από ασύρματες επικοινωνίες, Διαδίκτυο μέχρι σύνθετες λύσεις τηλεπικοινωνιών.

Η Deutsche Telekom AG ανήκει στις μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου της κινητής και σταθερής τηλεφωνίας. Οι 4 πυλώνες του ομίλου είναι η T-Com στη σταθερή, η T-Online στο Internet, η T-Mobile στην κινητή και η T-Systems σε συστημικές λύσεις. Η εταιρεία εστιάζει σε τρεις κύριες περιοχές του τηλεπικοινωνιακού κλάδου - Broadband/Fixed-network, επιχειρησιακοί πελάτες και κινητή επικοινωνία - περαιτέρω αναπτύσσει τη στρατηγική των τεσσάρων πυλώνων που αναφέρθηκε παραπάνω. Ο στόχος είναι να γίνει η γρηγορότερα αναπτυσσόμενη επιχείρηση τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη.

Στις 6 Ιουνίου 2006 η Deutsche Telekom συγχώνευσε τις δύο οργανωτικές επιχειρησιακές μονάδες της T-Com και T-Online στην ευρυζωνική/σταθερή στρατηγική επιχειρησιακή περιοχή δικτύων (strategic business area Broadband/Fixed network). Η στρατηγική εστίαση εδώ, παράλληλα με έναν προσανατολισμό προς την αναπτυσσόμενη ευρυζωνική αγορά, στοχεύει στη βέλτιστη υποστήριξη πελατών και την πίστη πελατών. Η επιχειρησιακή περιοχή εξυπηρετεί τα τμήματα καταναλωτών της ομάδας της Deutsche Telekom και πελατών μικρών επιχειρήσεων. Συμμετέχει επίσης στην επιχείρηση με τους μεταπωλητές (wholesale) και τους διεθνείς χειριστές δικτύων. Οι δραστηριότητες της Deutsche Telekom σχετικά με τους επιχειρησιακούς

πελάτες οργανώνονται κάτω από το εμπορικό σήμα T-Systems. 'T-Systems Enterprise Services' είναι η επιχειρησιακή μονάδα για τις συναλλαγές με τις πολυεθνικές εταιρίες, ενώ οι 'T-Systems Business Services' χειρίζονται τις συναλλαγές με περίπου 160.000 μεγάλες και μέσου μεγέθους επιχειρήσεις στη Γερμανία. Η Deutsche Telekom συσσωρεύει τις ασύρματες δραστηριότητές της στη στρατηγική επιχειρησιακή περιοχή Mobile Communications.⁷

Η Deutsche Telekom AG ανέπτυξε μία στρατηγική διεθνοποίησης στις ανερχόμενες αγορές και σήμερα ο Όμιλος, αντιπροσωπεύεται σε περισσότερες από 65 χώρες. Περισσότερο από 40% των συνολικών πωλήσεων κατά το 2005 πραγματοποιήθηκαν εκτός Γερμανίας. Στο σχήμα 5.1 απεικονίζεται η παρουσία της DT διεθνώς.

Ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι η Deutsche Telekom παρουσίασε το 2005 αύξηση 3,9 % καθαρού εισοδήματος φτάνοντας τα 59,6 δισεκατομμύριο ευρώ.⁷

Τον Φεβρουάριο του 2000 η Deutsche Telekom AG έκλεισε μια συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας με την Lagardare Gruppe η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω ανταλλαγής μετοχών μεταξύ της Lagardare OnlineAbleger Club-Internet και T-Online International με στόχο την ενίσχυση της DT στον τομέα του Internet. Η Lagardare έγινε η 2η μεγαλύτερη μέτοχος της T-Online International με συμμετοχή της τάξεως του 6,5%. Η T-Online απέκτησε το 99% του Club Internet. Το Club-Internet είναι στη Γαλλία ο δεύτερος μεγαλύτερος φορέας παροχής υπηρεσιών Internet με περισσότερους από 580.000 συμμετέχοντες (Κατάσταση Δεκεμβρίου 2000), το δεύτερο σπουδαιότερο Portal και ένα από τα πιο γνωστά ονόματα.⁸

Επίσης, η DT εξαγόρασε το 99.9% των μετοχών της Ολλανδικής Εταιρείας BEN. Η BEN προσφέρει προϊόντα κινητής τηλεφωνίας και παροχής υπηρεσιών για επαγγελματίες και ιδιώτες πελάτες και διαθέτει μία από τις 5 UMTS άδειες.

Η Deutsche Telekom έγινε το 2000 ο στρατηγικός εταίρος της επιχείρησης HT - κρατικό εθνικό φορέα επικοινωνιών στην Κροατία - μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Κροατία εξαγοράζοντας το 49.9% των μετοχών. Η HT προσφέρει δίκτυο σταθερής τηλεφωνίας, κινητή τηλεφωνία, επικοινωνία δεδομένων και παροχή υπηρεσιών γύρω από το Internet. Η HT καλύπτει ως full service provider όλο το φάσμα μοντέρνων παροχών υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών.

Από τον Ιανουάριο του 2000 η Deutsche Telekom κατέχει μέσω T-Mobile International το 100% του Service Provider max.mobil της Αυστρίας με περισσότερους από 1900 συνεργάτες και μερίδιο αγοράς 33,96%.

Ακόμα, η Deutsche Telekom συμμετέχει με 40.1 % στην ρώσικη εταιρεία Mobilfunk-Netzbetreiber Mobile Telesystem (MTS) που είναι φορέας κινητής τηλεφωνίας. Η επιχείρηση υπάρχει από το 1994 ως joint venture υπό την τεχνική και οικονομική επίβλεψη της T-Mobil.⁸

Η Ελβετική εταιρεία T-Systems Multilink AG είναι 100% θυγατρική επιχείρηση της Deutsche Telekom και δραστηριοποιείται στην σύγκλιση των τεχνολογιών.

Αργότερα, τον Ιούνιο 2001 η Deutsche Telekom AG εξαγόρασε τις δύο αμερικανικές επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας Voicestream Wireless Corporation και Powertel inc. Μ' αυτό τον τρόπο δημιουργείται ο πρώτος διατλαντικός πάροχος κινητής τηλεφωνίας GSM με υψηλές αποδόσεις στο Roaming και μοντέρνες κινητές εφαρμογές στην ταχύτητα και στα δεδομένα με GRRS στάνταρ¹⁵. Η Deutsche Telecom θεωρεί τη συγχώνευση ως κίνηση στρατηγικής σημασίας αφού ένας από τους βασικούς στόχους του Γερμανικού τηλεπικοινωνιακού κολοσσού είναι η ενίσχυση της παρουσίας του στην Αμερικανική αγορά.⁹ Με τους ίδιους στόχους η Deutsche Telecom με κοινοπραξία με τη γαλλική France Telecom και την αμερικάνικη Sprint δημιούργησαν την Global One. Η συνεργασία μεταξύ DT και FT είχε ξεκινήσει όταν η γαλλική κυβέρνηση αποφάσισε τη μετοχοποίηση του 30% της FT και τη διάθεση του 7,5% των μετοχών του γαλλικού τηλεπικοινωνιακού οργανισμού στη DT. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους δημιουργίας της Global One ήταν η ανάγκη σταθεροποίησης των δύο ευρωπαϊκών οργανισμών στο τηλεπικοινωνιακό πεδίο της Ευρώπης λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, με τη συνδρομή μιας από τις μεγαλύτερες αμερικάνικες εταιρείες, η οποία θα έδινε περιορισμένη έστω διείσδυση στις ΗΠΑ.

Σημειώνεται ότι η Deutsche Telekom θεωρείται από τις εταιρείες που είναι πολύ πιθανό να ενδιαφερθούν για τον ΟΤΕ.

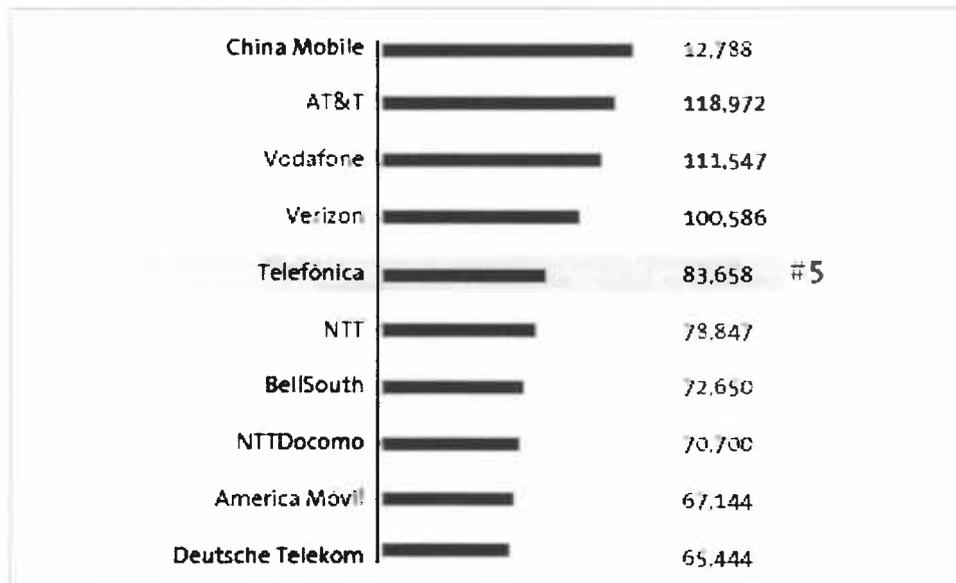
5.7 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ TELEFÓNICA DE ESPAÑA

Η Telefónica είναι όμιλος παγκόσμιας εμβέλειας με ξεχωριστή παρουσία στις ισπανόφωνες και πορτογαλόφωνες αγορές. Δραστηριοποιείται σε τρεις ηπείρους,



παρέχει στις υπηρεσίες της σε 19 χώρες με έναν συνολικό πληθυσμό 670 εκατομμυρίων, και είναι παρούσα σε πάνω από 40.¹² Η Telefonica είναι multi-domestic εταιρεία αφού σε κάθε χώρα καθορίζει τις υπηρεσίες της σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς και προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε κοινωνίας διατηρώντας συγχρόνως και τις ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς. Η Telefonica κατατάσσεται πέμπτη παγκοσμίως με βάση την κεφαλοποίηση της όπως φαίνεται στο παρακάτω Διάγραμμα 5.7.

