



## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**<< ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –  
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ>>**

### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**<<ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ>>**

**Θωμαΐδης Πέτρος**

**A.M. ΜΔΕ-ΟΠ1511**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ κα. Πέκκα Βικτωρία**

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017**



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Πέκκα Βικτωρία για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστώ μαζί της και να ασχοληθώ με τον τομέα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Θα ήθελα επίσης να την ευχαριστήσω για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε αλλά και για την άμεση υποστήριξη της σε θέματα που προέκυπταν σχετικά με την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους γονείς μου, τα αδέρφια μου και όλους όσους με στήριξαν καθώς χωρίς αυτούς θα ήταν πολύ δύσκολο εώς αδύνατο να ολοκληρώσω έναν απ τους πιο σημαντικούς στόχους της ζωής μου. Σας ευχαριστώ απο καρδιάς.

## ΣΥΝΟΨΗ

---

Η παρούσα διπλωματική εργασία, αναπτύσσεται στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών της Διοίκησης Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό και ασχολείται με τον στρατηγικό προγραμματισμό του κλάδου της πληροφορικής. Συγκεκριμένα, ασχολείται με την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου της πληροφορικής και στην συνέχεια ασχολείται με την ανάλυση στρατηγικής μια εταιρείας που κατέχει σημαντικό θέση στον εξεταζόμενο κλάδο.

Η εργασία αποτελείται συνολικά από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύουμε βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζουμε τον κλάδο της πληροφορικής και τις επιμέρους αγορές που χωρίζεται, κάνουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή του κλάδου και στην συνέχεια παραθέτουμε οικονομικά στοιχεία του κλάδου κατά την τελευταία τετραετία σε παγκόσμιο επίπεδο, Ευρωπαϊκό επίπεδο ( Δυτική, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη) και τέλος την πορεία του κλάδου στην χώρα μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύουμε το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου της πληροφορικής και με την ανάλυση αυτή μπορούμε να διακρίνουμε δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που εντοπίζονται στον συγκεκριμένο κλάδο. (ανάλυση S.W.O.T.).

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αναλύουμε το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας πληροφορικής η οποία κατέχει σημαντική θέση στον κλάδο της πληροφορικής. Παρουσιάζεται η αποστολή της, το όραμα της, το οργανόγραμμα της, διακρίσεις που έχει πετύχει όλα τα χρόνια λειτουργίας της καθώς και οι εσωτερικές της διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να αναγνωριστούν ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες της συγκεκριμένης εταιρείας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	10
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	10
1.1 ΕΝΝΟΙΑ της ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	10
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	11
1.2.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ της ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	14
1.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ της ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	34
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	42
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	42
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	43
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ .....	43
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	43
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ .....	43
2.3 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ .....	44
2.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	46
2.5 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.....	47
2.6 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ .....	50
2.6.1 ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ.....	50
2.6.2 ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ.....	52
2.7 ΑΞΙΑ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΑΝΑ ΧΩΡΑ 2016-2017 .....	54
2.8 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	55
2.8.1 ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2014-2015.....	55
2.8.2 ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2016-2017.....	56
2.9 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	58
2.10 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	60
2.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ 2 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	64
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ .....	64
3.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	64
3.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	65
3.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	65
3.1.3 ΚΟΙΝΟΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	70

3.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	72
3.2 ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	73
3.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	75
3.2.2 ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ .....	76
3.2.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	76
3.2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	77
3.2.5 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ .....	78
3.3 ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	79
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ .....	82
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ 3 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	87
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. ....	87
4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	87
4.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....	88
4.2.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ.....	89
4.2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ .....	92
4.2.3 ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	92
4.3 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. ....	93
4.3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. ....	95
4.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ .....	96
4.4.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ.....	96
4.4.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Η ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ.....	97
4.4.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Η ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ .....	98
4.4.4 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ .....	100
4.4.5 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ .....	101
4.4.6 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ .....	102
4.4.7 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ .....	103
4.4.8 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ προς ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ .....	105
4.4.8 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ, ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ .....	105
4.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ .....	108
4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ s.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ .....	109
4.7 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΕΣ της MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. ....	111
4.7.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ .....	111

4.7.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ .....	112
4.7.3 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	112
4.7.4 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΤΙΜΩΝ Α' ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΥΛΩΝ .....	112
4.7.5 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΠΙΤΟΚΙΟΥ .....	113
4.7.6 ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	113
4.7.7 ΛΟΙΠΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ.....	113
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.....	114
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 4 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	116
ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	117
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	119

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Ο κλάδος της πληροφορικής και των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Αποτελεί απαραίτητο κομμάτι για την λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς με τις σύγχρονες τεχνολογίες υπολογιστών και δικτύωσης, η επεξεργασία δεδομένων γίνεται ευκολότερη και πιο σύντομη με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη επιχειρηματική τους εξέλιξη και αειφορία. Ταυτόχρονα, ο κλάδος της πληροφορικής επηρεάζει και την κοινωνία ως σύνολο και αυτό γίνεται φανερό στις μέρες μας με την κατακόρυφη αύξηση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του λογισμικού που χρησιμοποιούν στην εκπαίδευση και στην υγεία, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθώς επίσης και την μεγάλη αύξηση των τηλεπικοινωνιών που χρησιμοποιούνται καθημερινά από όλους μας.

Στις μέρες μας βιώνουμε μια άνευ προηγουμένου επιτάχυνση των τεχνολογιών πληροφορικής. Πολλά τεχνολογικά κατορθώματα που πριν λίγα χρόνια θεωρούνταν επιστημονικά αδύνατα, τώρα γίνονται πραγματικότητα. Σήμερα, ο άνθρωπος διαθέτει απεριόριστες δυνατότητες στην άκρη των δακτύλων του , μέσω των κινητών και φορητών συσκευών.

Παράλληλα, ένας αυξανόμενος αριθμός ειδικών υποστηρίζει ότι οι διαρθρωτικές οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις της εποχής μας είναι ουσιαστικά μια άμεση συνέπεια της αποδιοργανωτικής τεχνολογικής πραγματικότητας. Η πρωτοφανής ισχύς των υπολογιστών σε σύγκριση με την ανθρώπινη πνευματική εργασία δημιουργεί ανισορροπίες και πρωτοφανείς προκλήσεις για τις κυβερνήσεις, τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες.<sup>1</sup>

Πως θα πρέπει λοιπόν η ηγεσία μιας επιχείρησης στον κλάδο της πληροφορικής να κινηθεί έτσι ώστε να αντιμετωπίσει την ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη; Ποιες είναι οι στρατηγικές και τα επιχειρηματικά μοντέλα που θα πρέπει να ακολουθήσει; Τι θα πρέπει να εξετάζουν οι ηγέτες κάθε οργανισμού του κλάδου της πληροφορικής για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής;

Έχοντας υπόψη μας τα παραπάνω, θα εστιάσουμε στην παρούσα διπλωματική εργασία στην ανάλυση της στρατηγικής των επιχειρήσεων του κλάδου της πληροφορικής , κάνοντας μια προσπάθεια καταγραφής όλων εκείνων των παραγόντων που μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της όχι μόνο για να εδραιωθεί στον κλάδο της πληροφορικής αλλά και να

---

<sup>1</sup> Jeremy Kourdj, The Economist: Business Strategy 3rd edition: A guide to effective decision-making Kindle Edition (Mar 26, 2015)



διακριθεί σε αυτόν. Αρχικά, θα εξετάσουμε κάποια γενικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου της πληροφορικής την τελευταία τετραετία και στη συνέχεια θα εξετάσουμε το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου της πληροφορικής για να μπορέσουμε να εντοπίσουμε δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές του κλάδου. Τέλος, μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας MLS Πληροφορική Α.Ε., μιας εταιρείας που κατέχει σημαντική θέση στον κλάδο, θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε όλες εκείνες τις στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθήσει μια εταιρεία που θα εισέλθει στον κλάδο και να διακριθεί σε αυτό.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

---

### 1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

---

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και σε τέτοια συχνότητα, που καθιστά πολύ δύσκολο στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται γρήγορα στις απαιτήσεις της αγοράς που δραστηριοποιούνται.

Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να αναπτύξουν «στρατηγικές» έτσι ώστε να μπορούν να ακολουθήσουν τους ρυθμούς ανάπτυξης των αγορών στις οποίες οι ίδιες δραστηριοποιούνται. Επομένως, ως ορισμός της στρατηγικής δίνεται το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης και αποσκοπούν στην επίτευξη των σκοπών της. Η στρατηγική καθοδηγεί την επιχείρηση στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται και προσδιορίζει την εσωτερική δομή και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία της.<sup>2</sup>

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωτική αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη.<sup>3</sup>

Συνεπώς, στρατηγική θεωρούμε το πώς αναπτύσσεται μια υγιής επιχείρηση ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες της, όπως επίσης την ικανότητα της επιχείρησης, να ανταγωνίζεται άλλες, του ίδιου κλάδου με αυτήν, να αντιδρά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, ώστε να υπάρχει ορθή διοίκηση για κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης, για να μπορέσει

---

<sup>2</sup> J. D. Hunger, T. L. Wheelen, "Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability", Pearson, 2004

<sup>3</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις: Γ. Μπένου Αθήνα 2013.

να αναπτύξει τις απαραίτητες οργανωτικές ικανότητες που αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στρατηγικών και χρηματοοικονομικών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση της εταιρείας. Με λίγα λόγια, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο το οποίο δηλώνει πώς μία επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή της και τους σκοπούς της.

## 1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

---

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην πιο δύσκολη αλλά και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός (δημόσιος ή ιδιωτικός) σήμερα, στο πως μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν θα τεθούν τα θεμέλια και οι βάσεις για την επιτυχή πορεία του οργανισμού στο μέλλον. Με λίγα λόγια το στρατηγικό μάνατζμεντ απαντά σε όλα τα κρίσιμα ερωτηματικά για το που βρίσκεται ο οργανισμός σήμερα, που θέλει να βρεθεί στο μέλλον, πως θα το πετύχει αυτό και σε ποιο χρόνο.

Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν δεν είναι αρκετό για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον καθώς το περιβάλλον της μπορεί να διαφέρει όχι μόνο σε σχέση με το παρελθόν αλλά πολύ περισσότερο σε σχέση με το μέλλον. Οι επιχειρήσεις λόγω των συνεχών μεταβολών που υφίστανται στο περιβάλλον τους (εσωτερικό και εξωτερικό) είναι αναγκασμένες να βρίσκονται συνέχεια σε μια διαδικασία προσαρμογής και αλλαγής. Αναπτύσσονται νέα προϊόντα στην αγορά, εισέρχονται στον κλάδο νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο γρήγορες που μεταβάλλουν όχι μόνο τα προϊόντα αλλά και ολόκληρες τις διαδικασίες παραγωγής τους. Συνεπώς, με την βοήθεια του στρατηγικού μάνατζμεντ, μια επιχείρηση εξετάζει το πού βρίσκεται τώρα (παρόν) που θέλει να φτάσει στο μέλλον και ταυτόχρονα συνδυάζει τις αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της περιβάλλον για να μπορέσει να πετύχει τους μελλοντικούς της στόχους.

Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις παρακάτω διαδοχικές φάσεις:

1. Ανάλυση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση της στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής.

**Ανάλυση περιβάλλοντος:** Η πρώτη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, το οποίο χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τα στοιχεία εκείνα τα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει αλλά την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Παραδείγματα του εξωτερικού περιβάλλοντος που την επηρεάζουν άμεσα είναι οι πελάτες της, οι προμηθευτές της και οι ανταγωνιστές της. Έμμεσα την επηρεάζουν όλοι αυτοί οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με μελλοντικές αλλαγές όπως είναι το τεχνολογικό περιβάλλον, οι κοινωνικοπολιτικές αλλαγές αλλά και το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Αντίθετα, το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από στοιχεία όπου η εταιρεία μπορεί να επηρεάσει με σκοπό την επίτευξη των μελλοντικών της στόχων, όπως είναι για παράδειγμα η κουλτούρα της επιχείρησης, η οργανωτική της δομή, οι εργαζόμενοι της, οι πόροι και οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιεί.

**Διαμόρφωση στρατηγικής :** Η διεξοδική μελέτη των παραγόντων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος οδηγεί στην διαμόρφωση της στρατηγικής, η οποία αποτελεί την δεύτερη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στην διαδικασία αυτή ο οργανισμός καθορίζει:

- ✓ Την αποστολή του, δηλαδή το λόγο ύπαρξής του και λειτουργίας του.
- ✓ Τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν στα πλαίσια της αποστολής του.
- ✓ Οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι.
- ✓ Οι πολιτικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν στο εσωτερικό του οργανισμού έτσι ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να υλοποιήσει τις στρατηγικές που έχει αποφασίσει να ακολουθήσει για να επιτευχθούν οι στόχοι του.

**Υλοποίηση της στρατηγικής:** Η τρίτη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει την υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και πολιτικών μιας επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης κάποιων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Τα προγράμματα ουσιαστικά αποτελούν εκθέσεις οι οποίες καθορίζουν τα απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων αυτών και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που έχει κάποιο πρόγραμμα. Οι διαδικασίες αποτελούν διαδοχικά βήματα που περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών.

**Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής:** Η τέταρτη και τελευταία φάση είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος στην οποία γίνεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους τους οποίους έχουν τεθεί.

**Σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ:** Αν κι οι επιχειρήσεις είναι δύσκολο να ελέγχουν το εξωτερικό τους περιβάλλον, ωστόσο δεν είναι τόσο αβοήθητες στις απρόβλεπτες και συνεχόμενες περιβαλλοντικές αλλαγές. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.

Με το στρατηγικό μάνατζμεντ τα διευθυντικά στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με την χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης αναμένουν την αλλαγή και με αυτό τον τρόπο παρέχουν στον οργανισμό κατευθύνσεις και δυνατότητες ελέγχου σε μεγάλο βαθμό.

Επιπλέον, επιτρέπει στην επιχείρηση να καινοτομεί σε θέματα χρόνου, να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες που εμφανίζονται στο περιβάλλον της αλλά και να μειώνει τον κίνδυνο κάποιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων λόγω ακριβώς της αναμονής ορισμένων περιβαλλοντικών αλλαγών. Ωστόσο, στην σημερινή εποχή οι συνθήκες στο περιβάλλον μιας επιχείρησης μεταβάλλονται τόσο γρήγορα όπου τα διοικητικά στελέχη αδυνατούν να προβούν σε οποιοδήποτε προγραμματισμό και ιδιαίτερα μακροχρόνιο.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει σαφείς σκοπούς, στόχους και κατευθύνσεις στους εργαζομένους μιας επιχείρησης αλλά και σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Το στρατηγικό μάνατζμεντ δείχνει την κατεύθυνση προς την οποία κινείται μια επιχείρηση. Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ δείχνει ακριβώς τον τρόπο που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα καθώς δίνει σημαντικά κίνητρα για κάτι τέτοιο.

Επιπλέον, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τη βάση του διοικητικού ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε ικανοποιητικό βαθμό. Τα πλεονεκτήματα του να σκέπτεται κανείς στρατηγικά αντί να αυτοσχεδιάζει, να περιπλανάται, να περιφέρεται ασκόπως ως επιχείρηση, είναι πολλά. Όλη η επιχείρηση έχει μια σαφή ιδέα του “ποιοι είμαστε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε”. Οι μάνατζερ επαγρυπνούν για αλλαγές, ευκαιρίες, προβλήματα και έχουν κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους, ιδιαίτερα αντικρουόμενων επιλογών. Δημιουργείται στην επιχείρηση ένα κλίμα πρωτοβουλίας κινήσεων και δράσης παρά αντίδρασης και άμυνας, κλίμα που οδηγεί μακροπρόθεσμα σε μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη μελέτη που να τεκμηριώνει ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν κάτι τέτοιο. Ωστόσο, η πλειοψηφία όλων των μελετών επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικό σχεδιασμό έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Η επιτυχία σε μια επιχείρηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: κατάλληλους πόρους, άρτιος και καταρτισμένο προσωπικό, ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες,

τύχη κ.τ.λ. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι απαραίτητο. Απλά αποτελεί σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που υποστηρίζουν την άποψη αυτή:

- ✓ Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένας τρόπος συστηματοποίησης των πιο σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Κάθε επιχείρηση αναλαμβάνει κάποιο βαθμό κινδύνου, μικρό ή μεγάλο και το στρατηγικό μάνατζμεντ καλείται να παρέχει δεδομένα, ώστε να γίνονται λογικές και βάσει πληροφοριών κινήσεις, όταν αυτό είναι απαραίτητο.
- ✓ Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τα διοικητικά στελέχη στο να βελτιώσουν την ικανότητα τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων μέσω της επικέντρωσης στα βασικά προβλήματα της επιχείρησης.
- ✓ Το στρατηγικό μάνατζμεντ βελτιώνει τους όρους της επιχειρηματικής επικοινωνίας, το συντονισμό ανεξάρτητων επενδυτικών έργων, την κατανομή των πόρων καθώς και το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό όπως είναι οι προϋπολογισμοί.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ίσως η πιο σπουδαία δουλειά των μάνατζερ μιας επιχείρησης. Πολύ λίγες άλλες δραστηριότητες επηρεάζουν βαθύτερα την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης από την επιλογή των κατάλληλων στόχων και την κατάστρωση και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη τους.

---

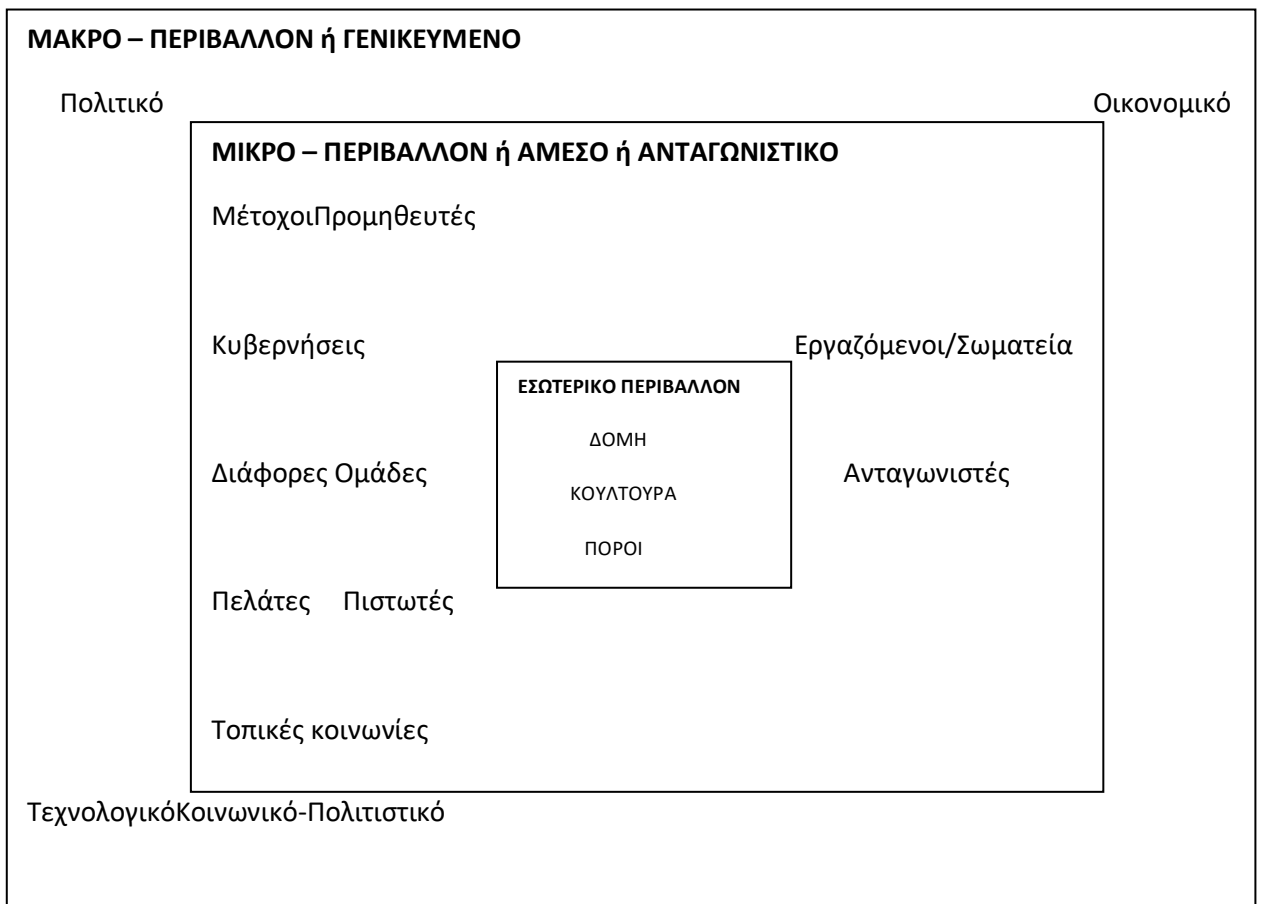
### 1.2.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

---

Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτική η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστωθούν και να αξιολογηθούν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, για να εκμεταλλευθεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, αλλά και για να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού, είναι να εντοπισθούν, οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτητα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια, όσο και στην παγκόσμια αγορά.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από όλα εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις μίας επιχείρησης και την απόδοσή της. Στην παρούσα εργασία θα εστιάσουμε σε δυο τύπους εξωτερικού περιβάλλοντος, το μακρο-περιβάλλον ή αλλιώς γενικευμένο περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον ή αλλιώς άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς και επομένως η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει την ανάγκη να προσαρμόζεται στις συνεχόμενες αλλαγές.

**Διάγραμμα 1.1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος**



**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

Το *Μακρο – Περιβάλλον* διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, παρόλα αυτά εμείς στην παρούσα ενότητα το διακρίνουμε σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Το πολιτικό
2. Το οικονομικό
3. Το κοινωνικό-πολιτιστικό

#### 4. Το τεχνολογικό

**Πολιτικό Περιβάλλον:** Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Οι αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, τη νομοθεσία που αφορά την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αλλαγής του πολιτικού περιβάλλοντος που επηρέασε σε σημαντικό βαθμό τον επιχειρησιακό κόσμο στην Ελλάδα ήταν τα CapitalControls τα οποία ξεκίνησαν στις 29/6/2015. Η Ελληνική αγορά δεν ήταν προετοιμασμένη σε αυτήν την νέα πραγματικότητα, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να έχουν μεγάλα προβλήματα να προμηθευτούν πρώτες ύλες από το εξωτερικό, καθώς οι επιχειρήσεις από τρίτες χώρες σταμάτησαν την πίστωση στις ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω της αυξημένης πολιτικής και οικονομικής αβεβαιότητας που υπήρχε στη Ελλάδα.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη πολιτική των capitalcontrols δημιούργησε και ένα παράδοξο. Οι Έλληνες πολίτες φοβούμενοι ένα κούρεμα καταθέσεων, όπως είχε προηγηθεί στην Κύπρο στις 25/03/2013, επιδόθηκαν σε αγορές ηλεκτρονικών ειδών, αυτοκινήτων και άλλων ειδών μέσω των τραπεζικών καρτών, για να μειώσουν το ποσό των καταθέσεων που είχαν, με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα έσοδα του ελληνικού δημοσίου τους πρώτους μήνες των capitalcontrols.

**Οικονομικό περιβάλλον :** Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Ορισμένα από τα οικονομικά γεγονότα που έχουν επηρεάσει, αλλά και συνεχίζουν να επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι:

- Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού
- Η επιστροφή της Κίνας και της Ρωσίας στο εμπόριο με τη Δύση
- Η αργή ανάπτυξη των χωρών του Τρίτου Κόσμου
- Το τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους Πύργους στη Ν. Υόρκη



- Η ολοένα και μεγαλύτερη αυξανόμενη σπουδαιότητα των μεγάλων διεθνών οργανισμών και οι επιπτώσεις τους στις επιμέρους χώρες.
- Η οικονομική κρίση
- Ο πληθωρισμός

Όλες αυτές οι επιπτώσεις των διεθνών οικονομικών τάσεων θα πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά από τις επιχειρήσεις. Επομένως, στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- ✓ Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα.
- ✓ Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- ✓ Την προσφορά του χρήματος
- ✓ Τα επίπεδα ανεργίας
- ✓ Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- ✓ Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
- ✓ Την σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- ✓ Τις πληθωριστικές τάσεις
- ✓ Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων

**Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον:** Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών, και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Μερικά στοιχεία που οφείλουν να αναλύουν οι επιχειρήσεις τα οποία αφορούν το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ
- Οι ηθικοί κανόνες και οι κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων (businessethicsandsocialresponsibility)

- Η ισότητα των μειονοτήτων
- Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση
- Η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση
- Η έξαρση της εγκληματικότητας
- Η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού

**Τεχνολογικό περιβάλλον:** Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- Ανακαλύψεις της επιστήμης
- Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων)
- Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- Την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία, αλλά και να είναι ανοιχτές σε νέες ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους.

Εξαιτίας του ότι ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών, σε σχέση με τα υπόλοιπα είδη του μακρο-περιβάλλοντος που εξετάστηκαν σ' αυτό το κεφάλαιο, οι περισσότερες ταχύτερες αλλαγές κατά τη διάρκεια του τελευταίου τετάρτου του αιώνα έχουν πιθανόν συμβεί στην τεχνολογία. Το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει τόσο γρήγορα σήμερα που πολλές επιχειρήσεις δεν προλαβαίνουν να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές αυτές.

Το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, οι τράπεζες.

Για την κατανόηση του μικρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις

παραπάνω ομάδες. Κάθε ομάδα χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει κατά πόσο ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες της και έτσι κρίνει τη διοίκηση της επιχείρησης. Επομένως, όταν μια από τις ομάδες πιστέψει ότι δεν ικανοποιείται ιδιαίτερα, θα πιέσει τον οργανισμό ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της.

Επομένως, όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας θα πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τις κύριες ομάδες που υπάρχουν στο μικρο-περιβάλλον, αλλά και τα κριτήρια που κάθε μια από αυτές χρησιμοποιεί για να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης. Συνεπώς, τα ανώτατα στελέχη λοιπόν, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των σημαντικότερων ομάδων του μικρο-περιβάλλοντος, όταν λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις.

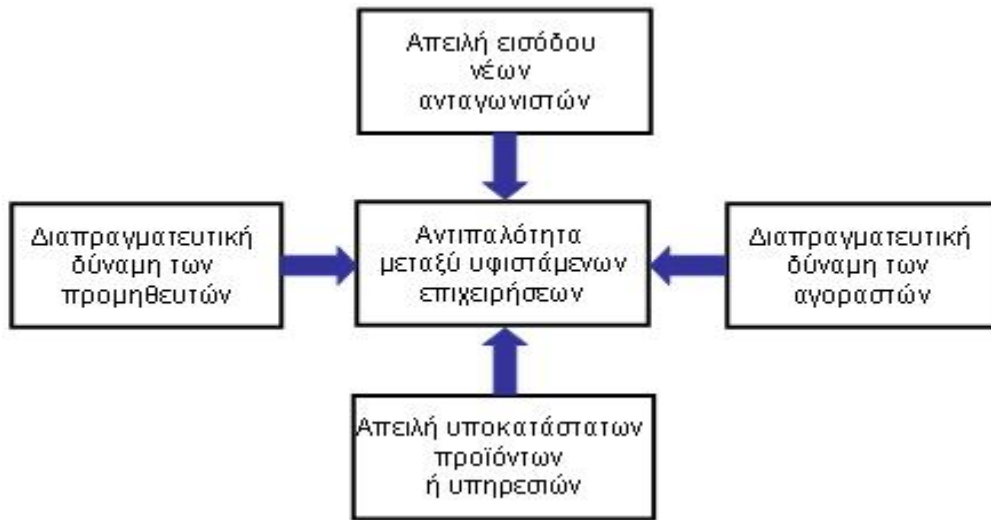
**Η προσέγγιση του Porter στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος:** Ο καθηγητής του Harvard M.Porter, με σημαντική έρευνα σε θέματα στρατηγικής ανταγωνισμού, στο βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (Competitive Strategy) υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται.

Ο M.Porter ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής.

Ο M.Porter προσδιορίζει πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης:

1. Την απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο.
2. Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
3. Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
4. Την πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
5. Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.

### Διάγραμμα 1.2:Υπόδειγμα Porter: Δυνάμεις που οδηγούν στον Ανταγωνισμό



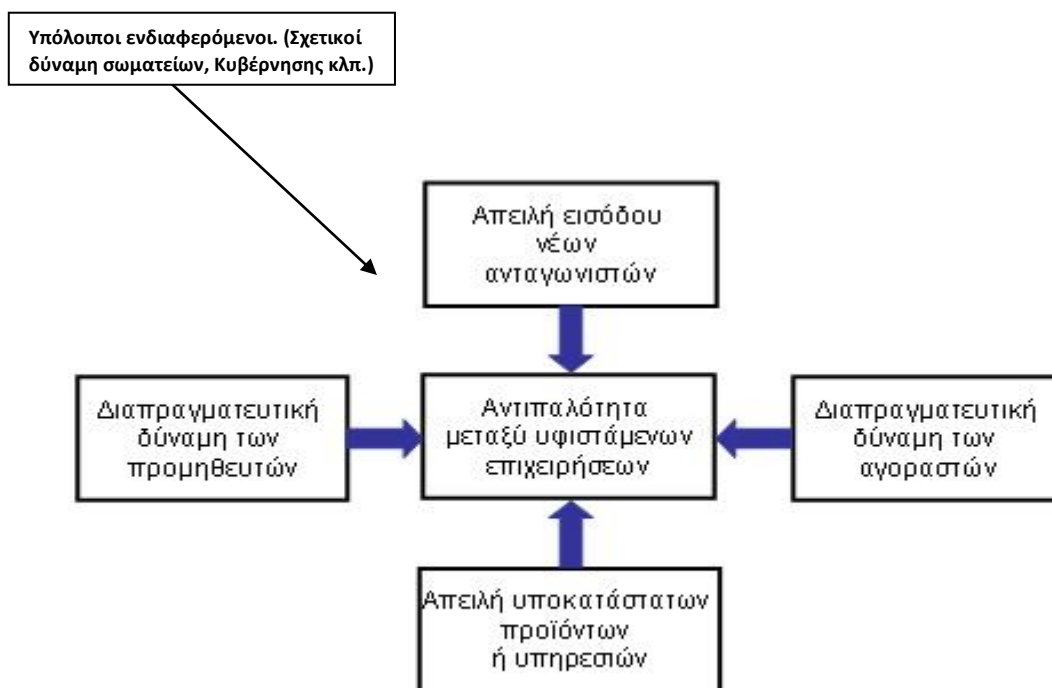
**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

Ο Porter(1985), χρησιμοποιώντας έννοιες της βιομηχανικής οικονομικής, ανέτρεψε τις θεωρίες της στρατηγικής, υποστηρίζοντας ότι τα διευθυντικά στελέχη θα μπορούσαν είτε να επιλέξουν λιγότερο ανταγωνιστικούς κλάδους είτε να ενεργήσουν για τη μείωση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Για το λόγο αυτό το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter ασχολείται με το να εκτιμήσει την ελκυστικότητα του κλάδου. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή ή σταθερά μειούμενη. Η άλλη αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η μεθοδολογία του Porter, αν και σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και για την ανάλυση του περιβάλλοντος αγοράς και για τον προσδιορισμό των κύριων παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική των περισσότερων κερδοσκοπικών και μη οργανισμών.

### Διάγραμμα 1.3: Τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter



**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

**Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων :** Οι νέο-εισερχόμενοι σ' ένα κλάδο τυπικά εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Επομένως αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων.

#### **Φραγμοί εισόδου:**

- Διαφοροποίηση προϊόντος
  - Αναγνώριση μάρκας / πίστη αγοραστών
  - Συνωστισμός
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
  - Καμπύλη μάθησης / καμπύλη εμπειρίας
  - Πρόσβαση σε πρώτες ύλες
  - Ιδιόκτητη τεχνολογία
  - Κυβερνητικές επιχορηγήσεις

- Ευνοϊκή τοποθεσία
- Άλλα πλεονεκτήματα
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Κυβερνητική πολιτική

**Οι οικονομίες κλίμακας :** Καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Τα οφέλη αυτά αναφέρονται ως οικονομίες κλίμακας. Οι νέο-εισερχόμενοι αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν οικονομίες κλίμακας. Η εισαγωγή στον κλάδο σε μικρή κλίμακα τους δημιουργεί μειονέκτημα κόστους, ενώ η εισαγωγή σε μεγάλη κλίμακα, (δηλαδή ο νέο-εισερχόμενος να παράγει μεγάλη ποσότητα προϊόντος για να κερδίσει οι οικονομίες κλίμακας), ενέχει τον κίνδυνο σκληρής αντίδρασης από του υφιστάμενους ανταγωνιστές.

**Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο :** Ο ανταγωνισμός σε ένα νέο βιομηχανικό κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες. Επομένως, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου, ιδιαίτερα αν η νέο-εισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει επενδύσεις οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα, όπως επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη.

**Διαφοροποίηση προϊόντος :** Η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι ακόμη ένας παράγοντας που περιορίζει την είσοδο σ' έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στην πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπαρχόντων αγοραστών είναι πού υψηλό για τους νέο-εισερχόμενους.

**Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής :** Το πρόβλημα στις επιχειρήσεις σήμερα δεν είναι να παράγουν ένα καλό προϊόν. Το πρόβλημα είναι να καταφέρουν να φτάσουν το προϊόν στον πιθανό αγοραστή. Είναι πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που ενώ είχαν παραγωγή καλής ποιότητας προϊόντων δεν μπορούσαν να διαθέσουν το προϊόν τους στην αγορά. Επομένως, η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νέο-εισερχόμενους θέτει ακόμη ένα σημαντικό φραγμό εισόδου. Συχνά υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά τα κανάλια διανομής καθυστερώντας ή παρακωλύοντας την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι νέο-εισερχόμενοι για να αντιμετωπίσουν την εταιρεία, που είναι ειδική στις διανομές, θα πρέπει να προσφέρουν επιθετική προώθηση, η οποία όμως έχει πάρα πολύ

μεγάλο κόστος. Όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νέο-εισερχόμενο στον κλάδο.

**Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Σε ορισμένες περιπτώσεις υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νέο-εισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να τα αντιγράψουν. Όπως για παράδειγμα, ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η ευνοϊκή τοποθεσία και οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις ίσως παρέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα κόστους. Ο υγιής ανταγωνισμός απαιτεί οι νέο-εισερχόμενοι να βρουν τρόπους που θα μειώσουν την στρατηγική σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων.

**Κυβερνητική πολιτική:** Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Μέσω αδειών και διάφορων απαιτήσεων, οι κυβερνήσεις μπορούν να ελέγχουν την είσοδο σε διάφορους κλάδους.

#### **Αναμενόμενη αντίδραση :**

- Η είσοδος είναι περισσότερο δύσκολη εάν οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές έχουν:
  - Περίσσειμα μετρητών ή εύκολη δυνατότητα δανεισμού
  - Περίσσειμα παραγωγικής δυναμικότητας
  - Δεσμούς με κύρια κανάλια διανομής
- Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές ίσως μειώσουν τις τιμές (αρχίζοντας έτσι έναν πόλεμο τιμών).
- Ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος όταν η ανάπτυξη της αγοράς είναι χαμηλή
- Φραγμοί που είναι αποτελεσματικοί έναντι νέων ή μικρών επιχειρήσεων ίσως είναι αναποτελεσματικοί έναντι μεγάλων νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων
- Η δημιουργία νέων επιχειρηματικών υποδειγμάτων ίσως ξεπεράσει τους φραγμούς εισόδου

**Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών :** Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Όμως πολλές φορές, η σχέση που δημιουργείται μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών μπορεί να αποβεί μοιραία. Η αύξηση των τιμών και η παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας, είναι δυνητικά μέσα με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να εξασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλησης του κόστους στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της επιχείρησης θα μειωθεί από τις ενέργειες των προμηθευτών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη εάν :

1. Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών
2. Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες
3. Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων απ' αυτούς προϊόντων
4. Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου
5. Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές
6. Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πρώην αγοραστές

**Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών :** Οι αγοραστές των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή, στην οποία οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης. Για να μειώσουν το κόστος, οι αγοραστές διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν προϊόντα.

Σύμφωνα με τον Porter(1985), οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις εάν :

1. Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον βιομηχανικό κλάδο
2. Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος
3. Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους
4. Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και άφθονο
5. Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη
6. Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω, δηλαδή ο αγοραστής να είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά
7. Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο

**Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα :** Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα



κλάδων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες. Ικανά να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες, αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι η ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Οι ανταγωνιζόμενες σ' ένα κλάδο επιχειρήσεις για να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές.