Διάγραμμα 5.7: GLOBAL TELECOM INDUSTRY RANKING (FIXED, MOBILE, DATA) BY MARKET CAP USD mn (at 25 August 2006)

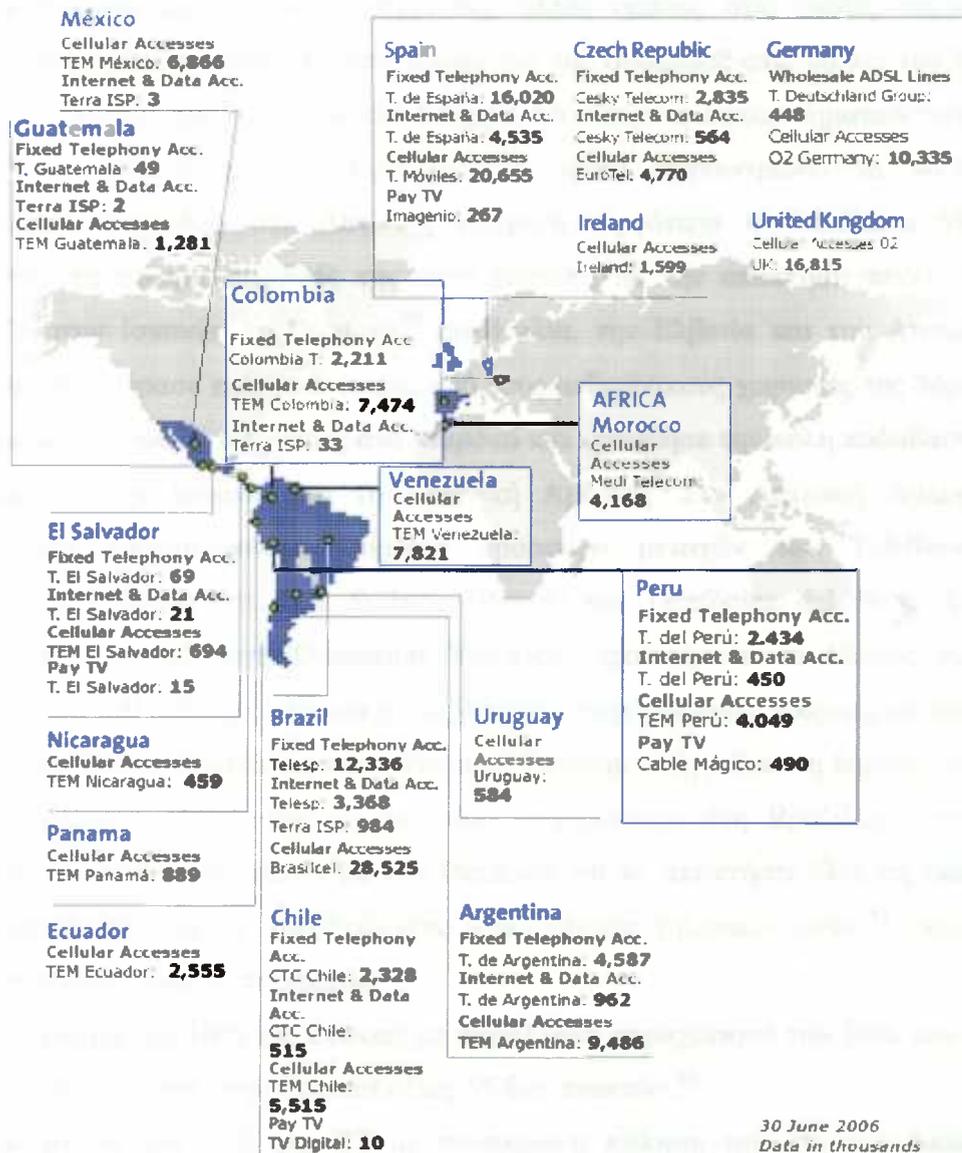


Πηγή: *Bloomberg, August 25, 2006*

Αν και σε αυτήν την περίπτωση δε μιλάμε για μια συγκεκριμένη συνεργασία, ωστόσο μερικά λόγια για τον ισπανικό τηλεπικοινωνιακό οργανισμό είναι αρκετά σημαντικά καθώς φαίνεται να είναι ρυθμιστής σε πολλές καταστάσεις. Η Telefonica θεωρείται ένας ιδιαίτερα ελκυστικός οργανισμός, αφού είναι ο κύριος επενδυτής των περισσότερων αντίστοιχων της Νοτίου Αμερικής και θεωρείται ως το "διαβατήριο" για διεξόδου στη μεγάλη αγορά της Λατινικής Αμερικής. Η τηλεπικοινωνιακή αγορά της Νοτίου Αμερικής έχει αξία σήμερα περίπου 60 δισ. δολαρίων. Φαίνεται ότι η Telefonica εκμεταλλεύεται πλήρως αυτό το πλεονέκτημά της και δε διστάζει να αποχωρεί από κοινοπραξίες ή να συνάπτει συμφωνίες ανάλογα με πια τη συμφέρει περισσότερο. Δεν είναι τυχαίο ότι λίγο μετά τη σύναψη συμφωνίας με την AT&T,

αποχώρησε για να συνεργαστεί με την Concert (αφορά τη συνεργασία BT και MCI) η οποία της έκανε μία πολύ δελεαστική πρόταση, πετυχαίνοντας ένα καίριο πλήγμα στον αμερικάνικο τηλεπικοινωνιακό κολοσσό.¹¹ Η Telefónica είναι, ίσως, η εταιρεία με τις περισσότερες συμμετοχές σε κοινοπραξίες και συμμαχίες με οργανισμούς από την Αμερική και την Ευρώπη, οι σημαντικότερες των οποίων φαίνονται στο Σχήμα 5.2.

Σχήμα 5.2: TELEFÓNICA GROUP MARKET SIZE¹²



Ήδη από το τέλος της δεκαετίας του '80 και κατά τη δεκαετία του '90 η Telefónica επεκτείνεται διεθνώς, με τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες της να φτάνουν σε άλλες ηπείρους, ειδικότερα στη Λατινική Αμερική. Το 1990, εδραιώθηκε σε

ορισμένα δίκτυα τηλεπικοινωνιών σε άλλες χώρες (CTC και Entel στη Χιλή, Telefónica de Argentina και Βενεζουέλα). Επίσης το 1991, η επιχείρηση πήρε τον έλεγχο της Telefónica Larga Distancia του Πουέρτο Ρίκο. Άλλες σημαντικές επιτυχίες ήταν το βραβείο άδειας κινητής τηλεφωνίας στη Ρουμανία και μια άδεια ραδιο-ηλεκτρονικής στην Πορτογαλία. Σημαντικότερο ήταν το έτος 1998 με την ιδιωτικοποίηση της δημόσιας επιχείρησης τηλεφωνίας της Βραζιλίας Telebras. Η κοινοπραξία της Telefónica κέρδισε την προσφορά για να αποκτήσει την Telesp που λειτουργεί στο Σάο Πάολο. Συγχρόνως, άλλες ομάδες στις οποίες συμμετείχε απέκτησαν πρόσβαση στην κινητή τηλεφωνία της Βραζιλίας στις πόλεις του Rio de Janeiro, Espiritu Santo, Bahva και Sergipe. Οι κινήσεις αυτές σηματοδότησαν τη διείσδυσή στην αγορά της Βραζιλίας, η οποία συγκεντρώνει το 40% των τηλεφωνικών εσόδων στη Λατινική Αμερική. Αργότερα η Telefónica Móviles διεύρυνε τη σφαίρα επιρροής της στην Ευρώπη με την απόκτηση πέντε αδειών UMTS στην Ισπανία, τη Γερμανία, την Ιταλία, την Ελβετία και την Αυστρία. Η επιχείρηση αγόρασε επίσης τέσσερις από τους μεξικάνικους χειριστές της Motorola, άρχισε να προσφέρει υπηρεσίες στο Μαρόκο και προώθησε την πύλη πρόσβασης στο Διαδίκτυο στην Ισπανία και τη Λατινική Αμερική. Στη Λατινική Αμερική, η Telefónica πραγματοποίησε δημόσια προσφορά μετοχών των Telefónica de Argentina, Telesp και Tele Sudeste (Brazil) και Telefónica del Perú. Αυτή η επιχείρηση ονομαζόμενη Operación Verónica, προετοίμασε το έδαφος για την αναδόμηση του ομίλου σύμφωνα με τις διεθνείς επιχειρησιακές γραμμές σε αυτές τις χώρες. Το 2001 η Telefónica και η Portugal Telecom ανήγγειλαν τη δημιουργία μιας κοινοπραξίας για τα assets και των δύο επιχειρήσεων στη Βραζιλία. Επίσης, η Telefónica επέτυχε συμφωνία με την Iberdrola για να αποκτήσει όλες τις εταιρικές συμμετοχές που είχε η Iberdrola στις βραζιλιάνικες τηλεπικοινωνίες.¹² Σημαντικά ακόμη βήματα είναι τα παρακάτω:

- ✦ αγορά του 10% της Concert με παράλληλη παραχώρηση του 10% των δικών της μετοχών στην Concert αξίας 55 δισ. πεσσετών,¹³
- ✦ αγορά του 1 % της BT με ταυτόχρονη πώληση του 2% των δικών της μετοχών στην BT αξίας 450 εκατ. δολαρίων,
- ✦ απόκτηση του 33% της Avantel, της δεύτερης σε μέγεθος τηλεπικοινωνιακής εταιρείας του Μεξικό, η οποία είναι θυγατρική της MCI στη χώρα,¹³
- ✦ συγχωνεύοντας τις δραστηριότητες της με την MCI στο Πουέρτο Ρίκο δημιουργήθηκε η Telefónica Panamericana - MCI,

- ✦ συνεργασίες στην Ευρώπη με την Telecom Italia SpA. και τη Deutsche Telekom AG,
- ✦ Το 2002 υπογράφει συμφωνία με τη Microsoft για να προωθήσει την ανάπτυξη και το μάρκετινγκ των εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας και διεισδύει στην αγορά της Κολομβίας.¹²
- ✦ Το 2003 η Telefónica Móviles, η T-Mobile International and η Telecom Italia Mobile υπογράφουν στρατηγική συμφωνία και τον Αύγουστο 2003 παρουσιάζονται τα πρώτα προϊόντα και υπηρεσίες της συμμαχίας κινητής τηλεφωνίας αποτελούμενη από τις Telefónica Móviles, Orange, TIM (Telecom Italia Mobile) and T-Mobile.¹²
- ✦ Το 2004 ήταν ιστορική χρονιά καθώς η Telefónica συμφώνησε να αγοράσει τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας της BellSouth στη Λατινική Αμερική και υπέγραψε με την Intel στρατηγική συνεργασία με σκοπό να προωθήσει την κινητή τηλεφωνία, broadband, voice and data services.¹²
- ✦ Το 2005 η Telefónica εξαγοράζει την Cesky Telecom από την κυβέρνηση της Τσεχίας, προσπαθεί μαζί με τη NTT DoCoMo να ενισχύσουν τη στρατηγική τους συμμαχία ενώ η Telefónica Móviles ενοποιεί την εικόνα της σε 13 χώρες κάτω από το brand name Movistar. Επίσης προχωρά στην εξαγορά του 2.99% της China Netcom και σε συμφωνία συνεργασίας και παράλληλα η Telefónica Internacional υπογράφει εμπορική συμμαχία με Siemens and Intelbras.¹²
- ✦ Τον Ιανουάριο του 2006 ολοκληρώνει την εξαγορά της O2.¹²

Η ομάδα της Telefónica επιδιώκει να γίνει η μεγαλύτερη και καλύτερα ομάδα τηλεπικοινωνιών στον κόσμο. Λέγοντας η καλύτερη, σημαίνει η καλύτερη από άποψη προσανατολισμού πελατών, καινοτομίας, της λειτουργικής τελειότητας και επαγγελματικών υπηρεσιών. Η μεγαλύτερη αναφέρεται στην αποδοτικότητα, την ανάπτυξη και τη δημιουργία αξίας.

Σχήμα 5.3: Το όραμα της Telefónica¹²



5.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Τα τελευταία έτη αποτέλεσαν χρονιές έντονης δραστηριότητας στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, τόσο στην παγκόσμια όσο και στην Ελληνική αγορά. Ιδιαίτερα κινητικές παρουσιάστηκαν εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών καθώς και εταιρίες με άλλη κύρια δραστηριότητα, οι οποίες προχώρησαν σε εξαγορές τηλεπικοινωνιακών εταιρειών.

Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την προοπτική που διακρίνει η αγορά στον κλάδο εν όψει νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών, όσο και αν η χρηματιστηριακή αγορά ακόμη παρουσιάζεται επιφυλακτική. Από το 2006 αναμένεται η αξιολόγηση και απεικόνιση της πραγματικής αξίας των συμφωνιών, διαμορφώνοντας το κλίμα και για τα επόμενα έτη.

Παρατηρώντας κανείς τις συνεργασίες των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών μπορεί να καταλήξει στα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Οι αμερικάνικοι οργανισμοί είναι οι πρωταγωνιστές των μεγαλύτερων συγχωνεύσεων και εξαγορών. Μέσα στον κατάλογο με τις μεγαλύτερες συγχωνεύσεις σε όλο τον κόσμο, βλέπουμε να βρίσκονται επιχειρήσεις προερχόμενες από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι το καθεστώς της ελεύθερης αγοράς ισχύει στις Η.Π.Α. πολύ πιο πριν από ό,τι στην Ευρώπη, κάτι που σημαίνει ότι η αγορά είναι πιο ώριμη και ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι πιο τολμηρές στη σύναψη συμφωνιών τόσο μεγάλης αξίας. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι τέτοια τεράστια ποσά μπορούν να διατεθούν μόνο από εύρωστες επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε ένα σταθερό, όσο μπορεί να ειπωθεί κάτι τέτοιο, περιβάλλον.

2. Φαίνεται ότι οι αμερικάνικες εταιρείες έχουν μεγάλη ανάγκη τη συνεργασία των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, κάτι που συμβαίνει παρά τη ευρωστία των πρώτων. Αυτές οι κοινοπραξίες ωφελούν πάρα πολύ και τα δύο μέρη. Από τη μία οι οργανισμοί της Ε. Ε. επωφελούνται της εμπειρίας και της οικονομικής ευρωστίας των αμερικάνικων εταιρειών. Από την άλλη, οι αμερικάνικες επωφελούνται από τις ιδιαίτερες σχέσεις που έχουν οι ευρωπαϊκές τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις με άλλους χώρους, όπως για παράδειγμα με τη νοτιοαμερικάνικη περιοχή. Αυτού του είδους οι συνεργασίες είναι πολύ σημαντικές και δείχνουν πόσο αναγκαίες αρχίζουν να γίνονται οι ευρωπαϊκές εταιρείες για τις αμερικάνικες και πόσο πολύ έχουν ανάγκη οι δεύτερες τις πρώτες. Όταν η Telefónica de España εγκατέλειψε την Unisource (της οποίας ηγείται η AT&T) και προσχώρησε στην Concert (την κοινοπραξία BT και MCI), η AT&T φάνηκε να χάνει έναν πολύτιμο σύμμαχο στην προσπάθειά της να διεισδύσει στη νοτιοαμερικάνικη αγορά. Ο ισπανικός τηλεπικοινωνιακός οργανισμός είναι, προς το παρόν, ο μεγαλύτερος ξένος εταίρος και επενδυτής τηλεπικοινωνιακών εταιρειών πολλών χωρών της ηπείρου, όπως της Βραζιλίας, του Περού, της Χιλής, της Αργεντινής και της Βενεζουέλας.

3. Οι συγχωνεύσεις και επιχειρηματικές κοινοπραξίες που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι αυτές μεταξύ ευρωπαϊκών και αμερικάνικων εταιρειών. Αυτές οι συμφωνίες γίνονται, αφ' ενός για να ισχυροποιήσουν οι οργανισμοί της Ε. Ε. τη θέση τους στην ευρωπαϊκή αγορά, αφ' ετέρου για να διεισδύσουν οι αμερικάνικοι στον ίδιο χώρο, ο οποίος είναι ιδιαίτερα ελκυστικός μετά την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ε.Ε. Η μεγαλύτερη συνεργασία που επιτεύχθηκε και ανήκει σε αυτήν την κατηγορία είναι αυτή μεταξύ της BT και της MCI, ύψους 20 δισ. δολαρίων.

4. Οι ευρωπαϊκές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες κατά κύριο λόγο, αλλά και οι αμερικάνικες, δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση για εξαγορές αντίστοιχων επιχειρήσεων χωρών της Ανατολικής Ευρώπης. Αυτό συμβαίνει λόγω της πληθώρας των ιδιωτικοποιήσεων των κρατικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών των κρατών αυτών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι σε αυτό το "παιχνίδι" των επενδύσεων σημαντικό ρόλο παίζει και ο ΟΤΕ.