#### **Υποκατάστατα προϊόντα :**

- Δεδομένης της ισότητας όλων των υπολοίπων δυνάμεων, οι διαθεσιμότητα υποκατάστατων θα αυξήσει ή θα περιορίσει την κερδοφορία του κλάδου
- Υψηλά κέρδη σ' ένα κλάδο θα ενδυναμώσουν την ανάπτυξη των υποκατάστατων εκεί που κανένα δεν υπήρχε
- Προξενούν:
  - Ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο
  - Διατήρηση των κερδών σε χαμηλά επίπεδα
- Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί σε :
  - Υποκατάστατα τα οποία βελτιώνουν τη σχέση τιμής – επίδοσης που σχετίζεται με τον κλάδο
  - Νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται σε υποκατάστατους κλάδους
  - Υποκατάστατα τα οποία παράγονται από υλικά που αποφέρουν υψηλά κέρδη

**Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων :** Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σ' έναν κλάδο είναι ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Το πόσο όμως κερδοφόρος θα είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μάχη που δίνεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Εάν η ένταση είναι υψηλή, μπορεί να υπάρξει σημαντικός ανταγωνισμός. Ο πόλεμος των τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία μειώνοντας τα περιθώρια που μπορούν να αποκτηθούν. Επομένως έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις

υπάρχουσες σ' έναν κλάδο επιχειρήσεις αποτελεί μία ισχυρή απειλή στην δυνατότητα επίτευξης κέρδους.

Από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σ' έναν βιομηχανικό κλάδο οι κυριότερες είναι οι εξής :

1. Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος
2. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
3. Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος
4. Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης
5. Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη
6. Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου

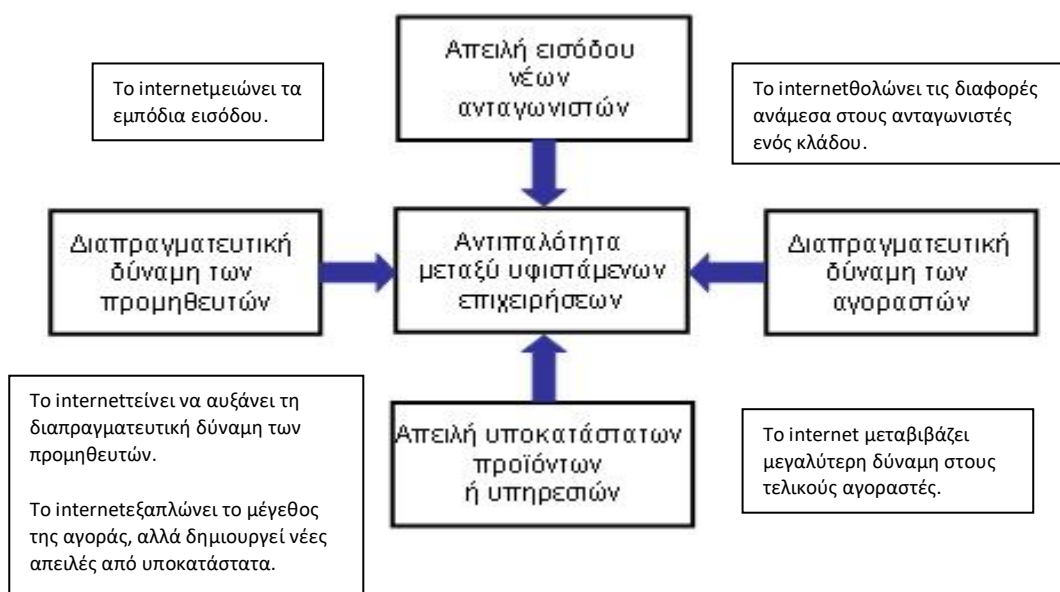
**Διάγραμμα 1.4: Σχέση εμποδίων εισόδου και εξόδου με την οικονομική απόδοση ενός κλάδου**

<b>ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ</b>			
		<b>Χαμηλά</b>	<b>Υψηλά</b>
<b>ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ</b>	<b>Χαμηλά</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου διατηρούνται σταθερά και σε χαμηλά επίπεδα. Εύκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα μπορεί να τον εγκαταλείψει.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά και σταθερά. Δύσκολα μία επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα τον εγκαταλείπει.</li> </ul>
	<b>Υψηλά</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι αμφίβολα και σε χαμηλά επίπεδα. Κάθε επιχείρηση δοκιμάζει τις δυνατότητές της αλλά λόγω των υψηλών εμποδίων δεν μπορεί να την εγκαταλείψει.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά, αλλά αμφίβολα. Δύσκολα μία επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και δύσκολα τον εγκαταλείπει.</li> </ul>

**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

**Επιπτώσεις του internet στην ανάλυση του κλάδου:** Σύμφωνα με τον Porter το internet δίνει τη δυνατότητα στους αγοραστές να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη. Επιπλέον το internet μειώνει τα εμπόδια εισόδου μίας επιχείρησης στον κλάδο. Το γεγονός ότι οι αγοραστές έχουν πρόσβαση στην πληροφορία που αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες δεν σημαίνει ότι αποτελεί την ικανή και αναγκαία συνθήκη ώστε ο αγοραστής να παραλάβει το προϊόν του έγκαιρα και στην επιθυμητή κατάσταση. Η δυνατότητα που έχουν τα φυσικά καταστήματα να παρέχουν άμεσες συμβουλευτικές υπηρεσίες στους αγοραστές, μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας αποδυνάμωσης της διαπραγματευτικής δύναμης του αγοραστή.

**Διάγραμμα 1.5: Επιπτώσεις του διαδικτύου στην ανάλυση ενός κλάδου**



**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

**Καινοτομία και ανάπτυξη του βιομηχανικού κλάδου:** Οι επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται μόνο με τους ανταγωνιστές τους, αλλά πολλές φορές συνεργάζονται με αυτούς. Η συνεργασία των επιχειρήσεων μέσα στο βιομηχανικό περιβάλλον είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη διατήρηση μόνου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για την μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων, για την ύπαρξη περισσότερο διατηρήσιμων σχέσεων με αυτούς που βρίσκονται έξω από τα στενά όρια μιας επιχείρησης και για τη δημιουργία «καινοτομιών» επιχειρηματικών ευκαιριών. Η καινοτομία πρέπει να είναι μια ανοιχτή διαδικασία η οποία θα αποτελεί μέρος μιας διαρκούς διαδικασίας που διαδραματίζεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων που είναι οι βασικοί παίκτες της αγοράς ή η μεσολάβηση συμβουλευτικών διοικητικών επιχειρήσεων, είναι πιθανές κινήσεις που μπορούν να διευκολύνουν την καινοτομία και κατά συνέπεια την ανάπτυξη του κλάδου αφού προσφέρουν στους πελάτες ένα δομημένο τρόπο ώστε να μοιράζονται ιδέες και να συζητάνε τις όποιες τεχνολογικές προόδους.

**Αναγνώριση στρατηγικών στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος:** Τόσο το έμμεσο (μάκρο) όσο και το άμεσο (Μίκρο) εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης πρέπει να παρακολουθούνται σε διαρκή βάση, έτσι ώστε να ανιχνεύονται ανά πάσα στιγμή εκείνα τα σημαντικά στοιχεία, που θα έχουν πιθανώς συμβολή στην επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση όμως δεν ανταποκρίνεται με τον ίδιο τρόπο στις παρουσιαζόμενες περιβαλλοντικές αλλαγές. Ένας από τους λόγους είναι ότι υπάρχουν

διαφορές στην ικανότητα των στελεχών να αναγνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται τα πιθανά εξωτερικά στρατηγικά θέματα.

Τα εξωτερικά στρατηγικά στοιχεία είναι εκείνες οι περιβαλλοντικές τάσεις, που έχουν μέτρια ως υψηλή πιθανότητα να συμβούν και παράλληλα μέτρια ως υψηλή πιθανότητα να έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση. Οι τάσεις αυτές αξιολογούνται και κατατάσσονται από χαμηλή προτεραιότητα σε υψηλή προτεραιότητα. Οι περιβαλλοντικές τάσεις, που κρίνονται από την επιχείρηση ως στρατηγικά στοιχεία, κατηγοριοποιούνται στη συνέχεια ως ευκαιρίες ή απειλές και περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό.

**Εξέλιξη ενός κλάδου:** Σκοπός της ανάλυσης της εξέλιξης ενός κλάδου είναι να αναγνωρίσει και να προβλέψει τις τάσεις εξέλιξης και να προλάβει τις συνέπειες που ένα συγκεκριμένο στάδιο του κύκλου ζωής είναι πιθανό να έχει στη μελλοντική λειτουργία της επιχείρησης. Η ένταση των πέντε δυνάμεων, που αναλύθηκαν παραπάνω, διαφέρει ανάλογα με το στάδιο εξέλιξης, στο οποίο βρίσκεται ο κάθε κλάδος. Ο κύκλος ζωής ενός κλάδου είναι χρήσιμος για να εξηγηθούν και να προβλεφθούν οι τάσεις μεταξύ των πέντε δυνάμεων, που ορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο αυτόν.

Όταν ένας κλάδος βρίσκεται στη φάση της εισαγωγής παρατηρείται απροθυμία για την αγορά του προϊόντος από την πλευρά των αγοραστών ενώ στο στάδιο της ανάπτυξης παρατηρείται μια ευρεία αποδοχή του προϊόντος ανεξάρτητα από την τιμή, γιατί ικανοποιεί μια μοναδική ανάγκη τους. Όταν νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στον κλάδο, οι τιμές πέφτουν σαν αποτέλεσμα του ανταγωνισμού. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν το κόστος τους γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό ή ενσωματώνονται, αγοράζοντας τους προμηθευτές ή τους διανομείς τους. Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους, έτσι ώστε να αποφύγουν τον έντονο ανταγωνισμό στις τιμές, γεγονός που αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου που βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης.

Όταν ο κλάδος εισέρχεται στο στάδιο της ωρίμανσης, τα προϊόντα τείνουν να γίνουν περισσότερο αγαθά. Στο στάδιο αυτό ο κλάδος κυριαρχείται από λίγες, μεγάλες επιχειρήσεις, κάθε μια από τις οποίες πασχίζει να διαφοροποιεί τα προϊόντα της από τον ανταγωνισμό. Οι αγοραστές γίνονται περισσότερο ώριμοι στις αγορές τους, καθώς οι αποφάσεις αγοράς στηρίζονται σε καλύτερες πληροφορίες. Η βασική ανησυχία των επιχειρήσεων είναι οι τιμές, δεδομένου βέβαια ενός κατώτατου επιπέδου ποιότητας και χαρακτηριστικών.

Όταν ο κλάδος κινείται από το στάδιο της ωριμότητας σε εκείνο της παρακμής, ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων των προϊόντων βραδύνει ή και ακόμη μειώνεται. Στο μέτρο που οι φραγμοί εξόδου είναι χαμηλοί, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να διαφοροποιούν τις εγκαταστάσεις

τους για παραγωγή διαφορετικών προϊόντων ή και ακόμη να τις πωλούν σε άλλες επιχειρήσεις. Ο κλάδος τείνει να συρρικνώνεται γύρω από ακόμη λιγότερες αλλά μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

**Στρατηγικές ομάδες:** Το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί την κάθε επιχείρηση, που ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο. Είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που υλοποιεί και η οποία εξαρτάται από τις δυνάμεις και της αδυναμίες της. Επομένως, είναι πολύ πιθανό οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές να έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες.

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο γεγονός ότι είναι ευκολότερο να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας αυτές τις ομάδες στο σύνολό τους και όχι εξετάζοντας κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά. Το γεγονός αυτό μας δίνει μια πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, για τη δομή του, την ελκυστικότητά του και μας επιτρέπει να προβλέψουμε καλύτερα τις επερχόμενες αλλαγές. Γενικά οι στρατηγικές ομάδες είναι πολύ χρήσιμες στα διευθυντικά στελέχη γιατί τα βοηθούν να κατανοήσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τους.

Κατά τον Porter(1985), στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Έτσι, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια στρατηγική μπορεί να θεωρηθούν ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη δομή, τον προσανατολισμό και τους στόχους και κατά συνέπεια μπορούν να τοποθετηθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Δηλαδή, επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε ένα αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως:

- ✓ Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- ✓ Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- ✓ Αγοραστές που απευθύνονται
- ✓ Σχετική έμφαση στη ποιότητα του προϊόντος
- ✓ Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- ✓ Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών

Επομένως, πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ορίσουν μια συλλογή επιχειρήσεων σε μια στρατηγική ομάδα.

Γενικά, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία παράλληλα με τις ομοιότητες που εμφανίζουν ως προς την ακολουθούμενη

στρατηγική. Συνήθως τείνουν να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, να έχουν κοινούς στόχους αγοράς και να επηρεάζονται ή να αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα διότι παράγουν τα ίδια προϊόντα για τους ίδιους αγοραστές. Μάλιστα, όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος για την κερδοφορία κάθε επιχείρησης.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού ενός κλάδου στο σύνολό του δεν είναι πάντα ιδιαίτερα χρήσιμη στο να δώσει στην επιχείρηση ή στους επενδυτές επαρκή και αντιπροσωπευτική απεικόνιση της πραγματικότητας, καθώς τα όρια του κλάδου αυτού πιθανόν να είναι ασαφή ή οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου να είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Η διάκριση των στρατηγικών ομάδων δίνει σαφή εικόνα του κλάδου στους πιθανούς επενδυτές, καθώς θα γνωρίζουν με ποιόν θα πρέπει να ανταγωνιστούν στον κλάδο, ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών, ποια η στρατηγική τους και τι αλλαγές θα προκαλέσει η πιθανή είσοδός τους.

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι :

- Καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες.
- Συμβάλλουν στο να εντοπισθούν οι επιχειρήσεις που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μία στρατηγική ομάδα στην άλλη.
- Βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και την εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Κατά τον Porter(1985) ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξή τους. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν τους παράγοντες που είναι περισσότερο σχετικοί με τη δική τους επιχείρηση. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως οι ακόλουθες:

- Η εξειδίκευση, δηλαδή αν η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της σε πιο συγκεκριμένα μικρότερα τμήματα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες ή εστίαση στα προϊόντα).

- Η αναγνωσιμότητα των προϊόντων (brandidentification), δίνει έμφαση δηλαδή σε αυτό το χαρακτηριστικό και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί στην τιμή ή σε άλλες μεταβλητές.
- Πολιτική πιέσεως (pushpolicy) ή πολιτική έλξης (pullpolicy), αν δηλαδή ο παραγωγός προωθεί τα προϊόντα μέσω των καναλιών διανομής ή αν τα προωθεί απευθείας στον τελικό καταναλωτή.
- Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται.
- Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή αν απλά ακολουθεί τους άλλους.
- Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης.
- Η θέση του κόστους, δηλαδή η επιχείρηση έχει σαν στόχο το μικρότερο δυνατό κόστος στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Η τιμολογιακή πολιτική
- Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης.
- Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες.
- Ο αριθμός των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται.
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνεταιριστική).
- Η εξυπηρέτηση που παρέχεται από την επιχείρηση και η οποία εξαρτάται από την εγκατάσταση, τη μεταφορά, την παροχή πληροφοριών και γενικά από ενέργειες που αφορούν την «υποστήριξη μετά την πώληση».
- Το μέγεθος της επιχείρησης

Επιπλέον, ο προσδιορισμός των στρατηγικών ομάδων μας επιτρέπει:

- ✓ Να εκτιμήσουμε τις κινήσεις των ανταγωνιστών και να αντιληφθούμε πώς αυτές θα επηρεάσουν την κατάσταση του κλάδου. Ο κύκλος ζωής του κλάδου προσδιορίζεται τόσο από αλλαγές στην αγορά όσο και από τις κινήσεις κάποιων ανταγωνιστών.
- ✓ Να κατανοήσουμε καλύτερα τις στρατηγικές των επιχειρήσεων και τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρονται στον κλάδο, παρατηρώντας από κοντά τις κινήσεις των ανταγωνιστών και την προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

- ✓ Να αντιληφθούμε ποιους ανταγωνιστές έχουμε να αντιμετωπίσουμε και ποιους μπορούμε να αποφύγουμε με την αναγνώριση των ανταγωνιστικών θέσεων που είναι κατειλημμένες από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας.

Τέλος, η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων βοηθά στην επιλογή και στην μερική κατανόηση των στρατηγικών χαρακτηριστικών ενός κλάδου, την εξέλιξή του και τις στρατηγικές που ιστορικά έχουν επιτρέψει στις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες.

**Παγκοσμιοποίηση και δομή του κλάδου :** Οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, η πτώση των φραγμών κατά των ξένων άμεσων επενδύσεων και της αύξησης του κεφαλαίου και η παγκοσμιοποίηση των προτιμήσεων σημαίνει ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά. Το πρότυπο της διεθνούς επιχείρησης που παράγει στο εσωτερικό μίας χώρας και εξάγει ή δρα ως μητρική ξέων θυγατρικών έχει αντικατασταθεί. Τώρα οι παγκόσμιες πλέον επιχειρήσεις τείνουν να εγκατασταθούν εκεί όπου μπορούν να εκτελέσουν οικονομικότερα τις παραγωγικές τους δραστηριότητες. Αυτό είναι και το κεντρικό νόημα της παγκοσμιοποίησης των αγορών.

Ο Porter(1985) θεωρεί ότι οι παγκόσμιες επιχειρήσεις θα πρέπει να διατηρούν την εθνική τους ταυτότητα, αλλά άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι πρέπει να την αποβάλουν όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Οι ερευνητές αυτοί θεωρούν ότι εάν μία επιχείρηση κυριαρχείται υπερβολικά από τους πελάτες στο εσωτερικό της χώρας ή από τη μητρική εταιρεία, τότε δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών της σε παγκόσμιο επίπεδο. Θεωρούν ότι η επιβίωση των παγκόσμιων επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να εγκαταστήσουν παραγωγικές δραστηριότητες εκεί όπου μπορούν να λειτουργήσουν οικονομικότερα και αποδοτικότερα. Έτσι η περιφερειακή αυτονομία είναι προϋπόθεση της επιτυχίας. Κατά την άποψη του Porter είναι πολύ δύσκολο για τις επιχειρήσεις να εξάγουν τον τρόπο διοίκησής τους και υποστηρίζει ότι ο δυναμισμός μίας επιχείρησης προέρχεται από τη βάση της στη χώρα καταγωγής.

**Ανάλυση ανταγωνιστών :** Η ανάλυση του ανταγωνιστικού ή Μίκρο-περιβάλλοντος αντικατοπτρίζει την δυνατότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει μια πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, μία θέση δηλαδή που επιτρέπει στην επιχείρηση να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα. Σκοπός της στρατηγικής ανταγωνισμού είναι να βρει η επιχείρηση μία θέση στον κλάδο ώστε να μπορεί να αμυνθεί από τους παράγοντες ανταγωνισμού (νεοεισερχόμενη, υποκατάστατα, προμηθευτές, αγοραστές και ανταγωνιστές) ή να τους επηρεάσει για δικό της όφελος.