5. Τέλος, υπάρχουν συνεργασίες μεταξύ τηλεπικοινωνιακών οργανισμών που προέρχονται από την Ε. Ε. Αυτό το είδος συμμαχιών δεν είναι τόσο συχνό καθώς γίνεται είτε σε συνεργασία με αμερικάνικες εταιρείες, είτε αφορά σε πολύ μικρά ποσά και περιορισμένο αριθμό υπηρεσιών. Αυτή η κατάσταση προβλέπεται να

μεταβάλλεται όσο ωριμάζει η ευρωπαϊκή τηλεπικοινωνιακή αγορά μετά την κατάργηση των κρατικών μονοπωλίων.

Τέλος, η τάση στο παγκόσμιο τηλεπικοινωνιακό τοπίο δείχνει ότι οδηγούμαστε προς τη δημιουργία ενός ισχυρού ολιγοπωλίου. Το παράδοξο σε αυτήν την κατάσταση είναι ότι, για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά και στην ΕΕ., το μονοπώλιο καταργήθηκε προκειμένου να δημιουργηθούν πολλές εταιρείες ώστε να μην εξαρτώνται οι καταναλωτές από έναν και μόνο τηλεπικοινωνιακό οργανισμό και να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα που θα επέφερε ο ανταγωνισμός. Από την άλλη παρατηρούμε σήμερα πληθώρα συγχωνεύσεων εταιρειών οι οποίες αν συνεχιστούν με το σημερινό ρυθμό θα επαναφέρουν την κατάσταση εκεί που βρισκόταν πριν το άνοιγμα της αγοράς στον ανταγωνισμό. Βέβαια με άλλη μορφή, αλλά οι διαφορές θα είναι μάλλον επουσιώδεις. Το βασικό ερώτημα στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι κατά πόσον οι νέες συνθήκες ανταγωνισμού και τα τηλεπικοινωνιακά μεγαθήρια που δημιουργούνται, θα είναι προς όφελος του καταναλωτή ή όχι. Οι μέχρι τώρα εξελίξεις δείχνουν ότι οι απελευθερωμένες τηλεπικοινωνιακές αγορές προσφέρουν χαμηλότερες τιμές στη διεθνή και υπεραστική τηλεφωνία (που αφορούν κυρίως στις επιχειρήσεις) και αισθητά ακριβότερες στην αστική (που ενδιαφέρουν τους απλούς καταναλωτές). Επιπλέον, όλες οι νέες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υπακούουν σε μια λογική "επικοινωνιών α λα καρτ" και όχι στο παλιό μοντέλο των δημόσιων/κοινωνικών υπηρεσιών που εξασφάλιζαν την ισότιμη και προσιτή οικονομική συμμετοχή του ευρύτερου κοινού. Από την άλλη, αυτές οι συνεργασίες προσφέρουν και σημαντικά οφέλη, όχι μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και στους καταναλωτές. Δίνουν τη δυνατότητα για ανταλλαγή τεχνολογίας μεταξύ των εταιρειών και κατ' επέκταση μεταξύ των καταναλωτών διαφορετικών χωρών. Βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, το οποίο είναι προς όφελος των πωλητών, ενώ πραγματοποιούνται επενδύσεις σε οικονομικά ασθενείς χώρες, γεγονός που βοηθά την οικονομία τους. Τα οφέλη είναι πολλά και σημαντικά, όμως τα αρμόδια όργανα πρέπει να είναι εγγυητές αυτών των εξελίξεων. Ίσως είναι ακόμα νωρίς για συμπεράσματα, για το αν και κατά πόσο οι συμμαχίες θα οδηγήσουν σε καλύτερες και πιο φθηνές υπηρεσίες για το ευρύ κοινό, γιατί αν κάτι τέτοιο δε συμβεί το ερώτημα θα παραμείνει: «υπάρχει τελικά τόσο μεγάλη διαφορά μεταξύ ενός καλά οργανωμένου μονοπωλίου και ενός παγκόσμιου ιδιωτικού ολιγοπωλίου;» Την απάντηση, μάλλον, θα πρέπει να δώσουν τα αρμόδια όργανα.



5.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Μελέτη ICAP, Υπηρεσίες Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Οκτώβριος 2005
2. Αντώνης Δεληγάτσος, Εξαγορές, Συγχωνεύσεις και Στρατηγικές Συμμαχίες στις Τηλεπικοινωνίες, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Ιανουάριος 2003
3. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών 2005, KANTOR CAPITAL A.E., Απρίλιος 2006
4. «Vodafone: η στρατηγική ακμής της την παρασύρει πλέον σε παρακμή», The Economist, 4/06/06 Καθημερινή
5. Πληθαίνουν οι μνηστήρες για την ιαπωνική Vodafone, ΗΜΕΡΗΣΙΑ On Line 16/3/2006
6. John Oates, Voda goes east for \$3.5bn acquisitions Romania and Czech Republic, White Papers, 16/3/2005
7. [http:// www.telecom3.de](http://www.telecom3.de)
8. Αντώνης Δεληγάτσος, Εξαγορές, Συγχωνεύσεις και Στρατηγικές Συμμαχίες στις Τηλεπικοινωνίες, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Ιανουάριος 2003
9. A Deloitte Research Communication Study, Strategic Flexibility in the Communications Industry, 2000
10. [http:// www.weeklytelecom.gr](http://www.weeklytelecom.gr)
11. Κατερίνα Ι. Ανέστη, «Τρέμει η AT&T», Επενδυτής Οικονομία, 9/11/1996
12. [http:// www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)
13. Πάνος Μ. Στυλιανόπουλος, Οι Τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα και τον κόσμο, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 1999
14. Η νέα εποχή στις τηλεπικοινωνίες, Financial Times 12/3/2006
15. Συγχώνευση της Deutsche Telecom με τη Voicestream
16. Deloitte, TMT (Tehnology, Media, Telecommunications): Trends Predictions, 2005



Παράρτημα 5^ο Κεφαλαίου

Πίνακας: Οι 40 μεγαλύτερες συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, 2005

Announced Date	Completed Date	Target Company	Bidder Company	Deal Value EUR (m)
31/10/2005	20/1/2006	O2 plc	Telefonica SA	26000
30/11/2005	20/1/2006	TDC A/S	Nordic Telephone Company	12984
27/7/2005	8/11/2005	Auna Operadores de Telecomunicaciones SA	Orange SA	9000
3/10/2005	6/3/2006	Telewest Global Inc	NTL Incorporated	7454
7/4/2005	19/9/2005	Cesky Telecom as	Telefonica SA	6292
24/8/2005	14/11/2005	Turk Telekomunikasyon AS	Oger Telecom	5335
29/8/2005		PanAmSat Corporation	Intelsat Limited	5229
13/12/2005		Telsim Mobil Telekomunikasyon Hizmetleri A.S.	Nurol Holding Inc; Vodafone Group plc	3810
15/3/2005	31/5/2005	MobiFon S.A.	Vodafone International Holdings BV	3343
12/12/2005		Kabel Deutschland GmbH (KDG)	Providence Equity Partners Inc	2870
30/9/2005	26/10/2005	Cablecom Holdings AG	United ACM Holdings, Inc	2828
4/11/2005		VenFin Ltd	Vodafone Group plc	2621
29/3/2005	8/5/2005	CelTel International BV	Mobile Telecommunications Company K.S.C. (MTC)	2599
29/7/2005	7/11/2005	Auna Telecomunicaciones S.A.	Cableuropa	2250
12/9/2005	14/10/2005	Skype Technologies S.A.	eBay Inc	2116
20/6/2005		Pakistan Telecommunications Corporation (PTCL)	Dubai Islamic Bank; Emirates Telecommunications Corporation (Etisalat)	2115
25/10/2005	24/1/2006	Marconi plc	Ericsson AB	1769
1/6/2005	14/7/2005	MobilTel AD	Telekom Austria AG	1600
11/3/2005	27/6/2005	ish GmbH & Co. KG	iesy Hessen GmbH & Co. KG	1555
4/4/2005	15/6/2005	TIM Hellas Telecommunications S.A	Apax Partners; Texas Pacific Group (TPG)	1548
19/7/2005	28/11/2005	Turkcell Illetisim Hizmetleri AS	Alfa Group Consortium	1323
10/8/2005		tele.ring Telekom Service GmbH	T-Mobile Austria GmbH	1300
22/8/2005	22/8/2005	Cegetel	9 Telecom/Neuf Telecom	1246
27/10/2005		Polska Telefonii Komorkowa Centertel Sp z oo (PTK Centertel) (34.00% stake)	Telekomunikacja Polska SA (TP SA)	1243
25/11/2005		Turkcell Holding Turkcell Illetisim Hizmetleri AS	Cukurova Group; Intercon Danismanlik ve Egitim Hizmetleri	1109
21/10/2005	22/12/2005	Total Access Communication PCL	Telenor ASA	1055
31/10/2005		Vodafone Sverige AB	Telenor ASA	1035
18/7/2005	7/10/2005	Versatel Telecom International NV	Tele2 AB	1010
5/12/2005		Com Hem AB	Providence Equity Partners Inc; The Carlyle Group LLC	1000
28/6/2005	4/10/2005	Telfort NV	KPN N.V.	980
14/12/2005		New Skies Satellites Holdings Ltd.	SES Global SA	969
4/4/2005	1/6/2005	Tin.it SpA	Telecom Italia SpA	880
16/8/2005		Energis Communications Ltd	Cable & Wireless plc	870
28/7/2005		Landssimi Islands hf	Skipti ehf	858
9/5/2005	11/10/2005	Bezeq The Israel Telecommunication Corporation Ltd	Apax Partners; Mori Arkin; SGC Israel Ventures	759
20/4/2005	16/8/2005	Cosmo Bulgaria Mobile EAD COSMOFON AD Skopje	Cosmote-Mobile Telecommunications SA	715
28/10/2005	22/12/2005	Bharti Tele-Ventures Ltd	Vodafone Group plc	686
5/12/2005	5/12/2005	EWT Holdings GmbH	Aletheia Partners L.L.P.	675
14/12/2005		WideOpenWest Holdings, LLC	Avista Capital Partners	667
23/5/2005	8/7/2005	Bredbandsbolaget	Telenor ASA	657



Γ. Συμπεράσματα Μέρους II

✦ Στην Ελλάδα το πλήθος των νέων συμφωνιών δημιουργούν εντυπωσιακή κινητικότητα στον κλάδο, αλλά εντυπωσιακή ήταν και η ταχύτητα με την οποία υλοποιήθηκαν οι συμφωνίες και η συμμετοχή νέων επενδυτικών σχημάτων στην -παραδοσιακά- κυριαρχούμενη από τα άλλοτε κρατικά μονοπώλια αγορά. Το τοπίο άλλαξε, οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν πιθανότατα θα συνεχιστούν με αμείωτη ένταση στο εγγύς μέλλον και οι τεχνολογικές εξελίξεις θα καθορίζουν εφ' εξής τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις ακόμη και σε χρηματοοικονομικό ή επενδυτικό επίπεδο.

✦ Οι σημαντικές αλλαγές στους μεγάλους του κλάδου (π.χ Intracom Telecom, Forthnet) είναι γεγονός πως επηρεάζουν και επιταχύνουν τις εξελίξεις και στις μικρότερες εταιρείες. Η συγκέντρωση των «μικρών», αποτελεί πλέον αναγκαία συνθήκη για την εξυγίανση του κλάδου και για τη δημιουργία επιχειρήσεων με απαραίτητα μεγέθη που να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους και την απόσπαση μεριδίων από τον κυρίαρχο ΟΤΕ. Στόχος των περισσότερων εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας, είναι η ένταξή τους σε μεγάλα σχήματα προκειμένου να εξοικονομήσουν κεφάλαια που θα στηρίξουν το επόμενο στάδιο της ανάπτυξής τους.

✦ Πορεία ακριβώς αντίθετη με αυτήν της Ευρωπαϊκής αγοράς ακολουθεί η Ελλάδα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών με βάση το Διαδίκτυο, όπου κινδυνεύει να χαρακτηριστεί «πρωτόγονη». Με ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά διείσδυσης του Διαδικτύου (κάτω του 20%) και το 99% των χρηστών του Διαδικτύου χωρίς πρόσβαση με ευρωζωνική

διασύνδεση (DSL), η αγορά δεν δείχνει σημάδια ανάκαμψης βραχυπρόθεσμα. Σημαντικό μερίδιο ευθύνης φέρουν οι τιμές ευρυζωνικής πρόσβασης στην ελληνική αγορά, που παραμένουν οι ακριβότερες στην Ευρώπη.

✦ Είναι φανερό η πρόθεση ορισμένων εταιρειών να επεκταθούν σε αγορές του εξωτερικού (π.χ. η εξαγορά από την COSMOTE MOBILE TELECOMS της Cosmo Bulgaria Mobile EAD (GloBul) και την COSMOFON AD Skorje-φήμες για την Intracom που μετά την μη ολοκλήρωση της εξαγοράς της Forthnet, φέρεται διατεθειμένη να ασκήσει το δικαίωμα εξαγοράς του 10% της τούρκικης Telsim από την Vodafone Group).

✦ Οι αμερικάνικοι οργανισμοί είναι οι πρωταγωνιστές των μεγαλύτερων συγχωνεύσεων και εξαγορών και έχουν ήδη εισβάλλει στον ευρωπαϊκό χώρο. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι το καθεστώς της ελεύθερης αγοράς ισχύει στις Η.Π.Α. πολύ πιο πριν από ό,τι στην Ευρώπη, κάτι που σημαίνει ότι η αγορά είναι πιο ώριμη και ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι πιο τολμηρές στη σύναψη συμφωνιών τόσο μεγάλης αξίας. Αυτές οι συγχωνεύσεις και επιχειρηματικές κοινοπραξίες μεταξύ ευρωπαϊκών και αμερικάνικων εταιρειών παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Γίνονται, αφ' ενός για να ισχυροποιήσουν οι οργανισμοί της E.E. τη θέση τους στην ευρωπαϊκή αγορά και αφ' ετέρου για να διεισδύσουν οι αμερικάνικοι στον ίδιο χώρο, ο οποίος είναι ιδιαίτερα ελκυστικός μετά την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην E.E.

✦ Οι ευρωπαϊκές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες κατά κύριο λόγο, αλλά και οι αμερικάνικες, δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση για εξαγορές

αντίστοιχων επιχειρήσεων χωρών της Ανατολικής Ευρώπης. Αυτό συμβαίνει λόγω της πληθώρας των ιδιωτικοποιήσεων των κρατικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών των κρατών αυτών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι σε αυτό το "παιχνίδι" των επενδύσεων σημαντικό ρόλο παίζει και ο ΟΤΕ.

↓ Η τάση στο παγκόσμιο τηλεπικοινωνιακό τοπίο δείχνει ότι οδηγούμαστε προς τη δημιουργία ενός ισχυρού ολιγοπωλίου - η πληθώρα συγχωνεύσεων εταιρειών αν συνεχιστούν με το σημερινό ρυθμό θα επαναφέρουν την κατάσταση εκεί που βρισκόταν πριν το άνοιγμα της αγοράς στον ανταγωνισμό. Το βασικό ερώτημα στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι κατά πόσον οι νέες συνθήκες ανταγωνισμού και τα τηλεπικοινωνιακά μεγαθήρια που δημιουργούνται, θα είναι προς όφελος του καταναλωτή ή όχι.

6 Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται από έντονη δραστηριότητα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, τόσο στην παγκόσμια όσο και στην Ελληνική αγορά. Ιδιαίτερα κινητικές παρουσιάστηκαν εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών καθώς και εταιρίες με άλλη κύρια δραστηριότητα, οι οποίες προχώρησαν σε εξαγορές τηλεπικοινωνιακών εταιρειών.

Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την προοπτική που διακρίνει η αγορά στον κλάδο εν όψει νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών, όσο και αν η χρηματιστηριακή αγορά ακόμη παρουσιάζεται επιφυλακτική. Τα επόμενα έτη αναμένεται να είναι έτη αξιολόγησης και απεικόνισης της πραγματικής αξίας των συμφωνιών, διαμορφώνοντας το κλίμα για τη συνέχεια.

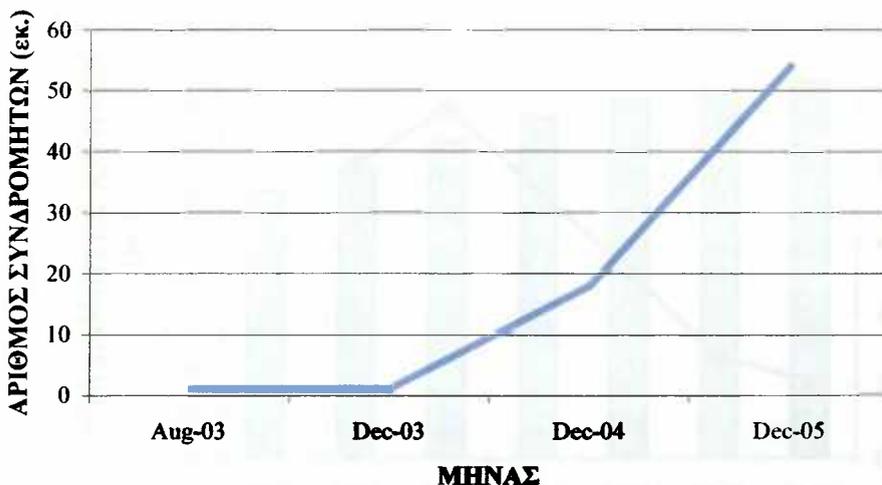
Το 2005 θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η χρονιά που η τηλεφωνία μέσω του Διαδικτύου (VoIP) άρχισε να ανακάμπτει παγκοσμίως. Αναλυτές εκτιμούν πως στα επόμενα χρόνια το σκηνικό στο τομέα των τηλεπικοινωνιών θα αλλάξει δραματικά και προς όφελος του καταναλωτή. Η εκτίμηση αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι η στρατηγική κοστολόγησης των εταιριών τηλεπικοινωνιών στηρίζεται στην διάρκεια του τηλεφωνήματος και στην γεωγραφική απόσταση των επικοινωνούντων. Και τα δύο αυτά κριτήρια, εξανεμίζονται με την τηλεφωνία μέσω του Διαδικτύου (VoIP), όπου η επικοινωνία με άλλον υπολογιστή είναι εντελώς δωρεάν¹ και η κλήση σε σταθερό τηλέφωνο ή κινητό γίνεται με χρέωση πολύ χαμηλότερη της παραδοσιακής τηλεφωνίας (για παράδειγμα το κόστος κλήσης στην Ιρλανδία είναι €0.017 για κλήσεις εντός της χώρας μέχρι €1.3 για κλήσεις σε απομακρυσμένες περιοχές). Ωστόσο, η τεχνολογία της Φωνής μέσω πρωτοκόλλου Internet (VoIP: Voice over Internet Protocol) παραμένει ένα ιδιαίτερα εξειδικευμένο προϊόν, αλλά ο όγκος συνομιλιών και η βάση χρηστών θα αυξηθεί σημαντικά μεταξύ των καταναλωτών και των επιχειρήσεων. Η γρήγορη υιοθέτηση και η αύξηση στα μεγέθη της είναι ακόμα περιορισμένες κυρίως λόγω των ελλειμμάτων στην ποιότητα, τη συνέπεια και την αξιοπιστία της φωνής μέσω της συγκεκριμένης τεχνολογίας με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να παραμένουν δύσπιστοι και για το 2005. Για τις