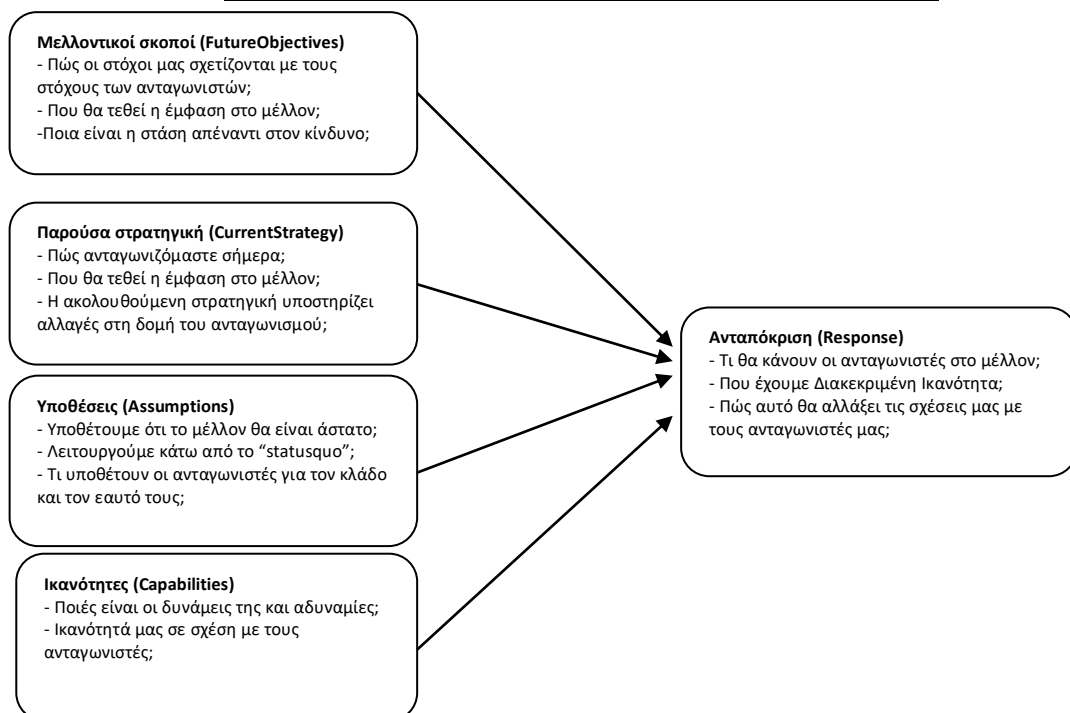


Για να προβλεφθεί ο ανταγωνισμός είναι χρήσιμος να χωρίζονται οι επιχειρήσεις στις παρακάτω κατηγορίες:

- ✓ Εκείνες που βρίσκονται εκτός του κλάδου και μπορούν εύκολα να ξεπεράσουν τα εμπόδια εισόδου.
- ✓ Εκείνες για τις οποίες υπάρχει εμφανές πλεονέκτημα από συνέργειες αν εισέλθουν στον κλάδο.
- ✓ Εκείνες για τις οποίες η δραστηριοποίηση στον κλάδο είναι αναμενόμενη εξαιτίας της γενικότερης επιχειρησιακής τους στρατηγικής.
- ✓ Εκείνες των αγοραστών ή προμηθευτών που υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να καθετοποιηθούν προς τα πίσω ή προς τα εμπρός αντίστοιχα.

Το αποτέλεσμα από μια αποτελεσματική εκτίμηση των ανταγωνιστών βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν, να ερμηνεύσουν και να προβλέψουν τις προθέσεις, τις πρωτοβουλίες και τις ενέργειες των ανταγωνιστών. Όπως συμβαίνει με την ανάλυση του περιβάλλοντος, η ανάλυση των ανταγωνιστών θα πρέπει να καταλήγει στην αναγνώριση ευκαιριών και απειλών για την υπό εξέταση επιχείρηση.

#### **Διάγραμμα 1.6: Στοιχεία της ανάλυσης των ανταγωνιστών**



**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

---

## 1.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

---

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να προβεί στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, δηλαδή στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως **δύναμη** όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (πόροι, ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της). Αντιθέτως, **αδυναμία** χαρακτηρίζεται μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (περιορισμοί ή ελλείψεις σε πόρους ή σε ικανότητες που παρακωλύουν σημαντικά την επίδοση της επιχείρησης).

Επομένως, εκτός από την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να διεξάγεται και μια λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, για να καθοριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα (πλεονεκτήματα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονεκτήματα κόστους) από τους ανταγωνιστές της. Αν και πολλές επιχειρήσεις βρίσκονται και ανταγωνίζονται εντός του ίδιου κλάδου, έχουν την δυνατότητα να εκτελούν ορισμένες δραστηριότητες καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους. Επομένως κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα ιδιαίτερο σύνολο δυνάμεων και αδυναμιών που επηρεάζει τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά.

Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που είναι δυνατόν να ενισχύσουν ή να περιορίσουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί είναι η **δομή**, η **κουλτούρα** και οι **πόροι** της επιχείρησης.

- ✓ **Δομή:** αποτελεί τον τρόπο που οργανώνεται μια επιχείρηση σε όρους εξουσίας, επικοινωνίας και ροής εργασίας και απεικονίζεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες δομών: η **απλή δομή** κατά την οποία η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη, η **λειτουργική δομή** όπου η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της και η **πολύ-τμηματική δομή** όπου η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα ή τις γεωγραφικές δομές. Η κατανομή της δομής μιας επιχείρησης βοηθά στην διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Έτσι, εάν η δομή είναι συμβατή με μια μελλοντική προτιθέμενη αλλαγή στην στρατηγική της επιχείρησης τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες αυτή η στρατηγική να υλοποιηθεί. Αντίθετα, εάν η δομή της επιχείρησης δεν συμβατή

με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι η στρατηγική θα αποτύχει.

- ✓ **Κουλτούρα:** Η κουλτούρα είναι στοιχείο μοναδικό για κάθε επιχείρηση και την κάνει ξεχωριστή. Αποτελεί τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης. Ουσιαστικά, αφορά το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη της και την κάνουν να είναι μοναδική. Η κουλτούρα δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της ιεραρχίας. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί να αποδοθεί με τις παρακάτω φράσεις: <<Αυτοί είμαστε>>, “Αυτό κάνουμε” και “Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης μας”. Η επιχειρηματική κουλτούρα μορφοποιεί την γενικότερη συμπεριφορά των ατόμων-μελών ενός οργανισμού και γι’ αυτό το λόγο μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάζει την στρατηγική του κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο την επιβίωση μιας επιχείρησης, αλλά και μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Μια αλλαγή στην στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να αποτύχει εάν δεν γίνει αποδεκτή από την κουλτούρα της επιχείρησης.
- ✓ **Πόροι:** Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

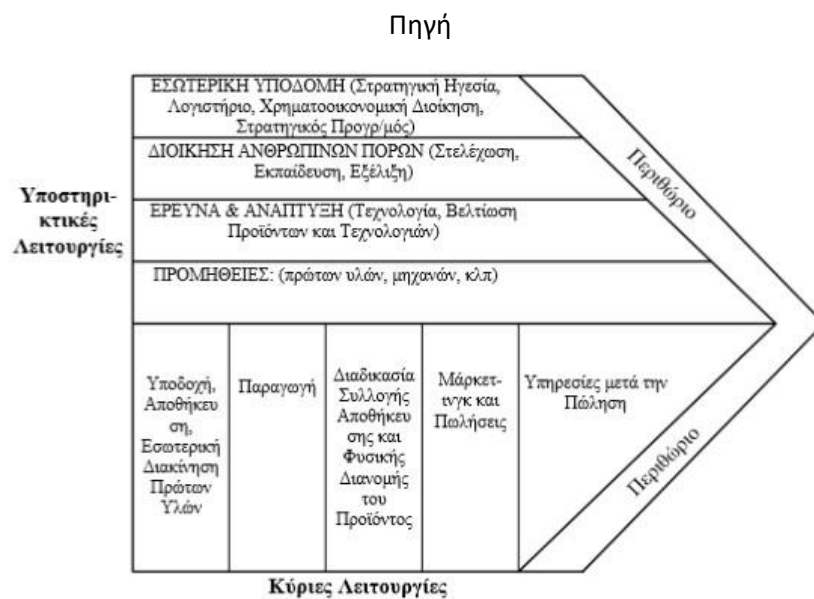
**Η Αλυσίδα αξίας του Porter:** Ο όρος αλυσίδα αξίας αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Porter. Σύμφωνα με τον Porter (1985) η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Σύμφωνα λοιπόν με την τεχνική της “αλυσίδας αξίας”, μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας (Porter 1998), έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας. (Porter 1985).

Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Μελετάται, με άλλα λόγια, η

φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού.

Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης 2007). Σύμφωνα με τον Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους). Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διέρχονται όλων των λειτουργιών της αλυσίδας σειριακά και σε κάθε στάδιο αυξάνουν την εσωτερική τους αξία.

**Διάγραμμα 1.7: Η αλυσίδα αξίας του Porter**



**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

**Κύριες δραστηριότητες** είναι οι δραστηριότητες μέσω των οποίων η πρώτη ύλη μετατρέπεται σε οφέλη που απολαμβάνουν οι πελάτες της. Οι κύριες δραστηριότητες σύμφωνα με τον Porter είναι: η διαχείριση εισροών, οι λειτουργίες παραγωγής (μετατροπή εισροών σε εκροές), η διαχείριση εκροών, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και τέλος οι υπηρεσίες μετά την πώληση.

- ✓ Λειτουργίες εισροών (Inbound Logistics): Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- ✓ Λειτουργίες παραγωγής (Operations): Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- ✓ Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics): Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.
- ✓ Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales): Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.
- ✓ Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services): Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Οι υπόλοιπες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες και για αυτό το λόγο ονομάζονται **δραστηριότητες υποστήριξης**. Οι δραστηριότητες αυτές βοηθούν την επιχείρηση στην βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων. Η προμήθεια, η ανάπτυξη τεχνολογίας, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η υποδομή της επιχείρησης αποτελούν τις τέσσερις κύριες δραστηριότητες υποστήριξης.

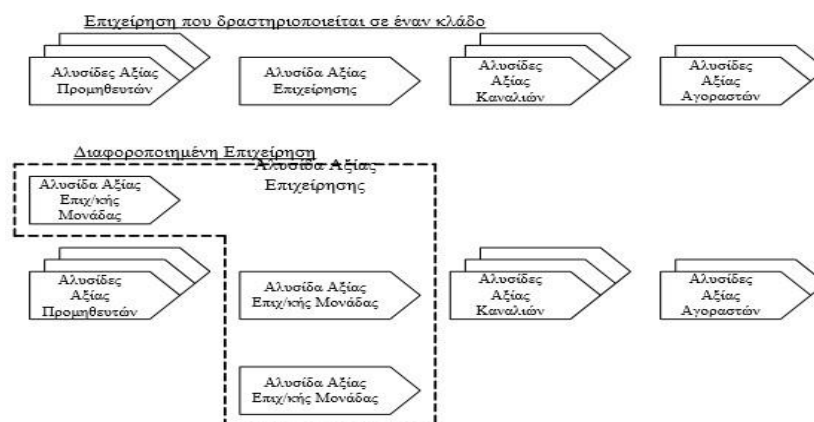
- ✓ Προμήθειες – Αγορές (Procurement): Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.
- ✓ Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology): Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.

- ✓ Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management): Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
- ✓ Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure): Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

**Το σύστημα αξίας :** Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας.

Επομένως, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι είναι αποκομμένη από τις υπόλοιπες αλυσίδες αξίας των προμηθευτών και των αγοραστών της. Έτσι πριν το προϊόν ή η υπηρεσία φτάσει στην επιχείρηση, έχει περάσει από κάποια αλυσίδα αξίας των προμηθευτών και όταν το προϊόν δοθεί στους αγοραστές θα περάσει επίσης από την αλυσίδα αξίας αυτών. Επομένως, η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης ένα μέρος του όλου συστήματος αξίας που περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται πριν από την εν λόγω επιχείρηση και την αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται μετά την συγκεκριμένη επιχείρηση.

**Διάγραμμα 1.8: Το σύστημα αξίας του Porter**



**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

Η καλύτερη διασύνδεση με τους προμηθευτές είναι αναγκαία γιατί οι τελευταίοι γιατί οι τελευταίοι φέρνουν σε πέρας δραστηριότητες και επιφέρουν κόστος στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης κατά την επεξεργασία και παράδοση των εισροών. Επομένως, οποιαδήποτε ενέργεια μειώνει το κόστος ή βελτιώνει την απόδοση των προμηθευτών έχει αντίκτυπο στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να μειώνει το κόστος ή να βελτιώνει την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης.

Ομοίως η καλύτερη αξιοποίηση των σχέσεων της επιχείρησης με τα κανάλια διανομής έχουν αντίκτυπο στα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης και στην τελική τιμή που πληρώνει για το προϊόν ή την υπηρεσία ο τελικός καταναλωτής. Επίσης, οι δραστηριότητες των καναλιών (πωλήσεις και τρόποι προώθησης τους) υποκαθιστούν ή συμπληρώνουν δραστηριότητες της επιχείρησης και επηρεάζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή.

Έγινε φανερό από την παραπάνω ανάλυση, ότι η αλυσίδα αξίας δεν είναι απλά μία σειρά από ανεξάρτητες μεταξύ τους δραστηριότητες, αλλά αποτελούν ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εξαρτώνται και επιδρούν η μία στην άλλη. Η αλυσίδα αξίας βοηθά στον να εντοπίσουμε την συνεισφορά των επιμέρους δραστηριοτήτων στην δημιουργία δυνατών και αδύνατων σημείων. Κάθε δυνατό σημείο αποτελεί δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η αναγνώριση των αδύνατων σημείων είναι το πρώτο βήμα για την δημιουργία νέου πλεονεκτήματος. Όταν μια δραστηριότητα μπορεί να εκτελεστεί με διαφορετικούς τρόπους πρέπει να εφαρμόζεται η πλέον αποδοτική και συμφέρουσα λύση, ώστε να επιτυγχάνεται πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

**Η συνεισφορά της αλυσίδας αξίας στη διαμόρφωση στρατηγικής:** Η προσέγγιση της αλυσίδας αξίας μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εσωτερική ανάλυση των υπαρκτών ή πιθανών δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Διαχωρίζοντας και αναλύοντας μια επιχείρηση στις ξεχωριστές της λειτουργίες, τα διευθυντικά στελέχη που χαράσσουν την στρατηγική της επιχείρησης μπορούν πιο εύκολα να εντοπίσουν εκείνους τους εσωτερικούς παράγοντες που μπορούν να αξιολογηθούν ως παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κάθε επιμέρους τμήμα ή λειτουργία της αλυσίδας αξίας έχει κάποιο βαθμό επιρροής στο παραγόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη στους πελάτες υπηρεσία. Γι' αυτό κάθε λειτουργία ή δραστηριότητα πρέπει να εκτελείται ώστε να δημιουργεί αξία στον αγοραστή, η οποία βασικά αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας με τις διασυνδέσεις των δραστηριοτήτων αξίας βοηθά στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης των αγορών έχει αναδειχθεί σε μείζον οικονομικό και πολιτικό ζήτημα τα τελευταία χρόνια. Ολοένα και περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις κατανοούν τα; Οφέλη των συνεργασιών ανά τον κόσμο και είναι πρόθυμες να συμμετέχουν σε αυτές. Έννοιες, που μας είναι οικίες μέχρι σήμερα, όπως το εθνικό νόμισμα, εθνική πολιτική κ.τ.λ. αρχίζουν να ατονούν μέχρι να πάψουν να υφίστανται οριστικά. Συνεπώς, όταν τα στελέχη επιχειρήσεων διαμορφώνουν στρατηγικές σε παγκόσμιο επίπεδο, εξετάζουν όχι μόνο την επέκταση σε διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά και την επέκταση σε διάφορες χώρες. Η επιτυχία σε κάθε χώρα βασίζεται στην δημιουργία της ανάλογης αξίας στον αγοραστή, η οποία μπορεί να μεταφραστεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια ολοκληρωμένη παγκόσμια στρατηγική μπορεί να συνεισφέρει στην ενίσχυση ολόκληρης της αλυσίδας αξίας σε οποιαδήποτε χώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

**Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων** :Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων υποστηρίζει την ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης έτσι ώστε αξιοποιηθούν ανάλογα και να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές.

Σε αντίθεση με τη Θεωρία της αλυσίδας αξίας που μελετήσαμε ανωτέρω, η οποία θεωρεί ότι μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει τις δραστηριότητες της καθώς επίσης και τις μεταξύ τους διασυνδέσεις, η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων θεωρεί ότι μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τους πόρους και τις ικανότητες που εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Οι δύο θεωρίες αλληλοσυμπληρώνονται αλλά δεν επικαλύπτονται, καθώς κάθε θεωρία βλέπει το θέμα της δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από διαφορετική σκοπιά.

Η θεωρία αυτή επιχειρεί να εντοπίσει κάποιες σταθερές που αποδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στον πολυτάραχο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως είναι οι πόροι. Οι πόροι χωρίζονται γενικά σε δύο κατηγορίες:

- ✓ **Υλικούς**: όπου περιλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί (δανειοληπτική ικανότητα επιχείρησης), οι φυσικοί (πρώτες ύλες) και οι ανθρώπινοι.
- ✓ **Άυλους**: όπου ανήκουν η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη και πελατεία και η κουλτούρα του οργανισμού.

Η αξιολόγηση των υλικών κυρίως πόρων θα πρέπει να ξεφεύγει από την ποσοτική εκτίμηση και να επικεντρώνεται σε ποιοτικά στοιχεία.



Για την αξιολόγηση των πόρων πρέπει να εξετάζονται τέσσερα στοιχεία:

- ✓ Η αξία, αν παρέχουν δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Αν είναι σπάνιοι.
- ✓ Αν μπορούν να τους μιμηθούν οι ανταγωνιστές.
- ✓ Αν είναι οργανωμένη η επιχείρηση έτσι ώστε να τους εκμεταλλευτεί.

Οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία. Οι πόροι θα πρέπει να συνδυάζονται, αναλύονται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες. Οι ικανότητες αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού ή των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης και αποτελούν την βάση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογική ανακάλυψη μπορεί να είναι ένας σημαντικός πόρος, αλλά εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερη ικανότητα μάρκετινγκ, η επιχείρηση δεν πρόκειται να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Βασικές: είναι οι ικανότητες που διαθέτουν εκτός από την επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της ή μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της.
- Μοναδικές: είναι οι ικανότητες που διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της (αναφέρονται και ως πυρήνας ανταγωνισμού).

Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση, ενώ οι μοναδικές είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πάνω στο οποίο να στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης. Μια διακεκριμένη ικανότητα διαφέρει από τις υπόλοιπες στο ότι προσφέρει διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών, παρέχει την δυνατότητα εισόδου σε νέους κλάδους και παρουσιάζει μεγάλη χρονική διάρκεια ζωής.

## BIBΛIOΓPAΦIA 1<sup>OY</sup> KEΦAΛAIOY

---

### ΞEHH BIBΛIOΓPAΦIA

---

1. Patricia Wallace, Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, Εισαγωγή και επιμέλεια Πρόδρομος Χατζόγλου, Εκδόσεις Κριτική.
2. C.W. Hofer & D. Schendel : “ Strategy Formulation : Analytical Concepts”, West Publishing Co., 1998
3. Gerry Johnson & Kevan Scholes, “ Exploring Corporate Strategy”, 6th Edition 2002, Prentice Hall
4. Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington, “Exploring Corporate Strategy”, 8th edition, Pearson Education, 2008, FT Prentice Hall
5. Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, 1980, The Free Press
6. Michael E. Porter, “The five forces that shape strategy”, Harvard Business Review, January 2008, pp. 79-93
7. Michael E. Porter, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”, 1985, The Free Press.
8. Michael E. Porter, “Why is Strategy”, Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec: 61-78.

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις: Γ. Μπένου Αθήνα 2013.
2. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': θεωρία”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

---

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Μετά την ανάλυση των βασικών εννοιών της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, θα αναλύσουμε σε αυτό το κεφάλαιο τον κλάδο της πληροφορικής. Η ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου είναι μείζονος σημασίας καθώς μέσα από την ανάλυση του μπορεί να προκύψουν οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων της τεχνολογίας των υπολογιστών και του λογισμικού αλλά ταυτόχρονα μπορεί να βοηθήσει και στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών που μπορεί να έχουν οι εταιρείες του κλάδου στην περίπτωση που προχωρήσουν στην υλοποίηση των νέων προϊόντων.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιασθεί η συνεισφορά του κλάδου της πληροφορικής στην κοινωνία και την οικονομία. Αρχικά, θα ορίσουμε την έννοια του κλάδου της πληροφορικής και θα παρουσιάσουμε κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία του και στην συνέχεια θα αναδείξουμε την συμβολή του κλάδου στην ελληνική αλλά και διεθνή οικονομία. Στο τέλος του κεφαλαίου θα αναλύσουμε τις μελλοντικές προοπτικές που μπορεί να έχει ο κλάδος της πληροφορικής τόσο στο κοινωνικό σύνολο όσο και στην οικονομία.

#### 2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

---

Ο κλάδος της πληροφορικής ασχολείται και ερευνά την ανάλυση, τη συλλογή, την ταξινόμηση, το χειρισμό, την αποθήκευση, την ανάκτηση, τη μετακίνηση, τη διάδοση, την κωδικοποίηση, και τη μετάδοση συμβολικών αναπαραστάσεων πληροφοριών. Επίσης εξετάζει τη σχεδίαση, υλοποίηση και βελτιστοποίηση αυτοματοποιημένων διατάξεων, συσκευών, υπηρεσιών και συστημάτων συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, εξόρυξης και ανταλλαγής των εν λόγω αναπαραστάσεων. Ως επιστημονικό πεδίο, η πληροφορική περίπου ταυτίζεται με την επιστήμη των υπολογιστών.<sup>4</sup>

Με λίγα λόγια, η Πληροφορική είναι η επιστήμη που σχετίζεται με την διαχείριση των πληροφοριών καλύπτοντας από τη μία πλευρά την δημιουργία του απαραίτητου θεωρητικού υποβάθρου το οποίο κάνει δυνατή την αποδοτική χρήση του μεγάλου όγκου των πληροφοριών, και από την άλλη την ανάπτυξη πρακτικών εφαρμογών σε ψηφιακά υπολογιστικά συστήματα που αξιοποιούν τα θεωρητικά αποτελέσματα και τα κάνουν

---

<sup>4</sup><https://prezi.com/-sc2-pbwjcvd/presentation/>

χρήσιμα για τους διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, αυξάνοντας τις καθημερινές δυνατότητες του μέσου πολίτη.

## 2.3 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

---

Ο κλάδος της πληροφορικής διεθνώς περιλαμβάνει τρεις βασικές κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών:

- Μηχανολογικός εξοπλισμός (Hardware)
- Λογισμικό (Software)
- Υπηρεσίες πληροφορικής

### **Μηχανολογικός εξοπλισμός**

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός (Hardware) περιλαμβάνει ότι έχει σχέση με ηλεκτρονικό υπολογιστή όπως κεντρικές μονάδες επεξεργασίας, μονάδες εισόδου, μονάδες σκληρού δίσκου, μονάδες οπτικού δίσκου, βοηθητικές μονάδες μνήμης και μονάδες εξόδου όπως η οθόνη και ο εκτυπωτής αλλά και μονάδες επικοινωνίας όπως το modem.

### **Λογισμικό**

Το λογισμικό (Software) είναι ένα σύνολο προγραμμάτων που υπαγορεύει στον υπολογιστή τον τρόπο με τον οποίο θα επεξεργαστεί τα δεδομένα προκειμένου να παράγει κάποια αποτελέσματα. Το λογισμικό εφαρμογών συγκροτείται από αρχεία εκτελέσιμων προγραμμάτων και αρχεία δεδομένων, τα οποία εξυπηρετούν ανάγκες χρηστών, όπως επεξεργασία κειμένου, μηχανογράφηση λογιστηρίου, πληροφοριακά συστήματα και γενικότερα κάθε τι που ονομάζουμε λογισμικό εφαρμογών. Το λογισμικό του συστήματος είναι τα προγράμματα εκείνα που επιτρέπουν το λογισμικό εφαρμογών να επικοινωνήσει με τον υπολογιστή και τον υπολογιστή να διαχειριστεί τους πόρους του.

### **Υπηρεσίες πληροφορικής<sup>5</sup>**

Ο κλάδος της Πληροφορικής χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, σύνθετες πληροφορίες και μεγάλο όγκο δεδομένων. Το ίδιο σύνθετα είναι και τα επαγγέλματα του κλάδου αφού λόγω της συνεχούς τεχνολογικής ανάπτυξης δημιουργούνται συνεχώς νέοι τομείς πληροφορικής.

---

<sup>5</sup> <https://www.randstad.gr>

Κάποιοι από τους βασικούς τομείς των υπηρεσιών πληροφορικής είναι:

- Μηχανικός εξαρτημάτων υπολογιστή (Engineer): Το κομμάτι του μηχανικού υπολογιστών είναι το πρώτο που πρέπει να αναλυθεί. Είναι το παλαιότερο και σημαντικότερο κομμάτι του κλάδου. Ένα άτομο που απασχολείται ως μηχανικός υπολογιστών είναι υπεύθυνο για το γενικό σχεδιασμό όλων των εξαρτημάτων ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, ο οποίος είναι περίπλοκος, με πολλά μικρά στοιχεία που πρέπει να προσέξει κανείς. Μία άλλη σημαντική λειτουργία του μηχανικού υπολογιστών είναι η τεχνική υποστήριξη. Η τεχνική υποστήριξη περιλαμβάνει την εγκατάσταση, τη διαμόρφωση και τη συντήρηση των υπολογιστών και του σχετικού εξοπλισμού.
- Λογισμικό (Software): Βασικός στόχος του λογισμικού είναι η εκμάθηση και τελειοποίηση των γλωσσών προγραμματισμού. Μερικές από τις πιο γνωστές γλώσσες προγραμματισμού είναι οι Visual Basic, PHP, C++ και Java. Αυτό που πρέπει να κάνει κάποιος που εργάζεται στο κομμάτι του λογισμικού, είναι να δίνει έμφαση στη λεπτομέρεια και τα προϊόντα λογισμικού που δημιουργεί ώστε να ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες της τεχνολογίας και της αγοράς.
- Βάσεις δεδομένων (DataBases): Στον ψηφιακό κόσμο που ζούμε, ειδικότητες που σχετίζονται με τη βάση δεδομένων και τη διαχείριση αυτών είναι περιζήτητες. Όλες οι πληροφορίες και τα δεδομένα μιας εταιρείας φυλάσσονται από τον διαχειριστή βάσεων δεδομένων. Ένας διαχειριστής βάσεων δεδομένων φροντίζει ώστε τα δεδομένα της εταιρείας να είναι λειτουργικά και διαθέσιμα, αλλά παράλληλα, φροντίζει και την ασφάλεια τους. Η ασφάλεια των δεδομένων μιας εταιρείας εξασφαλίζεται με παροχή υπηρεσιών όπως η Oracle, SQLServer της Microsoft, DB2 της IBM και Sybase.
- Διαχείριση και σχεδιασμός ιστοσελίδων (WebDesign): Τα κύρια καθήκοντα της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι η ανάπτυξη και διατήρηση ιστοσελίδων και sites. Η συγκεκριμένη παροχή υπηρεσίας απαιτεί τον συνδυασμό δύο ικανοτήτων: προγραμματισμό και γραφιστικής. Κάποια από τα βασικά εργαλεία των εργαζόμενων στο συγκεκριμένο τμήμα είναι το HTML, το Dreamweaver της Macromedia και άλλα. Πρόκειται για μια απασχόληση που απαιτεί προσοχή στη λεπτομέρεια καθώς ο σχεδιασμός ιστοσελίδας είναι μια λεπτή και αναλυτική διαδικασία.

## 2.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ<sup>6</sup>

---

Ο Κλάδος της πληροφορικής γνωρίζει τις τελευταίες δεκαετίες αλματώδη ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του κλάδου της πληροφορικής επέφερε σημαντικές αλλαγές στον κλάδο της οικονομίας αλλά και στην κοινωνία. Κινητήριο μοχλό της ανάπτυξης του κλάδου αποτέλεσαν οι νέες επιχειρήσεις ανάπτυξης και παραγωγής Η/Υ καθώς και των εφαρμογών αυτών. Ουσιαστικά εμπόδια στην είσοδο του κλάδου δεν υπήρχαν και οι απαιτούμενοι χρηματοδοτικοί πόροι ήταν χαμηλοί.

**Οι υπολογιστές 1ης γενιάς:** Οι υπολογιστές μέχρι το 1955 ονομάστηκαν υπολογιστές πρώτης γενιάς και το κύριο χαρακτηριστικό τους ήταν οι λυχνίες και οι μαγνητικοί πυρήνες, ενώ το λογισμικό τους ήταν περιορισμένο σε γλώσσα μηχανής. Διέθεταν ένα υποτυπώδες λειτουργικό σύστημα με ελάχιστες διαταγές. Η γενιά αυτή των υπολογιστών χρησιμοποιήθηκε κυρίως σε στρατιωτικά θέματα και για βοήθεια στον σχεδιασμό και υλοποίηση της επόμενης γενιάς υπολογιστών.

**Οι υπολογιστές 2ης γενιάς:** Το 1954 αρχίζει η δεύτερη Γενιά των Υπολογιστών με κύριο χαρακτηριστικό τα τρανζίστορ, ενώ σαν λογισμικό διέθεταν τις πρώτες ήδη συμβολικές γλώσσες Προγραμματισμού. Αντίθετα με την πρώτη γενιά, η δεύτερη γενιά διακρίθηκε για τη μαζική παραγωγή για εμπορικούς και οικονομοτεχνικούς σκοπούς. Η εταιρία UNIVAC έβγαλε το μοντέλο Univac-1, η IBM τα μοντέλα 650, 701. κλπ. ενώ παράλληλα άρχισαν να εξαφανίζονται μοντέλα άλλων εταιριών, όπως της CDC και της Burroughs οποία μάλιστα πολύ αργότερα της UNISYS. Ο αγώνας είχε ήδη αρχίσει, οι υπολογιστές είχαν γίνει μικρότεροι, ταχύτεροι και ισχυρότεροι. Οι διάτρητες κάρτες, εκτυπωτές, μαγνητικές ταινίες και δίσκοι, ήταν τα βασικά αποκτήματα της Γενιάς αυτής. Παράλληλα, έκαναν την εμφάνιση τους οι πρώτες εκδόσεις των γλωσσών προγραμματισμού RPG, COBOL, και FORTRAN ανεβάζοντας έτσι το λογισμικό στην ίδια μοίρα με το Υλικό.

**Οι υπολογιστές 3ης γενιάς:** Το 1964, αρχίζει η Τρίτη Γενιά Υπολογιστών, με κύριο χαρακτηριστικό τα ολοκληρωμένα κυκλώματα, ενώ παράλληλα άρχισε να αναπτύσσεται ο πολυπρογραμματισμός και γενικότερα το λογισμικό σε επίπεδο μεταγλωττιστών και λειτουργικών συστημάτων. Η γενιά αυτή των υπολογιστών έπεισε τον εμπορικό κόσμο για την αξία της πληροφορικής, διότι εμφάνιζε τυποποιημένα πακέτα εφαρμογών λογισμικού, τα

---

<sup>6</sup>Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Εισαγωγή στους Η/Υ, Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών του ΟΑΕΔ, Επιστημονικός υπεύθυνος: Σπύρος Πανέτσος.

οποία έβρισκαν καλύτερες λύσεις από τις υπάρχουσες, στηριζόμενα κύρια σε μοντέλα της νεαρής τότε επιχειρησιακής έρευνας, της κλασσικής λογιστικής και του μαθηματικού προγραμματισμού γενικότερα.

**Οι υπολογιστές 4ης γενιάς:** Από τις αρχές της δεκαετίας του 70, άρχισε να εισάγεται η έννοια της ιδεατής μνήμης, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της κύριας μνήμης των Υπολογιστών. Παράλληλα με την εμφάνιση των τυπωμένων ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, η IBM εισήγαγε το 1975 τα πρώτα συστήματα on-line και πραγματικού χρόνου. Ήταν γεγονός πως η Τέταρτη Γενιά υπολογιστών είχε ήδη αρχίσει. Το κύριο λοιπόν χαρακτηριστικό της Γενιάς αυτής ήταν μια κεντρική μμονάδα υπολογιστή, η οποία διέθετε γραμμές επικοινωνίας, όπου υπήρχαν οι τερματικοί σταθμοί και διάφορα άλλα περιφερειακά. Από πλευράς εφαρμογών, η Τέταρτη Γενιά κάλυψε όλους σχεδόν τους κλάδους επιστημών και καθιέρωσε την πληροφορική σαν την εμπροσθοφυλακή της τεχνολογίας του 2000. Σήμερα, η Τέταρτη Γενιά στρέφεται κυρίως στην παραγωγή υπέρ-υπολογιστών, οι οποίοι λειτουργούν με τεράστιες υπολογιστικές ταχύτητες (δεκάδες εκατομμύρια πράξεις ) αλλά και στους υπολογιστές τεχνολογίας RISC, οι οποίοι συνδυάζουν χαμηλό κόστος με μεγάλες ταχύτητες υπολογισμού, όχι όμως τόσο μεγάλες όσο οι υπέρ-υπολογιστών.

Σημαντικός παράγοντας που συνέβαλε καθοριστικά στην ανάπτυξη της πληροφορικής υπήρξε η είσοδος των προσωπικών υπολογιστών που μετέτρεψαν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά από μεγάλα οικονομικά συγκροτήματα από ένα πανάκριβο και ογκώδες προϊόν σε ένα προσιτό καταναλωτικό προϊόν που μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από το ευρύ κοινό. Αρχικά, η γνώση των ηλεκτρονικών υπολογιστών απαιτούσε από τους χρήστες ιδιαίτερες γνώσεις εξαιτίας των πολύπλοκων διαδικασιών τους. Όμως με την εξέλιξη τους, η ευχρηστία τους βελτιώθηκε σε τέτοιο βαθμό που οποιοσδήποτε χρήστης στην σημερινή εποχή είναι σε θέση να λειτουργήσει και να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες που προσφέρουν οι σύγχρονοι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι εφαρμογές τους. Η πληροφορική στην σημερινή εποχή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της δημόσιας και ιδιωτικής δραστηριότητας και εξακολουθεί να έχει μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης από κάθε άλλο βιομηχανικό κλάδο στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς.

## 2.5 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

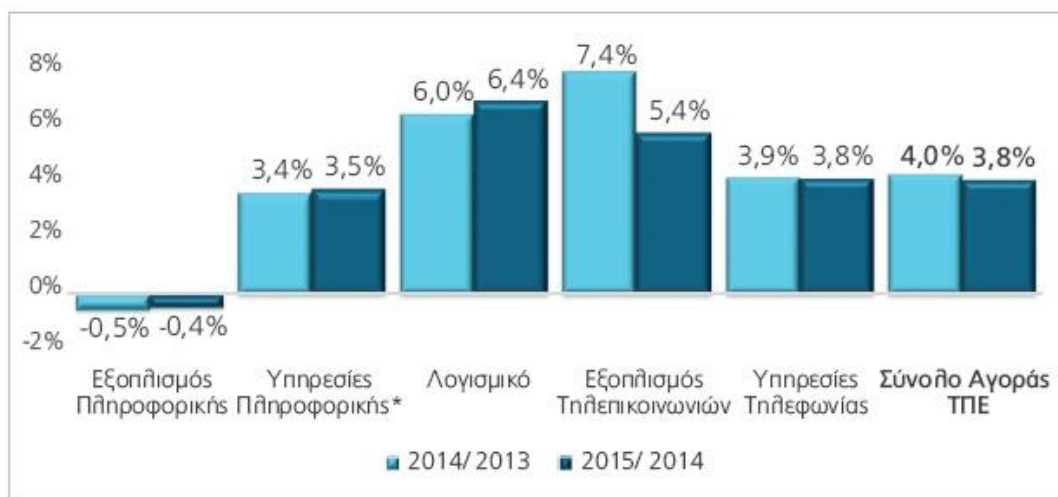
---

Η παγκόσμια αγορά του κλάδου της πληροφορικής φαίνεται ότι ανακάμπτει σταθερά την διετία 2014-2015. Η αξία της παγκόσμιας αγοράς πληροφορικής και επικοινωνιών, υπολογίζεται ότι το 2014 είχε ανέλθει σε €2,787 τρις, αυξημένη κατά 4% σε σχέση με το 2013. Η βελτίωση θα συνεχιστεί και το 2015, με την αξία της παγκόσμιας αγοράς του κλάδου

πληροφορικής και επικοινωνιών να διευρύνεται περαιτέρω κατά 3,8% και να ανέρχεται σε €2,893 τρις. Οι συνολικές δαπάνες για την παγκόσμια αγορά Πληροφορικής θα κινηθούν ανοδικά το 2014 με ρυθμό αύξησης 2,9%, στα €1,150 τρις, για να ενισχυθούν περαιτέρω κατά 3,1% το 2015, ανερχόμενες σε €1,186 τρις.

Ομοίως η ανοδική πορεία του παγκόσμιου κλάδου πληροφορικής διακρίνεται και την επόμενη διετία 2016-2017, με τον εν εξελίξει ψηφιακό μετασχηματισμό της οικονομίας και της κοινωνίας να δημιουργεί ευνοϊκές προοπτικές για τον κλάδο διεθνώς. Η λεγόμενη 4η βιομηχανική επανάσταση αποτελεί, ήδη, μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για εταιρείες και οργανισμούς σε όλο τον κόσμο, που επιχειρούν να μετασχηματίσουν τις δομές τους, επιδιώκοντας την ψηφιακή ολοκλήρωση. Η μετάβαση της κοινωνίας στην ψηφιακή εποχή ενισχύουν τις προοπτικές ενίσχυσης του κλάδου της πληροφορικής και των επικοινωνιών παγκοσμίως με συνέπεια το έτος 2016 η αξία του κλάδου παγκοσμίως να αυξηθεί κατά 1,8% σε σχέση με τα προηγούμενα έτη και συγκεκριμένα να φτάσει € 3,132 τρις. Η πορεία θα συνεχίσει να είναι ανοδική και το 2017, οπότε η αγορά αναμένεται να ενισχυθεί περαιτέρω κατά 2,3%, με την αξία της να τοποθετείται στα €3,205 τρις.

**Διάγραμμα 2.1: Ποσοστό μεταβολής της παγκόσμιας αξίας του κλάδου της πληροφορικής ανά τομέα.**



**Πηγή:** ICTMarketReport 2014/2015, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2014/2015, Τεύχος 8, Νοέμβριος και Δεκέμβριος 2014, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ

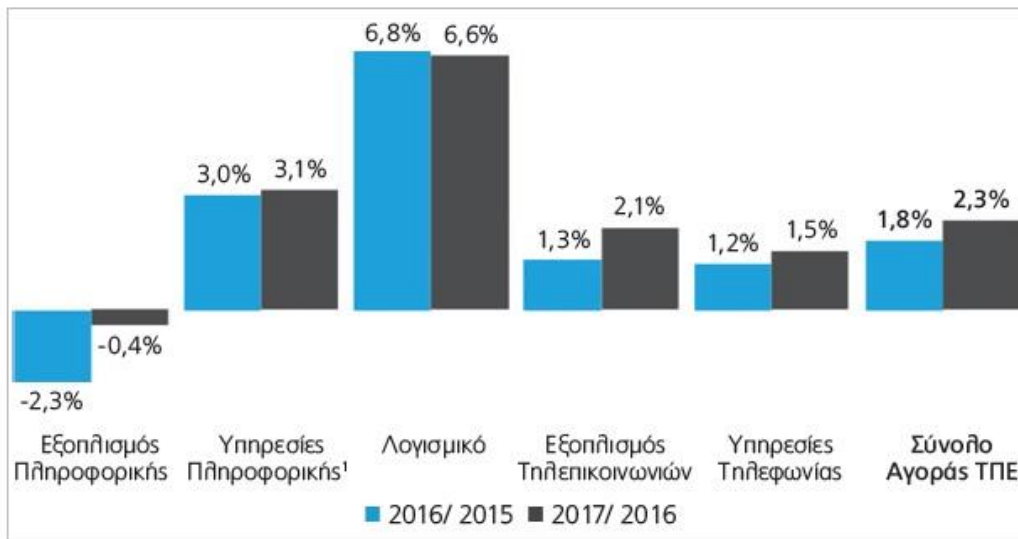
Από το διάγραμμα 2.1 παρατηρούμε ότι ο κλάδος της πληροφορικής παρουσιάζει αυξητική τάση γενικά τόσο το έτος 2014 σε σχέση με το 2013 αλλά και το 2015 σε σχέση με το 2014. Συγκεκριμένα, ο τομέας των υπηρεσιών πληροφορικής παρουσιάζει αύξηση της αξίας



του το 2014 σε σχέση με το 2013 σε ποσοστό 3,4% και ομοίως παρουσιάζει την ίδια ακριβώς αύξηση το έτος 2014 σε σχέση με το 2015. Η αξία παγκοσμίως του τομέα του λογισμικού το 2014 αυξάνεται κατά 6,0% σε σχέση με το 2013 και την ίδια αυξητική πορεία ακολουθεί το έτος 2015 με αύξηση της παγκόσμιας αξίας του συγκεκριμένου τομέα κατά 6,4% σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο έτος.

Ωστόσο ο τομέας του εξοπλισμού πληροφορικής παρουσιάζει μία μικρή μείωση τόσο το έτος 2014 όσο και το έτος 2015 το οποίο οφείλεται κυρίως σε σημαντικές πολιτικές και μακροοικονομικές εξελίξεις, αλλά και με εγγενείς “αδυναμίες” του ίδιου του κλάδου. Η οριακά αρνητική εικόνα της αγοράς Εξοπλισμού Πληροφορικής αποδίδεται, σε μεγάλο βαθμό, στις υποτονικές επιδόσεις του κλάδου των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών. Η αξία της συγκεκριμένης αγοράς αναμένεται να μειωθεί κατά 1,3% φέτος και κατά 4,5% το 2015. Για την επιβράδυνση της αγοράς Ηλεκτρονικών Υπολογιστών εκτιμάται ότι ευθύνεται, σε ένα βαθμό, η άνοδος της δημοτικότητας των tablets, αλλά και η σαφής στροφή των καταναλωτών στα smartphones, παράμετροι που ερμηνεύουν - εν μέρει - τις εκτιμήσεις για την αρνητική πορεία του τομέα τη διετία 2014 – 2015.

**Διάγραμμα 2.2: Ποσοστό μεταβολής της παγκόσμιας αξίας του κλάδου της πληροφορικής ανά κατηγορία**



**Πηγή:** ICTMarketReport 2016/2017, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2016/2017, Τεύχος 11, Σεπτέμβριος 2016, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ

Θετικό πρόσημο παρουσιάζει η αξία του κλάδου της πληροφορικής το 2016 σε σχέση με το 2015 και το 2017 σε σχέση με το 2016. Η αξία των υπηρεσιών πληροφορικής αυξάνεται κατά 3,0% το 2016 σε σχέση με το 2015 και 3,1% το 2017 σε σχέση με το 2016. Την ίδια

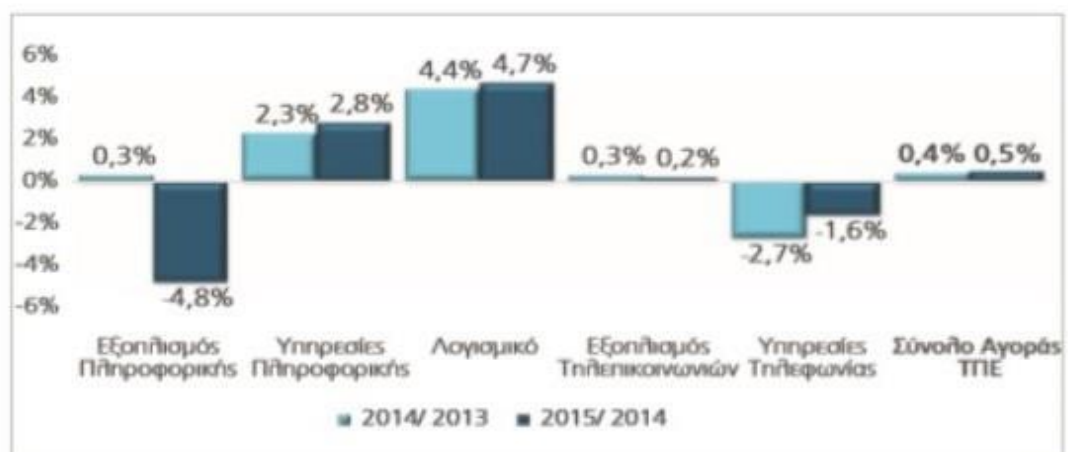
πορεία ακολουθεί η κατηγορία του λογισμικού με αύξηση 6,8% το 2016 σε σχέση με το 2015 και αύξηση 6,6% το 2017 σε σχέση με το 2016. Η κατηγορία του εξοπλισμού της πληροφορικής την διετία 2016-2017 ακολουθεί την ίδια καθοδική πορεία με την προηγούμενη διετία 2014-2015 γεγονός που οφείλεται στον κορεσμό της αγοράς σε εξοπλισμό πληροφορικής (smartphones, tablets).

Ενώ οι εξελίξεις στη διεθνή αγορά του κλάδου της πληροφορικής αντικατοπτρίζουν γενικά την κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας, ταυτόχρονα, γίνονται πιο δυναμικές και συχνά υπερβαίνουν τις επιδόσεις της οικονομίας. Με αυτόν τον τρόπο, ο κλάδος παγκόσμια συνεχίζει να αποδεικνύει ότι κινείται σε πιο στέρεο έδαφος σε σχέση με την πορεία της παγκόσμιας οικονομίας. Οι θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης για την παγκόσμια αγορά του κλάδου της πληροφορικής θα αποτελέσουν τον κανόνα στις επιμέρους γεωγραφικές αγορές του πλανήτη, την περίοδο 2016 - 2017, με ελάχιστες εξαιρέσεις. Το θετικό κλίμα, πάντως, δείχνει να διαχέεται σε όλες τις γεωγραφικές ζώνες ανά τον κόσμο, με σημαντικές εξαιρέσεις, βέβαια, καθώς, η βιομηχανία του κλάδου της πληροφορικής συμπορεύεται με τις γενικότερες εξελίξεις στην οικονομία κάθε χώρας.

## 2.6 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

### 2.6.1 ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

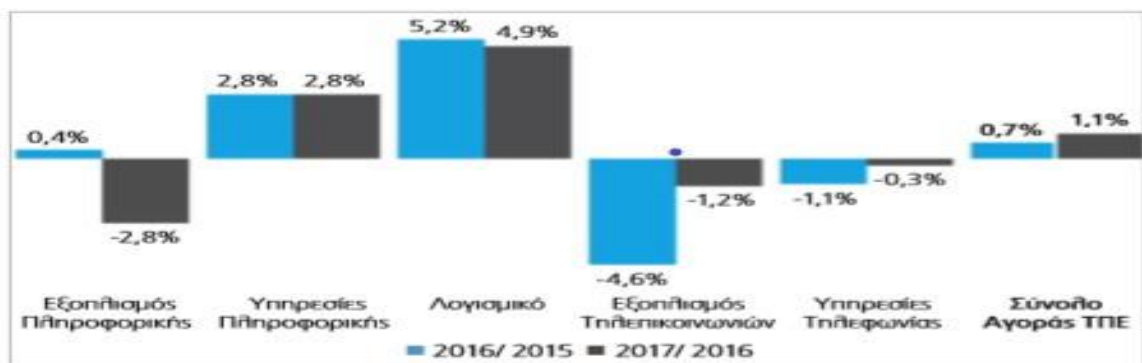
**Διάγραμμα 2.3: Ποσοστό μεταβολής της αξίας του κλάδου της πληροφορικής στην Δυτική Ευρώπη τα έτη 2014-2015**



**Πηγή:** ICTMarketReport 2014/2015, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2014/2015, Τεύχος 8, Νοέμβριος και Δεκέμβριος 2014, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ

Μετά από αρκετά χρόνια μηδενικής, οριακής ή αρνητικής ανάπτυξης, ο κλάδος της πληροφορικής στην Ευρώπη δείχνει να εμπεδώνει το κλίμα σταδιακής αποκατάστασης του μακροοικονομικού περιβάλλοντος στην περιοχή. Όπως παρατηρούμε από το παραπάνω διάγραμμα 2.3, συνολικά η αγορά Πληροφορικής στην περιοχή θα διευρυνθεί κατά 2,4% το 2014 και το 2015 έχει αύξηση 1,8%. Οι Υπηρεσίες Πληροφορικής αναμένουν κέρδη 2,3% το 2014 και 2,8% το 2015. Στον τομέα του Λογισμικού υπάρχει άνοδος 4,4% το 2014 και 4,7% το 2015. Στον κλάδο Εξοπλισμού Πληροφορικής, η αύξηση για το 2014 θα είναι μόνο οριακή και συγκεκριμένα 0,3%. Για το 2015 η αγορά θα “γυρίσει” σε αρνητική ανάπτυξη για τον κλάδο του εξοπλισμού πληροφορικής, με προβλεπόμενη μείωση κατά 4,8%. Οι επιδόσεις στον τομέα των υπηρεσιών πληροφορικής και λογισμικού θα ισορροπήσουν τη στασιμότητα στον κλάδο του Εξοπλισμού Πληροφορικής.

**Διάγραμμα 2.4: Ποσοστό μεταβολής της αξίας του κλάδου της πληροφορικής στην Δυτική Ευρώπη τα έτη 2016-2017**

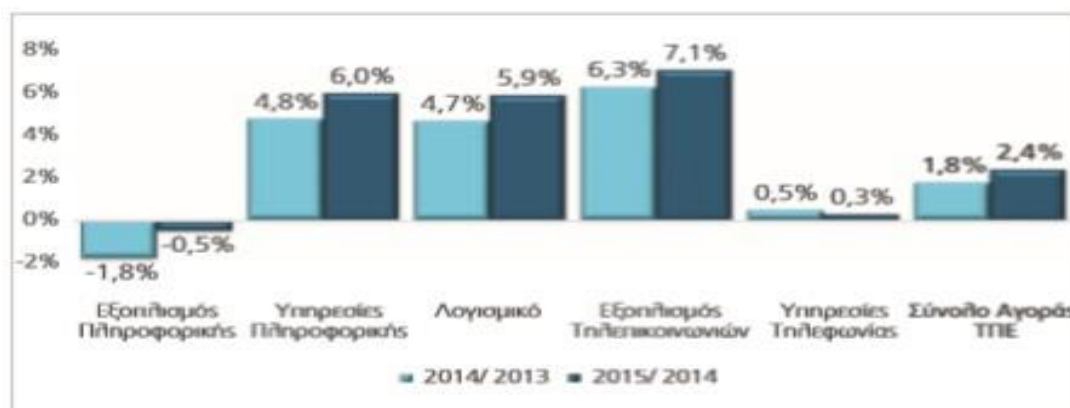


**Πηγή:** ICTMarketReport 2016/2017, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2016/2017, Τεύχος 11, Σεπτέμβριος 2016, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ

Έντονα ανοδικά έχει κινηθεί η αγορά Λογισμικού, κερδίζοντας έδαφος 5,2% το 2016 και 4,9% το 2017, με την αξία αγοράς να ανέρχεται στα €92,9 δις και €97,5 δις αντίστοιχα. Η αξία των υπηρεσιών πληροφορικής τόσο το έτος 2016 όσο και το έτος 2017 παραμένει ανοδική 2,8% ανά έτος. Η αξία αγοράς εξοπλισμού Πληροφορικής, θα περιοριστεί 0,4% το 2016 και θα μειωθεί 2,8% το 2017, ανερχόμενη σε €70,4 δις και €68,5 δις αντίστοιχα.

## 2.6.2 ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

**Διάγραμμα 2.5: Ποσοστό μεταβολής της αξίας του κλάδου της πληροφορικής στην Δυτική Ευρώπη τα έτη 2014-2015**



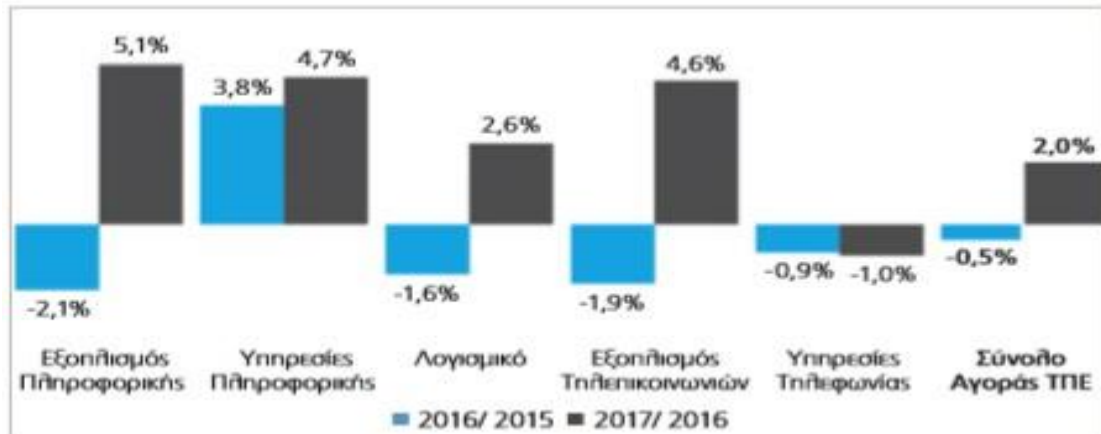
**Πηγή:** ICTMarketReport 2014/2015, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2014/2015, Τεύχος 8, Νοέμβριος και Δεκέμβριος 2014, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ

Τα ευοίωνα σημεία, που εντοπίζουν οι αναλυτές στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη τα έτη 2014 και 2015, συνδέονται με την εκτίμηση, ότι οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών στην περιοχή, σταδιακά, περνούν από τη συντηρητική επενδυτική στρατηγική του παρελθόντος, που είχε ως βασικό γνώμονα τη μείωση του λειτουργικού κόστους, σε μια πιο δυναμική προοπτική. Σε αυτήν την τάση θα πρέπει να αποδοθούν τα υψηλότερα ποσοστά ανάπτυξης για το 2014, αλλά και για το 2015.

Ομοίως όπως και στην Δυτική Ευρώπη μεγάλη ανάπτυξη παρουσιάζουν όπως φαίνεται στο ανωτέρω διάγραμμα 5 ο τομέας των υπηρεσιών πληροφορικής και το λογισμικό τόσο για το έτος 2014 όσο και για το έτος 2015. Η αξία του τομέα των υπηρεσιών θα παρουσιάσει αύξηση 4,8% το 2014 σε σχέση με το 2013 και 6,0% το έτος 2014 σε σχέση με το 2015. Ομοίως ανοδική πορεία παρουσιάζει και ο τομέας του λογισμικού με αύξηση 4,7% το 2014 σε σχέση με το 2013 και 5,9% το 2015 σε σχέση με το 2016. Ο εξοπλισμός πληροφορικής όπως ακριβώς και στην Δυτική Ευρώπη παρουσιάζει μικρή μείωση λόγω του κορεσμού της αγοράς σε εξοπλισμό πληροφορικής και την σταδιακή αύξηση της ζήτησης για διαφορετικού τύπου εξοπλισμό όπως τα tablets και τα smartphones.