¹ Δεν λαμβάνεται υπόψη το μηνιαίο κόστος πρόσβασης στο Διαδίκτυο με ευρυζωνική διασύνδεση.

επιχειρήσεις, η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας VoIP μπορεί να παρουσιάζει αύξηση χωρίς όμως να προσφέρει τις οικονομίες κόστους (cost savings) που αρχικά είχαν εκτιμηθεί. Ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις αναμένεται να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία VoIP αποκλειστικά για λόγους εσωτερικής επικοινωνίας και την τεχνολογία PSTN για εξωτερικές κλήσεις.

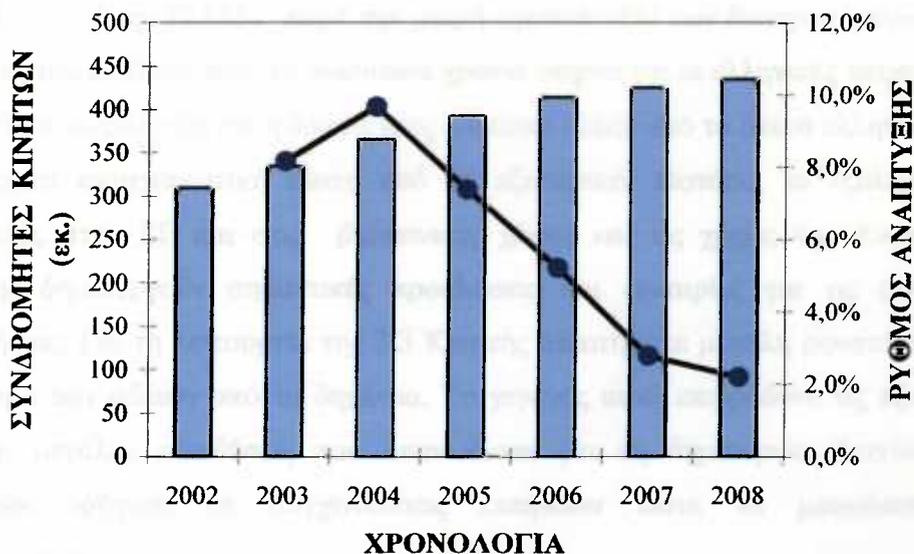
Όπως διαγράφεται από την αυξημένη ζήτηση που παρουσίασε το τελευταίο χρόνο η τηλεφωνία μέσω του Διαδικτύου, VoIP (Διάγραμμα 6.1), το μέλλον των εταιρειών τηλεπικοινωνιών στηρίζεται σε δύο άξονες. Αρχικά, αν θα μπορέσουν οι εταιρίες των ασύρματων επικοινωνιών να επενδύσουν σε καινούργιες τεχνολογίες, και δεύτερον αν θα μπορέσουν οι εταιρίες στον τομέα των διαφοροποιημένων επικοινωνιών να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και να διευρύνουν τις δικές τους υπηρεσίες για VoIP, πιθανώς μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ήδη πολλές εταιρίες στον τομέα των υπηρεσιών στο Διαδίκτυο έχουν προχωρήσει σε τέτοιου είδους συμφωνίες. Η Microsoft και η Yahoo! εξαγόρασαν την Teleo και την Dialpad αντίστοιχα, ανταγωνίστριες εταιρείες της Skype. Επίσης, η AOL και η Apple έχουν ήδη δημιουργήσει δικές τους υπηρεσίες VoIP. Οι επιχειρηματικές εξελίξεις στον τομέα αυτό τα επόμενα χρόνια αναμένονται σημαντικές.

Διάγραμμα 6.1: Αύξηση αριθμού συνδρομητών Skype (Η.Π.Α.) –μεγαλύτερου παροχέα υπηρεσιών VoIP (Economist, The meaning of Free Speech, 17 Σεπτ. 2005)¹



Επίσης, ο αριθμός των συνδρομητών σε ασύρματες επικοινωνίες αυξήθηκε, αλλά όπως διαφαίνεται στο Διάγραμμα 6.2 στην Ευρώπη παρατηρήθηκε σημαντική πτώση στο ρυθμό ανάπτυξης αυτών, η οποία σύμφωνα με εκτιμήσεις αναλυτών της Morgan Stanley θα συνεχιστεί σταδιακά μέχρι και το 2008. Η αύξηση συνδρομητών είναι ισχυρότερη στις αναπτυσσόμενες χώρες (συμπεριλαμβανομένης της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής) όπου τα κινητά τηλέφωνα εκτός από εργαλεία επικοινωνίας αποτελούν και ένα τεκμήριο κοινωνικού γοήτρου. Οι φωνητικές κλήσεις παραμένουν η κύρια πηγή εσόδων για τις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας (80% των συνολικών εσόδων) κυρίως λόγω της συνεχούς πτώσης τιμών. Η διείσδυση της αγοράς σε πολλές χώρες του κόσμου θα ξεπεράσει το 100% καθώς πολλοί είναι οι πελάτες που αγοράζουν δεύτερη συνδρομή είτε για ανταλλαγή δεδομένων (data) είτε για προσωπική χρήση. Οι εταιρίες λοιπόν οδηγούνται στο να χαράσσουν τα στρατηγικά τους σχέδια αναλόγως περιλαμβάνοντας υπηρεσίες όπως, αυτόματη εναλλαγή γραμμών (automatic line switching), χρήση πολλαπλών αυτόματων τηλεφωνητών με ξεχωριστή χρέωση (multiple voicemail accounts & separate billing), κ.α. Η επιτυχία των συσκευών κινητής τηλεφωνίας συνεχίζει να περιστρέφεται γύρω από παραμέτρους όπως, η εξατομίκευση της συσκευής, ηχητικοί τόνοι, παιχνίδια, wallpapers, κ.α.

Διάγραμμα 6.2: Σύγκριση αύξησης συνδρομητών κινητών και ρυθμού ανάπτυξης αυτών (Morgan Stanley)



Για να μπορέσουν οι εταιρίες να αποτρέψουν αυτήν την τάση θα πρέπει να εστιάσουν τις επενδύσεις σε διαφορετικές πηγές εσόδων από ό,τι μέχρι σήμερα. Όπως διαφαίνεται και στον Πίνακα 6.1, τα έσοδα των εταιριών ασύρματων τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη από την ομιλία και τα μηνύματα (SMS) εκτιμάται πως θα έχουν μικρό έως και αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης μέχρι το 2008. Αντιθέτως, περαιτέρω επενδύσεις σε άλλες επικοινωνίες (τηλέφωνα με τηλεόραση, πλοήγηση στο διαδίκτυο για αγορές, κτλ.) χαίρουν εκτίμησης από τους καταναλωτές και εκτιμάται πως οι συνολικές πωλήσεις αυτών το 2008 θα φτάσουν τα €15δισ και θα συνεισφέρουν περίπου το 10% των συνολικών εσόδων των εταιριών.

Πίνακας 6.1: Στατιστικά στοιχεία και προβλέψεις για την Ευρωπαϊκή αγορά ασύρματων τηλεπικοινωνιών (Morgan Stanley)

Πηγές Εισοδήματος (€εκ.)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	CAGR
Ομιλία	94,6	100,3	107,1	113,4	117,0	118,5	115,6	0,6
SMS	12,7	15,3	17,8	19,7	20,7	19,7	18,6	-2,0
Καινοτόμες Υπηρεσίες	0,4	1,6	3,3	5,2	8,1	11,6	15,0	41,7
Συνολικά Έσοδα	115,8	126,2	137,8	148,9	156,8	161,3	160,5	2,5

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα 5 κεφάλαια προέκυψαν αρκετά συμπεράσματα, τα οποία συνοψίζονται παρακάτω :

✚ Στην Ελλάδα παρά την μικρή σχετικά αξία των διενεργούμενων ΕήΣ, η αύξηση του αριθμού τους τα τελευταία χρόνια δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί ότι η δράση τους ξεφεύγει πλέον από τα στενά ελληνικά όρια και δέχεται ανταγωνιστική πίεση από το εξωτερικό. Ωστόσο, οι εξελίξεις της οικονομίας στην ΕΕ και στις βαλκανικές χώρες και τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης δημιουργούν σημαντικές προκλήσεις και ευκαιρίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Για τη λειτουργία της 3G Κινητής απαιτήθηκε μεγάλη ρευστότητα για την αγορά των αδειών από το δημόσιο. Το γεγονός αυτό επιβράδυνε τις εξαγορές, όμως οι μεγάλες επενδύσεις που απαιτούνται για τη δημιουργία Δικτύων και υποδομών οδήγησε σε συγχωνεύσεις εταιριών ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν.