## Διάγραμμα 2.6: Ποσοστό μεταβολής της αξίας του κλάδου της πληροφορικής στην Δυτική

### Ευρώπη τα έτη 2016-2017



**Πηγή:** ICTMarketReport 2016/2017, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2016/2017, Τεύχος 11, Σεπτέμβριος 2016, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ

Ανοδική πορεία παρουσιάζει ο κλάδος της πληροφορικής για τα έτη 2016 και 2017. Ο τομέας των υπηρεσιών πληροφορικής αυξάνεται το 3,8% το 2016 σε σχέση με το 2015 και 4,7% το 2017 σε σχέση με το 2016. Ο τομέας του λογισμικού παρουσιάζει μια μικρή μείωση 1,6% το 2016 σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο διάστημα αλλά αυτή η μείωση θα αντισταθμιστεί το 2017 καθώς θα υπάρξει αύξηση σύμφωνα με τις εκτιμήσεις 2,6%. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο τομέας του εξοπλισμού πληροφορικής το 2017 σε σχέση με το 2016 παρουσιάζει 5,1% αύξηση ενώ όλα τα προηγούμενα έτη παρουσιάζει μείωση, πράγμα που δείχνει ότι οι καταναλωτές στρέφουν ξανά την προσοχή τους σε εξοπλισμό πληροφορικής.

## 2.7 ΑΞΙΑ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΑΝΑ ΧΩΡΑ 2016-2017

**Πίνακας 2.1: Αξία αγοράς του κλάδου πληροφορικής ανά χώρα σε δις € (συνυπολογίζονται στοιχεία και του κλάδου επικοινωνιών).**

	2016	2017		2016	2017		2016	2017
Αυστρία	13,106	13,302	Βουλγαρία	2,221	2,291	Βραζιλία <sup>1</sup>	97,458	98,406
Βέλγιο/ Λουξεμβούργο	17,725	17,839	Εσθονία	0,835	0,869	ΗΠΑ <sup>1</sup>	955,726	988,217
Γαλλία	96,378	96,693	Κροατία	2,237	2,295	Ιαπωνία <sup>1</sup>	188,088	187,993
Γερμανία	134,218	136,207	Λετονία	0,848	0,888	Ινδία <sup>1</sup>	64,143	69,037
Δανία	15,266	15,398	Λιθουανία	1,263	1,324	Κίνα <sup>1</sup>	371,262	376,342
Ελβετία	28,876	29,179	Ουγγαρία	5,256	5,315	Τουρκία	20,432	20,644
Ελλάδα	5,707	5,677	Πολωνία	15,990	16,240	Υπόλοιπος Κόσμος <sup>1</sup>	732,704	755,342
Ηνωμένο Βασίλειο	163,712	166,592	Ρουμανία	5,000	5,035			
Ιρλανδία	7,596	7,734	Ρωσία	31,945	32,766			
Ισπανία	45,303	45,404	Σερβία	1,954	1,987			
Ιταλία	58,931	59,334	Σλοβακία	3,037	3,066			
Νορβηγία	12,900	13,029	Σλοβενία	1,508	1,530			
Ολλανδία	37,319	37,803	Τσεχία	7,716	7,800			
Πορτογαλία	8,453	8,467	Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη	79,809	81,404			
Σουηδία	24,544	24,892						
Φινλανδία	11,704	11,807						
Δυτική Ευρώπη	681,737	689,356						

<sup>1</sup> Δεν περιλαμβάνονται Business Consulting & Business Process Outsourcing Υπηρεσίες.

**Πηγή:** ICTMarketReport 2016/2017, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2016/2017, Τεύχος 11, Σεπτέμβριος 2016, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ

Η πιο ισχυρή αγορά της Δυτικής Ευρώπης -σε επίπεδο αξίας- θα παραμείνει τη διετία 2016 - 2017 η Μεγάλη Βρετανία. Η αξία της αγοράς στη Μεγάλη Βρετανία αναμένεται στα €163,7 δις για το 2016 και στα €166,6 δις για το 2017. Δεύτερη σε μέγεθος αγορά στη Δυτική Ευρώπη είναι η Γερμανία, όπου η αξία της αγοράς αναμένεται να διαμορφωθεί στα €134,2 δις το 2016 και στα €136,2 δις το 2017.

Στην τρίτη θέση βρίσκεται η Γαλλία με την αξία της αγοράς να ανέρχεται σε €96,4 δις το 2016 και €96,7 δις το 2017. Αν και η Ελλάδα εμφανίζει τη μικρότερη -σε απόλυτους αριθμούς- αξία αγοράς ΤΠΕ στη Δυτική Ευρώπη, από τις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, μόνο η Ρωσία, η Πολωνία και η Τσεχία εμφανίζουν μεγέθη μεγαλύτερα αυτών της ελληνικής αγοράς. Στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού, η αγορά ΤΠΕ στις ΗΠΑ θα διευρυνθεί κατά 3,5% το 2016, για να ενισχυθεί περαιτέρω το 2017 σε ποσοστό 3,4%, με την αξία της αγοράς να τοποθετείται στα €955,7 δις και € 988,2 δις αντίστοιχα. Ως το πιο δυναμικό τμήμα της αγοράς ΤΠΕ, για τη διετία 2016 - 2017, θα αναδειχθεί αυτό που συνδέεται με τους βασικούς πυλώνες, που κατευθύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Πρόκειται για τις τεχνολογικές τάσεις, που σχετίζονται με την αγορά “3rdPlatform” (3η Πλατφόρμα) και αφορούν το Mobility (συσσκευές,

εφαρμογές, υπηρεσίες), το CloudComputing (ιδιωτικό, δημόσιο, υβριδικό), τα BigData - Analytics και τα SocialNetworks.

## 2.8 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

---

### 2.8.1 ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2014-2015

---

Δείγματα αισιοδοξίας δίνουν οι επιμέρους τομείς της ελληνικής αγοράς Πληροφορικής το έτος 2014, με τον Εξοπλισμό Πληροφορικής και τις Υπηρεσίες Πληροφορικής να κινούνται σε θετικό έδαφος, καταγράφοντας αυξήσεις 10,9% και 1,4%, αντίστοιχα. Η αξία αγοράς των Υπηρεσιών Πληροφορικής θα διαμορφωθεί το 2014 σε €798 εκατ. (από €787 εκατ. ένα χρόνο νωρίτερα), ενώ αυτή του Εξοπλισμού Πληροφορικής θα ανέλθει σε €615 εκατ. (από €554 εκατ. το 2013). Αντίθετα, αρνητική αναμένεται να είναι η πορεία της αγοράς Λογισμικού, η οποία θα μειωθεί κατά 1% το 2014, κατερχόμενη σε €248 εκατ.

Η αγορά Εξοπλισμού Πληροφορικής, θα κινηθεί αρνητικά κατά 4,7% το 2015 (αξία αγοράς €586 εκατ.) σε αντίθεση με τους άλλους δύο τομείς που θα κερδίσουν έδαφος την ίδια περίοδο. Συγκεκριμένα, η αγορά Υπηρεσιών Πληροφορικής θα ενισχυθεί κατά 3,2% το 2015 με την αξία να διαμορφώνεται σε 823 εκατ. Ευρώ. Στον τομέα του Λογισμικού, η εικόνα θα είναι θετική με τις αυξήσεις να εκτιμώνται σε 1% για το 2015 και την αξία της αγοράς να υπολογίζεται σε 250 εκατ. ευρώ.

Στην αγορά Υπηρεσιών Πληροφορικής, τόσο κατά το 2014 όσο και κατά το 2015, σχεδόν όλοι οι επιμέρους κλάδοι (Projects, Outsourcing, BusinessConsulting&BPO) αναμένεται να κινηθούν θετικά, καταγράφοντας αυξήσεις.

Στον αντίποδα, στον κλάδο του Λογισμικού όλοι οι επιμέρους τομείς (SystemInfrastructureSoftware, και Applications), με εξαίρεση αυτούς που συνδέονται με τις εφαρμογές, θα βρεθούν σε αρνητικό πεδίο και το 2014 και το 2015.

Εμφανώς θετική θα είναι κατά το 2014 η αγορά των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών στην Ελλάδα, η οποία αναμένεται να ενισχυθεί κατά 9,4% (έναντι αρνητικού πρόσημου 4,6% το 2013), με την αξία αγοράς να εκτιμάται στα €289 εκατ. Η αγορά ηλεκτρονικών υπολογιστών θα “γυρίσει” σε αρνητικό έδαφος το 2015, με την πτώση της αγοράς να υπολογίζεται στο 11,8% και την αξία της να φθίνει στα €255 εκατ.

Θετικές επιδόσεις προβλέπεται ότι θα εμφανίσουν, συνολικά, το 2014 τόσο οι φορητοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που προσβλέπουν σε άνοδο κατά 5,1% στα €188 εκατ., όσο και οι σταθεροί ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που θα ενισχυθούν κατά 18,5% σε σχέση με το 2013, με την αξία της αγοράς να ανέρχεται σε €101 εκατ.

Αμφότερες οι δυο κατηγορίες θα βρεθούν υπό πίεση το 2015, με την αξία της αγοράς των φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών να υποχωρεί κατά 13% και να μειώνεται στα €164 εκατ. και αυτή των σταθερών ηλεκτρονικών υπολογιστών να μειώνεται κατά 9,5%, για να διαμορφωθεί σε €91 εκατ.

Οι αρνητικές επιδόσεις, μάλιστα, που αναμένονται για το 2015, αγγίζουν το σύνολο της αγοράς των ηλεκτρονικών υπολογιστών - φορητών και σταθερών - και στις δύο επιμέρους κατηγορίες της προσωπικής και επαγγελματικής χρήσης. Από την πλευρά της, σταθερά ανοδική θα είναι, τόσο το 2014 όσο και το 2015, η αγορά των tablets, αν και με ρυθμούς σαφώς πιο συγκρατημένους έναντι των προηγούμενων ετών. Συγκεκριμένα, το 2014 η αγορά των tablets αναμένεται να ενισχυθεί κατά 24,3% στα €138 εκατ. (έναντι αυξήσεων 108,6% και 108,9% τα έτη 2012 και 2013, αντίστοιχα). Για το επόμενο έτος, η άνοδος υπολογίζεται σε 14,2%, με την αξία του τομέα να τοποθετείται στα €158 εκατ.

Σε επίπεδο όγκου πωλήσεων, η αγορά των tablets θα είναι ισχυρά ανοδική τη διετία 2014 - 2015, με τις φετινές πωλήσεις να υπολογίζονται σε 552.000 τεμάχια (αυξημένες κατά 30,2%) και τις πωλήσεις του 2015 να τοποθετούνται στα 656.000 τεμάχια (ενισχυμένες κατά 18,8%). Συνολικά, η αγορά των tablets διατηρεί το δυναμισμό της, με την αξία της να διευρύνεται σταθερά από μόλις €25 εκατ. και 65.000 τεμάχια το 2011 σε €158 εκατ. και 656.000 συσκευές το 2015.

Άλλωστε, αυτή η διογκούμενη δημοτικότητα των tablets ευθύνεται - εν μέρει - και για τις πιο αδύναμες επιδόσεις της αγοράς των ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς τμήμα των δαπανών για φορητούς και επιτραπέζιους υπολογιστές έχει “μετακινηθεί” πλέον προς τα tablets, ιδίως από την πλευρά των καταναλωτών και λιγότερο των επιχειρήσεων.

---

## 2.8.2 ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2016-2017

---

Παρά τις εκτιμήσεις ότι τα χειρότερα για την ελληνική οικονομία έχουν παρέλθει, τόσο η καταναλωτική εμπιστοσύνη, όσο και οι επιχειρηματικές προσδοκίες, παραμένουν εύθραυστες στην ελληνική αγορά, γεγονός το οποίο σαφέστατα επηρεάζει και την πορεία της αγοράς Τεχνολογιών Πληροφορικής.

**ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ:** Η συρρίκνωση της αγοράς Εξοπλισμού Πληροφορικής είναι, σε μεγάλο βαθμό, απόρροια της προβλεπόμενης αρνητικής πορείας των πωλήσεων Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των Tablets.

Με το δεδομένο ότι οι συσκευές είναι ακόμα στα πρώτα χρόνια του κύκλου ζωής τους και δεδομένου ότι η ελληνική οικονομία αναμένεται να παραμείνει ευάλωτη, η ελληνική αγορά Ηλεκτρονικών Υπολογιστών θα συνεχίσει να συρρικνώνεται και τα επόμενα δύο χρόνια.



Η αξία της αγοράς αναμένεται να περιοριστεί κατά 13% το 2016, με την αξία της αγοράς να διαμορφώνεται στα €264 εκατ. Το 2017 η μείωση θα είναι της τάξης του 8,6%, με την αξία της αγοράς να τοποθετείται στα €241 εκατ. Μάλιστα, σχεδόν όλες οι επιμέρους κατηγορίες του τομέα (Φορητοί και Σταθεροί Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, για Προσωπική και Επαγγελματική Χρήση) θα παρουσιάσουν αρνητικά πρόσημα τη διετία 2016 - 2017.

Αρνητικές είναι οι εκτιμήσεις και για την κατηγορία των Tablets, η οποία, σε ετήσια βάση, θα εμφανίσει μείωση 11,7% το 2016, για να μειωθεί εκ νέου 5,2% το 2017. Η αγορά των Tablets στην Ελλάδα υποχώρησε και κατά το 2015, χάνοντας το 35,7% της αξίας της, ενώ ένα χρόνο νωρίτερα είχε αποκομίσει ισχυρά κέρδη 32,9%. Οι αδύναμες οικονομικές συνθήκες στην ελληνική τεχνολογική αγορά και η στροφή - και - των Ελλήνων καταναλωτών προς τα smartphones με μεγάλη οθόνη είναι οι αιτίες, που θα κρατήσουν σε αρνητικό έδαφος την αγορά των Tablets τη διετία 2016 - 2017.

Η αγορά του Εξοπλισμού Πληροφορικής στην Ελλάδα δεν θα βρει σημεία στήριξης ούτε στην κατηγορία των Servers και των Συστημάτων Αποθήκευσης, καθώς η συνεχιζόμενη αβεβαιότητα μεταφέρει τα πλάνα πολλών επιχειρήσεων για επενδύσεις στους δύο τομείς, οι οποίοι, πάντως, είναι κομβικοί για την κρίσιμη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Η αξία της αγοράς των Servers θα υποχωρήσει 7,9% το 2016, για να μειωθεί εκ νέου 8,8% το 2017. Σε ότι αφορά στα Συστήματα Αποθήκευσης επίσης το κλίμα θα είναι αρνητικό, με την αξία της αγοράς να πιέζεται 7,2% την πρώτη χρονιά της περιόδου αναφοράς και να μειώνεται 6% τη δεύτερη.

**ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ:** Αντίθετη πορεία από αυτήν του Εξοπλισμού Πληροφορικής αναμένεται να ακολουθήσει τη διετία 2016 - 2017 η αγορά Υπηρεσιών Πληροφορικής, με την αξία της αγοράς να ενισχύεται 1,8% το 2016, φθάνοντας τα €815 εκατ., ενώ για το 2017 αναμένεται νέα βελτίωση 2,6% και η αξία της αγοράς αναμένεται να ανέλθει στα €836 εκατ.

Όπως και το περασμένο έτος, τη ζήτηση για Υπηρεσίες Πληροφορικής θα τροφοδοτήσει ο τομέας IT Outsourcing, που θα εμφανίσει θετικά πρόσημα τόσο το 2016 όσο και το 2017 (5,2% και 5,3% αντίστοιχα).

Οι υπηρεσίες φιλοξενίας, όπως είναι αναμενόμενο, θα συνεχίσουν να αποτελούν τη βασική κινητήρια δύναμη του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Συνολικά, όλες οι κατηγορίες του τομέα (Projects, Outsourcing, Support&Deploy, Business Consulting&BPO) θα κινηθούν σε θετικό έδαφος τη διετία 2016 - 2017, με ελάχιστες εξαιρέσεις.

**ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ:** Σε θετικό πρόσημο θα επιστρέψει τη διετία 2016 - 2017 η αξία της αγοράς Λογισμικού στην Ελλάδα, με 0,7% το πρώτο έτος, ενώ για το δεύτερο έτος υπολογίζεται σε

1,1%. Οι εκτιμήσεις τοποθετούν την αξία της αγοράς στα €248 εκατ. το 2016 και €251 εκατ. το 2017.

Η αγορά του Λογισμικού στην Ελλάδα έχει δείξει σημάδια ανάκαμψης, μετά από χρόνια αρνητικών αποτελεσμάτων, που συνδέονταν, μεταξύ άλλων, με το ασταθές οικονομικό περιβάλλον στη χώρα. Η εικόνα, πάντως, των επιμέρους τμημάτων της αγοράς του Λογισμικού (SystemInfrastructureSoftware, Applications, ApplicationD&D) τη διετία 2016-2017 θα είναι μικτή.

Κυρίως για τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, οι επενδύσεις σε Λογισμικό εξακολουθούν να αποτελούν προτεραιότητα για τη μείωση του κόστους, την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας και τον εν γένει εκσυγχρονισμό. Άλλωστε, τους πρώτους μήνες του 2015 η αγορά έδωσε κάποια θετικά δείγματα, τα οποία, ωστόσο, εξανεμίστηκαν από το 2ο εξάμηνο του έτους, μετά από την επιβολή των capitalcontrols. Και αυτό, καθώς η ένταση και η παράταση της αβεβαιότητας επιβράδυνε σημαντικά τα επίπεδα της αναμενόμενης ανάπτυξης στον κλάδο.

Σε κάθε περίπτωση θεωρείται ότι η άρση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων στην Ελλάδα θα έχει καθοριστική σημασία για τη χάραξη ενός αξιόπιστου σχεδίου ανάπτυξης της εγχώριας αγοράς Λογισμικού τα επόμενα χρόνια.

## 2.9 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

---

Η εγχώρια αγορά λογισμικού γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη με την εφαρμογή αναπτυξιακών νόμων και την προώθηση κοινοτικών πόρων και προγραμμάτων όπως η Κοινωνία της Πληροφορίας. Ιδιαίτερη ώθηση δίνουν και επιμέρους προγράμματα, όπως οι δράσεις της Ψηφιακής Ελλάδας, που αφορούν την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του δημοσίου.

Σημαντικές προοπτικές διαφαίνονται στο χώρο των ERP συστημάτων, όπου οι εγχώριες εταιρείες ανάπτυξης έχουν να αντιμετωπίσουν τα ευρέως γνωστά προϊόντα των πολυεθνικών ομίλων. Το πλεονέκτημα των ERP και CRM συστημάτων είναι ότι δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενα πειρατείας. Ειδικότερα για τα ERP, θετικό θεωρείται το γεγονός ότι υπάρχουν ακόμα πολλές επιχειρήσεις που δεν έχουν υιοθετήσει την εφαρμογή κάποιου συστήματος, γεγονός που υποδεικνύει ότι το δυνητικό μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς θα μπορούσε να αυξηθεί ακόμα περισσότερο.