✚ Σύμφωνα με εκτιμήσεις ειδικών, παρόλο που η Ευρώπη έχει πολλούς οργανισμούς τηλεπικοινωνιών, οι συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα κυρίως εντός των χωρών και όχι μεταξύ αυτών. Στο μέλλον κάθε Ευρωπαϊκή χώρα θα καταλήξει να έχει τρεις βασικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών που θα υποστηρίζονται από την εγχώρια αγορά. Παρόμοια και η τάση στο παγκόσμιο τηλεπικοινωνιακό τοπίο δείχνει ότι οδηγούμαστε προς τη δημιουργία ενός ισχυρού ολιγοπωλίου. Το παράδοξο σε αυτήν την κατάσταση είναι ότι, για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά και στην ΕΕ., το μονοπώλιο καταργήθηκε προκειμένου να δημιουργηθούν πολλές εταιρείες ώστε να μην εξαρτώνται οι καταναλωτές από έναν και μόνο τηλεπικοινωνιακό οργανισμό και να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα που θα επέφερε ο ανταγωνισμός. Από την άλλη παρατηρούμε σήμερα πληθώρα συγχωνεύσεων εταιρειών οι οποίες αν συνεχιστούν με το σημερινό ρυθμό θα επαναφέρουν την κατάσταση εκεί που βρισκόταν πριν το άνοιγμα της αγοράς στον ανταγωνισμό. Το βασικό ερώτημα στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι κατά πόσον οι νέες συνθήκες ανταγωνισμού και τα τηλεπικοινωνιακά μεγαθήρια που δημιουργούνται, θα είναι προς όφελος του καταναλωτή ή όχι.

✚ Οι στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων, και φυσικά των επιχειρήσεων γενικότερα, πρέπει να συνοδεύονται από αναζήτηση νέων πηγών δημιουργίας αξίας, όπως η περικοπή κόστους, η εξορθολογικοποίηση της λειτουργίας των θυγατρικών τους και η εκμετάλλευση κάθε δυνατής συνέργιας στα πλαίσια των ομίλων σε συνδυασμό με συνειδητοποιημένους λόγους για κάθε κίνηση, μη αποκάλυψη των σχεδίων, συνεχή εγρήγορση, ξεκάθαρο όραμα, έμφαση στην κουλτούρα, φιλικές διαδικασίες και δημιουργία μιας επιχείρησης που μαθαίνει.

✚ Οι εξελίξεις στην τεχνολογία πρακτικά σημαίνουν ότι η δραστηριοποίηση στην αγορά ραδιοτηλεοπτικών υπηρεσιών δεν εξαρτάται πλέον από την καθ' οιονδήποτε τρόπο κτήση του δικαιώματος χρήσης (π.χ. με χορήγηση κρατικής άδειας) μιας από τις ελάχιστες συχνότητες του διαθέσιμου φάσματος. Σήμερα πια εξαρτάται από τη συνεργασία του προμηθευτή ραδιοτηλεοπτικού περιεχομένου (content provider) με προμηθευτές πρόσβασης (access providers), δηλαδή με φορείς που κατέχουν ή διαχειρίζονται την αναγκαία τεχνολογική υποδομή (υπηρεσίες δικτύου, ψηφιοποίησης και μεταφοράς σήματος) καθώς επίσης και τεχνικές και άλλες εφαρμογές (συστήματα πρόσβασης υπό όρους, παραγωγή και διάθεση συσκευών πρόσβασης, διαχείριση δικτύων συνδρομητών, ανάπτυξη



ηλεκτρονικών οδηγών προγράμματος). Επακόλουθα της παραπάνω κατάστασης είναι η συγκέντρωση κεφαλαίου και η κυριαρχία στις αγορές καθώς και οι συγκεντρωτικές τάσεις στην παροχή πρόσβασης και περιεχομένου. Ειδικότερα, η σύγκλιση των τεχνολογιών απονέμει στους παροχείς πρόσβασης τον κυρίαρχο ρόλο του φύλακα των πυλών (gatekeepers) απ' όπου οι προμηθευτές περιεχομένου είναι υποχρεωμένοι να διέλθουν για να διανείμουν την προσφερόμενη υπηρεσία τους στο κοινό τους.

✦ Η επιτυχημένη ψηφιακή σύγκλιση αναμένεται να αποτελέσει κύριο στόχο των στελεχών στο χώρο της τεχνολογίας, μέσω μαζικής ενημέρωσης και τηλεπικοινωνιών τα επόμενα χρόνια. Οι επιχειρήσεις που θα αποσπάσουν τη μεγαλύτερη αξία μέσα από τη σύγκλιση (έχοντας επενδύσει σε χρόνο, δημιουργικότητα και πόρους) θα έχουν χτίσει ένα πολύ ισχυρό επιχειρηματικό μοντέλο. Φυσικά, αρκετές θα είναι και οι επιχειρήσεις που είτε δεν θα κερδίσουν τίποτα από τη σύγκλιση είτε θα υποστούν ακόμη και σοβαρές ζημιές. Κανείς, λοιπόν, δεν θα μπορέσει να εγγυηθεί ότι οι σημερινοί πρωτοπόροι όπως η AT&T, η British Telecommunications ή η Deutsche Telekom θα διαδραματίζουν και αύριο τον ίδιο ρόλο.

✦ Οι αλλαγές που συντελούνται φέτος αλλά και συνεχώς στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών (αλλά και πανευρωπαϊκά) παρουσιάζουν αμείωτο ενδιαφέρον. Δεν είναι μόνο το πλήθος των νέων συμφωνιών που δημιουργούν την εντυπωσιακή κινητικότητα στον κλάδο, αλλά κυρίως η ταχύτητα με την οποία υλοποιήθηκαν οι συμφωνίες και η συμμετοχή νέων επενδυτικών σχημάτων στην - παραδοσιακά- κυριαρχούμενη από τα άλλοτε κρατικά μονοπώλια αγορά. Το τοπίο άλλαξε, οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν πιθανότατα θα συνεχιστούν με αμείωτη ένταση στο εγγύς μέλλον και οι τεχνολογικές εξελίξεις θα καθορίζουν εφ' εξής τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις ακόμη και σε χρηματοοικονομικό ή επενδυτικό επίπεδο. Οι σημαντικές αλλαγές στους μεγάλους του κλάδου (π.χ Intracom Telecom, Forthnet) είναι γεγονός πως επηρεάζουν και επιταχύνουν τις εξελίξεις και στις μικρότερες εταιρείες. Η συγκέντρωση των «μικρών», αποτελεί πλέον αναγκαία συνθήκη για την εξυγίανση του κλάδου και για τη δημιουργία επιχειρήσεων με απαραίτητα μεγέθη που να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους και την απόσπαση μεριδίων από τον κυρίαρχο ΟΤΕ. Στόχος των περισσότερων εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας, είναι η ένταξή τους σε μεγάλα σχήματα προκειμένου να εξοικονομήσουν κεφάλαια που θα στηρίξουν το επόμενο στάδιο της ανάπτυξής τους.



✦ Οι αμερικάνικοι οργανισμοί είναι οι πρωταγωνιστές των μεγαλύτερων συγχωνεύσεων και εξαγορών. Μέσα στον κατάλογο με τις μεγαλύτερες συγχωνεύσεις σε όλο τον κόσμο, βλέπουμε να βρίσκονται επιχειρήσεις προερχόμενες μόνο από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι το καθεστώς της ελεύθερης αγοράς ισχύει στις Η.Π.Α. πολύ πιο πριν από ό,τι στην Ευρώπη, κάτι που σημαίνει ότι η αγορά είναι πιο ώριμη και ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι πιο τολμηρές στη σύναψη συμφωνιών τόσο μεγάλης αξίας. Ωστόσο, εκείνες που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι αυτές μεταξύ ευρωπαϊκών και αμερικάνικων εταιρειών. Αυτές οι συμφωνίες γίνονται, αφ' ενός για να ισχυροποιήσουν οι οργανισμοί της Ε. Ε. τη θέση τους στην ευρωπαϊκή αγορά, αφ' ετέρου για να διεισδύσουν οι αμερικάνικοι στον ίδιο χώρο, ο οποίος είναι ιδιαίτερα ελκυστικός μετά την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ε.Ε.

✦ Οι ευρωπαϊκές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες κατά κύριο λόγο δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση για εξαγορές αντίστοιχων επιχειρήσεων χωρών της Ανατολικής Ευρώπης. Αυτό συμβαίνει λόγω της πληθώρας των ιδιωτικοποιήσεων των κρατικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών των κρατών αυτών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι σε αυτό το "παιχνίδι" των επενδύσεων σημαντικό ρόλο παίζει και ο ΟΤΕ.

Στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα μπορούσαν να κινηθούν περαιτέρω μελέτες εξετάζοντας με το πλεονέκτημα του περισσότερου χρόνου τα νέα δεδομένα της ψηφιακής σύγκλισης σε συνδυασμό με τις κινήσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων με σκοπό να απαριθμήσουν τα οφέλη των τελικών αποδεκτών των υπηρεσιών των τηλεπικοινωνιών που είναι φυσικά οι απλοί πολίτες. Ακόμα ανοικτό και πολύ αξιόλογο παραμένει και το θέμα του πώς οι επιχειρήσεις θα αποσπάσουν τη μεγαλύτερη αξία μέσα από τη σύγκλιση (έχοντας επενδύσει σε χρόνο, δημιουργικότητα και πόρους) και θα χτίσουν ένα ισχυρό επιχειρηματικό μοντέλο. Επίσης μια πρόταση για μελλοντική έρευνα για όσους ενδιαφέρονται αποτελεί και η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά αλλά και αρνητικά τις κινήσεις στρατηγικής ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, κάτι που αφορά άμεσα τον ΟΤΕ στη χώρα μας.

7α Βιβλιογραφία

1. Άρης Αλεξόπουλος, Γιώργος Λαγογιάννης, «Τηλεπικοινωνίες και Δίκτυα Υπολογιστών», Σελ. 23, 24
2. Αντώνης Δελιγάτσιος, Εξαγορές, Συγχωνεύσεις και Στρατηγικές Συμμαχίες στις Τηλεπικοινωνίες, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Ιανουάριος 2003
3. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, KANTOR CAPITAL A.E., Απρίλιος 2006
4. Κατερίνα Καπερναράκου, "Ο Θαυμαστός Κόσμος των Συγχωνεύσεων", Η Καθημερινή, 17/5/1998, σελ 69.
5. Κυριακοπούλου Μαρία, Στρατηγικές Συμμαχίες και Joint Ventures, 2004
6. Μελέτη ICAP, Υπηρεσίες Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Οκτώβριος 2005
7. Μπακάλης Γιώργος, Η απελευθέρωση της φωνητικής τηλεφωνίας και η αναδιάρθρωση του τηλεπικοινωνιακού τοπίου, 1999
8. Νόμος 2246/94, (ΦΕΚ 172, Τεύχος πρώτο, 20/10/1994)
9. Β. Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, Σελ. 398,399
10. Πάνος Μ. Στυλιανόπουλος, Οι Τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα και τον κόσμο, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 1999
11. A Deloitte Research Communication Study, Strategic Flexibility in the Communications Industry, 2000
12. Deloitte, TMT (Technology, Media, Telecommunications): Trends Predictions, 2005
13. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Prentice Hall, 7th Edition, 2005
14. Barney, J., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, 1997, p. 441



7β Αρθρογραφία

1. Brouters, K.D., P. van Hastenburg and J. Van den Ven., If Most Mergers Fail Why are They so Popular?, Long Range Planning, (1998),31,3,347-353
2. Communications Week, No Network Sale but Yes to Global Partners,18/3/2002
3. Healy, P., K. Palepu and R. Rubak, Which Takeovers and Profitable Strategic or Financial?, Sloan Management Review, Summer 1997
4. Holland K. and S. Zuckerman, The Case against Mergers, Business Week, 1995, p. 64
5. Hunt, J., Changing Pattern of Acquisition Behavior in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes, Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, p.69-77
6. Jemison D.B. and S.B. Sitkin, Acquisitions: The Process Can Be A Problem, Harvard Business Review, (March-April, 1986), p.107-116
7. Kitching J., Why do Mergers miscarry?, Harvard Business Review, 1967, Vol. 45, p.84-101
8. KPMG Management Consulting, Mergers and Acquisitions in Europe, Research Report, 1997/199
9. Markides C. and O. Daniel, International Acquisitions: Do they Create Value for Shareholders?, European Management Journal, Vol. 16, No2, 02/04/1998
10. Mercer Management Consulting, Double Trouble: Research Casts Doubt on Mergers, The Financial Times, 10/10/1997
11. Oates John, Voda goes east for \$3.5bn acquisitions Romania and Czech Republic, White Papers, 16/3/2005
12. Shalman, W.A., The Struture and Governance of Venture- Capital Organisations, Journal of Financial Economics, 1990, 27, p. 473-521
13. «Vodafone: η στρατηγική ακμής της την παρασύρει πλέον σε παρακμή», The Economist, 4/06/06 Καθημερινή
14. Ανέστη Ι. Κατερίνα, «Τρέμει η AT&T», Επενδυτής Οικονομία, 9/11/1996
15. Δύο αναγνώσεις στην εξαγορά της «Γερμανός» από Cosmote, Καθημερινή, 10/5/2006



16. Η νέα εποχή στις τηλεπικοινωνίες, Financial Times 12/3/2006
17. Η Ελληνική Αγορά Τηλεπικοινωνιών ένα χρόνο μετά την Απελευθέρωση, Economics, 1/2/2002
18. Π. Ιωσηφίδης, Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών, Η Ελληνική Περίπτωση 9/10/2002
19. Κομινάκης Σωκράτης, «Αγορά Ιδεών», «2006- 26 Παρεμβάσεις για την Ελλάδα της εξωστρέφειας»
20. Μετεξεταστέοι στις τηλεπικοινωνίες, Ημερησία, 6/1/2006
21. Μπουγάτσου Αριστέα, Τα συν και τα πλην της συμφωνίας Cosmote – Γερμανού, Καθημερινή, 10/5/2006
22. Ντίλς (Deals), αλλά και υστέρηση στις τηλεπικοινωνίες, Ημερησία, 20/4/2006
23. Οι Συγχωνεύσεις οδηγούν στη Ρώμη, Η Ναυτεμπορική, 17/4/1998
24. Οι Τηλεπικοινωνίες σε φάση μετάβασης, Economics, 1/6/2002
25. ΟΤΕ: Υπερ-ρυθμισμένη η ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, Ημερησία, 24/5/2006
26. Πληθαίνουν οι μηνστήρες για την ιαπωνική Vodafone, ΗΜΕΡΗΣΙΑ On Line 16/3/2006
27. Πολυχρονόπουλος Διονύσης, Έρχονται εξαγορές και συγχωνεύσεις σε τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, τεχνολογία, ενέργεια και τρόφιμα και ποτά, Καθημερινή, 16/05/2006
28. Πράσινο φως Cosmote : της ΕΕΤΤ για τη «Γερμανός»-Ποιους όρους θέτει (update), Ημερησία on line, 17/8/2006
29. Προ των πυλών μεγάλες συμφωνίες στις τηλεπικοινωνίες, Ημερησία, 26/2/2006
30. Πρωτονοταρίου Μ., Ο Νέος Κύκλος Συγκέντρωσης των Ελληνικών Επιχειρήσεων, Επιλογή, 12/99, σελ. 72
31. Σακελλάρη Ειρήνη, Τριπλό φλερτ στον ΟΤΕ, Ημερησία, 13/3/2006
32. Σοφία Μυττά, Άρχισαν επαφές Tellas - Forthnet για συνεργασία, Ημερησία, 12/2/2006
33. Σοφία Μυττά, Ο κυριάρχος ΟΤΕ και οι βλέψεις των τριών ισχυρών ανταγωνιστών, Ημερησία, 1/4/2006
34. Σοφία Μυττά, Τα «φλερτ» των μικρών και οι κινήσεις των μεγάλων του κλάδου, Ημερησία, 5/3/2006
35. Σύγκλιση Τεχνολογιών και Επιχειρήσεων, Economist, 1/4/2001
36. Συγχώνευση της Deutsche Telecom με τη Voicestream
37. Τελευταίοι στην ευρυζωνικότητα, Eurokinissi. news.in.gr
38. "Το πρώτο "Κύμα" Εξαγορών και Συγχωνεύσεων", Το Βήμα, (19/12/99)



39. Χλωμούδης Κ, Απελευθέρωση Αγορών, Συγχωνεύσεις και Ρυθμιστικές Αρχές
40. Ψηφιακή Σύγκλιση : Η Deloitte προβλέπει ουσιαστικές οικονομικές επιπτώσεις έως το 2010 που μεταφράζονται σε τρισεκατομμύρια δολάρια, 2/2/2006

7γ Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <http://www.broad-band.gr/orismos.php?language=el>
2. www.ote.gr
3. www.algonet.gr
4. <http://search.forthnet.gr>
5. www.lannet.gr
6. www.telepassport.gr
7. www.infoquest.gr
8. www.teledome.gr
9. www.cosmoline.gr
10. www.altectelecoms.gr
11. www.shh.gr
12. www.netone.gr
13. www.vodafone.gr
14. [http:// www.telecom3.de](http://www.telecom3.de)
15. [http:// www.weeklytelecom.gr](http://www.weeklytelecom.gr)
16. [http:// www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)
17. [www. eett.gr](http://www.eett.gr)