Επιπλέον, εντελώς «ανεξερεύνητη» για τα ελληνικά δεδομένα αγορά αποτελεί το λογισμικό Ανοικτού Κώδικα, καθώς δεν υπάρχει ακόμα κάποια εγχώρια εταιρεία που να

υλοποιεί λύσεις βασισμένες σε αντίστοιχα πακέτα. Ιδιαίτερα ελκυστική προοπτική αποτελούν τα ERP Ανοικτού Κώδικα, που ήδη εφαρμόζονται σε άλλες χώρες.

Παράγοντες της αγοράς προβλέπουν περαιτέρω όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των πολυεθνικών και των μεγαλύτερων εγχώριων εταιρειών πληροφορικής, με αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα πιθανή η εκδήλωση τάσης συγκέντρωσης. Σε αυτό το «δύσβατο» επιχειρηματικό γίνεσθαι, αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις προβλέπεται να αποχωρήσουν από τον κλάδο, αδυνατώντας να ανταπεξέλθουν επαρκώς στον ανταγωνισμό των μεγαλύτερων σχημάτων, ενώ αντιθέτως οι θυγατρικές των πολυεθνικών θα ισχυροποιήσουν τη θέση τους.

Συνήθως, ο κλάδος δεν εμφανίζει άμεση αντίδραση στις μεταβολές του εξωτερικού οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι επιπτώσεις στην αγορά της πληροφορικής γίνονται ορατές μετά από ένα περίπου χρόνο, καθώς παρατηρείται άμεση εξάρτηση από τα budgets των εταιρειών-πελατών. Έτσι, η δύσκολη τρέχουσα οικονομική κατάσταση στην Ε.Ε. θα επιφέρει μείωση των budgets για το 2017. Το ΕΣΠΑ ίσως αντισταθμίσει μέρος των προβλημάτων που ενδέχεται να δημιουργήσει η δύσκολη οικονομική κατάσταση στην Ε.Ε. Από την άλλη, η προσμονή ότι επίκειται νέα επιδότηση δημιουργεί προσωρινή κάμψη της ζήτησης στο χώρο και σε σημαντική αύξησή της με την έναρξη των επιδοτήσεων.

Σε κάθε περίπτωση πάντως που σταθεροποιηθεί η κατάσταση στην ελληνική οικονομία, οι **μέσο-μακροπρόθεσμες προοπτικές** του κλάδου είναι ιδιαίτερα ανοδικές, καθώς:

**α)** Πολλές ελληνικές εταιρείες έχουν μείνει αρκετά πίσω στον τομέα της πληροφορικής και της τεχνολογίας, καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης περιόρισαν τις σχετικές επενδύσεις τους κατά την τελευταία πενταετία.

**β)** Οι επιχειρήσεις που φαίνεται πως άντεξαν στην κρίση έχουν κατανοήσει πως η πληροφορική δεν αποτελεί κόστος, αλλά συγκριτικό πλεονέκτημα στην προσπάθειά τους να κερδίσουν μερίδια αγοράς είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό (περιορισμός λειτουργικών δαπανών, καλύτερη προσέγγιση των πελατών).

**γ)** Οι προσπάθειες διείσδυσης των ελληνικών εταιρειών πληροφορικής στις αγορές του εξωτερικού έχουν αρχίσει να αποδίδουν καρπούς, οι οποίοι αναμένεται να αυξηθούν περαιτέρω κατά τα επόμενα χρόνια.

**δ)** Πολιτικά κόμματα και Ευρωπαίοι δανειστές συμφωνούν πως για να εκσυγχρονιστεί το ελληνικό δημόσιο, να περιοριστεί η φοροδιαφυγή και να μειωθεί η γραφειοκρατία απαιτείται η υλοποίηση σημαντικών έργων πληροφορικής, η χρηματοδότηση των οποίων θα προέλθει από κοινοτικούς πόρους.

## 2.10 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

---

Η τεχνολογική υστέρηση της Ελλάδας συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες και η διστακτικότητα αρκετών ελληνικών επιχειρήσεων –κυρίως μικρομεσαίων επιχειρήσεων- να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες περιορίζουν ενδεχόμενη μεγαλύτερη ανάπτυξη της αγοράς. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το υψηλό ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες δεν έχουν μεγάλες ανάγκες εξοπλισμού σε software και hardware, ενώ συνήθως δεν έχουν γνώση για τις δυνατότητες και την αναγκαιότητα των ηλεκτρονικών συστημάτων.

Συνήθως, η υιοθέτηση νέων συστημάτων λογισμικού στις οικογενειακές εταιρείες επέρχεται με τη συμμετοχή ή την ανάληψη της ηγεσίας από τη νέα γενιά. Η διστακτικότητα αυτή προκαλεί περιορισμό στο μέγεθος των επενδύσεων και ρηχότητα στην ευρύτερη αγορά πληροφορικής, περιορίζοντας έτσι το μέγεθός της. Επίσης, αρκετές μεγάλες εταιρείες που επέκτειναν πρόσφατα το μέγεθός τους εμφανίζουν διστακτικότητα στην αλλαγή των παλαιότερων συστημάτων τους και στον εξοπλισμό τους με περισσότερο εξελιγμένα προϊόντα. Εμφανείς δυσλειτουργίες όμως προκαλούνται από διαρθρωτικές αδυναμίες του δημοσίου τομέα.

Τα προβλήματα αυτά επηρεάζουν όλες τις εταιρείες του κλάδου με αποτέλεσμα πολλές από αυτές να απέχουν από κάθε διαδικασία συμμετοχής σε διαγωνισμούς του δημοσίου. Αρνητική πτυχή για την ανάπτυξη λογισμικού θεωρείται και το φαινόμενο της πειρατείας, με την Ελλάδα να κατέχει από τα υψηλότερα ποσοστά στην Ε.Ε. Βέβαια, προβλήματα αντιμετωπίζουν οι εταιρείες που αναπτύσσουν λιγότερο σύνθετες εφαρμογές και όχι αυτές που δημιουργούν σύνθετες επιχειρησιακές λύσεις, όπως συστήματα ERP κλπ. Αρκετές επίσης επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικού αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της εύρεσης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, ειδικότερα στο χώρο των σύνθετων επιχειρησιακών συστημάτων όπως είναι τοERP. Παράλληλα, δύσκολη θεωρείται και η εύρεση έμπειρων πωλητών που θα μπορέσουν να προωθήσουν αποτελεσματικά το software.

## 2.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

---

Επομένως, σύμφωνα με την ανωτέρω ανάλυση του κλάδου της πληροφορικής παρατηρούμε ότι τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο η τάση του κλάδου είναι ανοδική. Συγκεκριμένα, η αγορά υπηρεσιών πληροφορικής και η αγορά λογισμικού την τελευταία τετραετία 2014-2017 γνωρίζουν αλματώδη ανάπτυξη που πολλές φορές ξεπερνάει τους ρυθμούς ανάπτυξης της ίδιας της οικονομίας. Ωστόσο, δεν παρατηρείται το ίδιο στην αγορά του εξοπλισμού της πληροφορικής που παρατηρείται μια μικρή μείωση κατά την τελευταία τετραετία 2014-2017 που οφείλεται κυρίως στην στροφή του καταναλωτικού κοινού σε διαφορετικά προϊόντα από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές όπως είναι τα γνωστά tablets και τα smartphones.

Ομοίως ο κλάδος της πληροφορικής στην Ελλάδα ακολουθεί την τάση ανάπτυξης όπως και στον υπόλοιπο κόσμο αλλά σε μικρότερους ρυθμούς λόγω της οικονομικής κατάστασης που έχει επέλθει η χώρα την τελευταία πενταετία. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις δεν επενδύουν σε νέο τεχνολογικό εξοπλισμό αλλά ούτε σε νέα λογισμικά προγράμματα με σημαντικό αποτέλεσμα στην ανάπτυξη του κλάδου. Επιπλέον, στην Ελλάδα λόγω της κρίσης που περνάει τα τελευταία έτη πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την πληροφορική τείνουν να απορροφηθούν από τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες καθώς αδυνατούν να βρουν πόρους χρηματοδότησης πράγμα που δεν ισχύει για τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και τις θυγατρικές τους στη χώρα μας αφού χρηματοδοτούνται κυρίως από τις μητρικές εταιρείες του εξωτερικού.

Συνεπώς, ο κλάδος της πληροφορικής τα τελευταία έτη βρίσκεται συνεχώς σε άνθιση πράγμα που θα οξυνθεί ακόμα περισσότερο τα επόμενα χρόνια καθώς πλέον περνάμε στην ψηφιακή εποχή που από κάποιους ονομάζεται ως 4η Βιομηχανική επανάσταση και σίγουρα οι επιχειρήσεις που θα ακολουθήσουν τον κλάδο της πληροφορικής μακροπρόθεσμα θα έχουν πολλαπλά οφέλη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

---

### Έρευνες-Εργασίες:

1. ICTMarketReport 2014/2015, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2014/2015, Τεύχος 8, Νοέμβριος και Δεκέμβριος 2014, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ
2. ICTMarketReport 2016/2017, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2016/2017, Τεύχος 11, Σεπτέμβριος 2016, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ
3. ΕΟΜΕΧ και Εθνικό Παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Εκπόνηση εννέα κλαδικών μελετών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Κλάδος για τις υπηρεσίες ανάπτυξης λογισμικού και εφαρμογών.
4. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Εισαγωγή στους Η/Υ, Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών του ΟΑΕΔ, Επιστημονικός υπεύθυνος: Σπύρος Πανέτσος.
5. Παύλος Μυλωνάς, Νέλλη Τζάκου-Λαμπροπούλου, Μικρομεσαίες επιχειρήσεις: Κλάδος της πληροφορικής, Εθνική Τράπεζα, Διεύθυνση Οικονομικής Ανάλυσης, Απρίλιος 2016.
6. Καράτζιος Κωνσταντίνος, Χρηματοοικονομική ανάλυση και στρατηγική των επιχειρήσεων τεχνολογικού κλάδου <<Η περίπτωση της MLS Πληροφορική Α.Ε.>>, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Νοέμβριος 2015.
7. Ψυχή Παναγιώτη, Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Ελληνικών εισηγμένων εταιρειών πληροφορικής στην περίοδο της κρίσης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Νοέμβριος 2013.

### Διαδικτυακοί τόποι:

1. <https://www.randstad.gr>
2. <http://www.kathimerini.gr/805377/article/oikonomia/epixeirhseis/anakamyh-toy-kladoy-plhroforikhs-to-2014>
3. <http://www.newmoney.gr/palmos-oikonomias/epixeiriseis/334485-anaptiksi-stin-agera-epiresion-pliroforikis-to-2017-%E2%80%93-ptosi-gia-tis-tilepikoinonies>
4. <http://www.sepe.gr/gr/information/news/article/8316084/auximeni-drastriotita-kategrapse-o-klados-tis-pliroforikis-stin-ellada/>
5. <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1387350/plhroforikh-pos-vlepoyn-to-2016-paragontes-toy.html>

6. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

---

#### 3.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

---

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται προκειμένου να κατανοηθούν, οι εξωτερικές δυνάμεις αλλαγής, οι ευκαιρίες και οι απειλές και να αναπτυχθούν από τις εταιρείες δυνατότητες ανάπτυξης αποτελεσματικών τρόπων αντίδρασης, για να διασφαλίσουν ή να βελτιώσουν τη θέση τους στο μέλλον. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος τα τελευταία χρόνια, καθίσταται απαραίτητη και περισσότερο επιτακτική, από κάθε άλλη φορά, για κάθε επιχείρηση.

Επειδή λοιπόν η στρατηγική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση, για την ανάπτυξη της, εξαρτάται άμεσα από το περιβάλλον στο οποίο εκείνη αναπτύσσεται και λειτουργεί, οι επιχειρήσεις θα πρέπει από την αρχή, να μελετούν τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα τις μεταβολές που πραγματοποιούνται σε αυτό.

Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, συνήθως το χωρίζουμε σε τέσσερις κατηγορίες:

- P ->Πολιτικό (Political)
- E ->Οικονομικό (Economical)
- S ->Κοινωνικοπολιτιστικό (Sociocultural)
- T ->Τεχνολογικό (Technological)

Από αυτήν την κατηγοριοποίηση βγαίνει και το όνομα της ανάλυσης του γενικευμένου περιβάλλοντος που είναι γνωστή και ως ανάλυση P.E.S.T.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια. Επίσης οι εταιρείες παρόλο που μπορούν να μελετήσουν αυτούς τους παράγοντες δεν μπορούν σε μεγάλο βαθμό να τους επηρεάσουν προκειμένου να διαμορφώσουν το εξωτερικό περιβάλλον όπως τις ικανοποιεί.

Στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PEST προκειμένου να εντοπισθούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου της πληροφορικής



---

### 3.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

---

Βάσει της ανάλυσης P.E.S.T., τόσο οι πολιτικοί όσο και νομικοί παράγοντες έχουν σημαντική επίδραση πάνω στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι η κυβερνητική σταθερότητα, η φορολογία, τα διατάγματα, διάφορες υπουργικές αποφάσεις, ρυθμιστικές αρχές, το σύνταγμα, διάφορες ομάδες πίεσης που ως σκοπό έχουν την επιρροή των οργανισμών είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο.

Στη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια, επικρατεί μια κυβερνητική αστάθεια, λόγω της οικονομικής ύφεσης αλλά και της επιτήρησης που υφίσταται από την ευρωπαϊκή ένωση, την ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα και το Διεθνές νομισματικό ταμείο. Χαρακτηριστικό είναι ότι από το 2009 μέχρι και το 2017 υπάρχει μια ταραχώδης κατάσταση στο εσωτερικό της χώρας λόγω των συνεχόμενων αλλαγών των κυβερνητικών αποφάσεων.

Από την αρχή της περιόδου της οικονομικής κρίσης παρατηρείται συνεχόμενη μεταβολή στη φορολογία τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ελληνικών νοικοκυριών με αποτέλεσμα να μειώνεται η αγοραστική δύναμη και των δύο. Για τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακή μείωση του συντελεστή φορολογίας εισοδήματος των κερδών των νομικών προσώπων. Παράλληλα, παλαιότερα εξεταζόταν και σιγά σιγά εφαρμόζεται η χορήγηση των φοροαπαλλαγών για τις πολύ μεγάλες επενδύσεις αλλά και διορθωτικές κινήσεις στη φορολόγηση των διανεμόμενων κερδών. Όσον αφορά τα νοικοκυριά παρατηρείται από το 2009 έως το 2017 αύξηση στο Φ.Π.Α., με τον δείκτη να φθάνει στο 23%. Επίσης, το όριο στο αφορολόγητο έχει μειωθεί σημαντικά στα 8.636€, αυτό έχει σημαντικό αντίκτυπο στις εταιρείες του κλάδου πληροφορικής γιατί η αγορά μένει αρκετά στάσιμη.

---

### 3.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

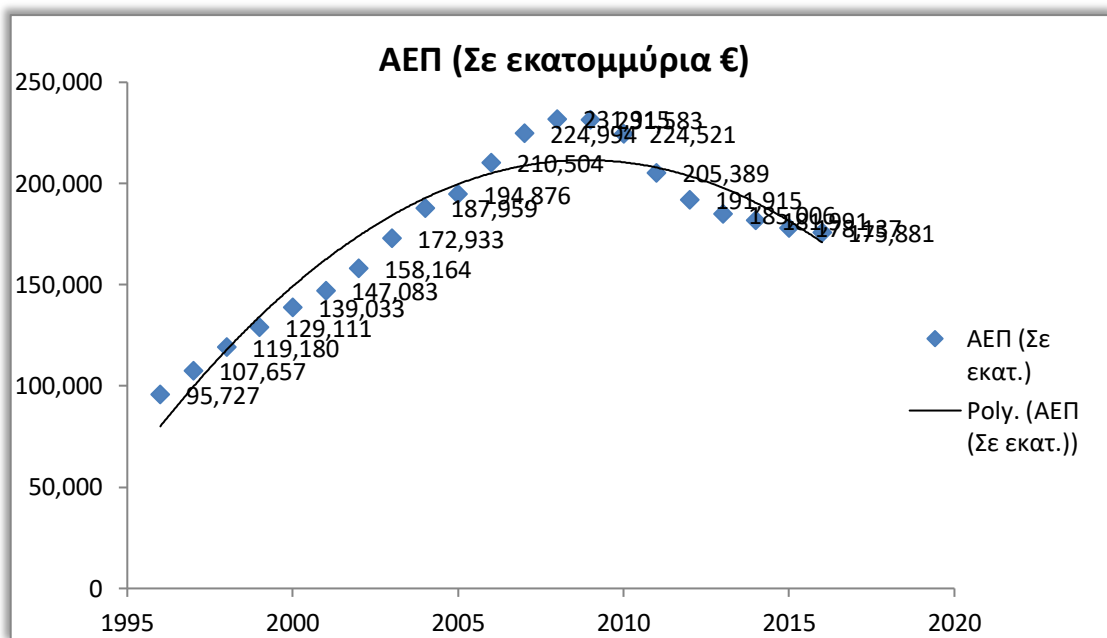
---

Η ανάλυση στο οικονομικό περιβάλλον επικεντρώνεται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στα οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται αλλά και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης, όπως είναι το Α.Ε.Π.(GDP), τα επιτόκια, η επιρροή της ζήτησης σε σχέση με το χρήμα, ο πληθωρισμός, η ανεργία.

Τα τελευταία χρόνια, και λόγω της κρίσης, παρουσιάζεται αύξηση της ανεργίας στην Ευρώπη, που επηρεάζει άμεσα τις εταιρείες, ειδικότερα εκείνες που παρέχουν τις πιο σύγχρονες άρα και ακριβές συσκευές. Επομένως, η κρίση σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η αγορά έχει φτάσει σε στάδιο ωρίμανσης θορυβεί ιδιαίτερα τις εταιρείες του κλάδου, που γνωρίζουν ότι πλέον μόνο οι ισχυρότεροι θα επιβιώσουν.

Στην Ελλάδα, λόγω της δυσμενούς κατάστασης πολλών νοικοκυριών, μόνο οι πωλήσεις των φθηνότερων υπολογιστών, κινητών, τάμπλετ και άλλων συσκευών αυξάνονται, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις, οι καταναλωτές προτιμούν να αναβαθμίζουν τους υπολογιστές τους από το να αγοράζουν καινούργιους. Παρατηρείται, επίσης, παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού καθώς ζούμε στην εποχή των εξαγορών και των συγχωνεύσεων και οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων οδηγούνται σε μεγαλύτερα και πιο εύρωστα σχήματα τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ανοίγεται μία νέα σελίδα στο πεδίο του ανταγωνισμού όπου δημιουργούνται πολύ πιο ισχυροί παίκτες στην αγορά και ο ανταγωνισμός οξύνεται σημαντικά.

**Διάγραμμα3.1: Ανάλυση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊών (ΑΕΠ) για τα έτη 1995-2016**



Πηγή: [http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL15/-](http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL15/)

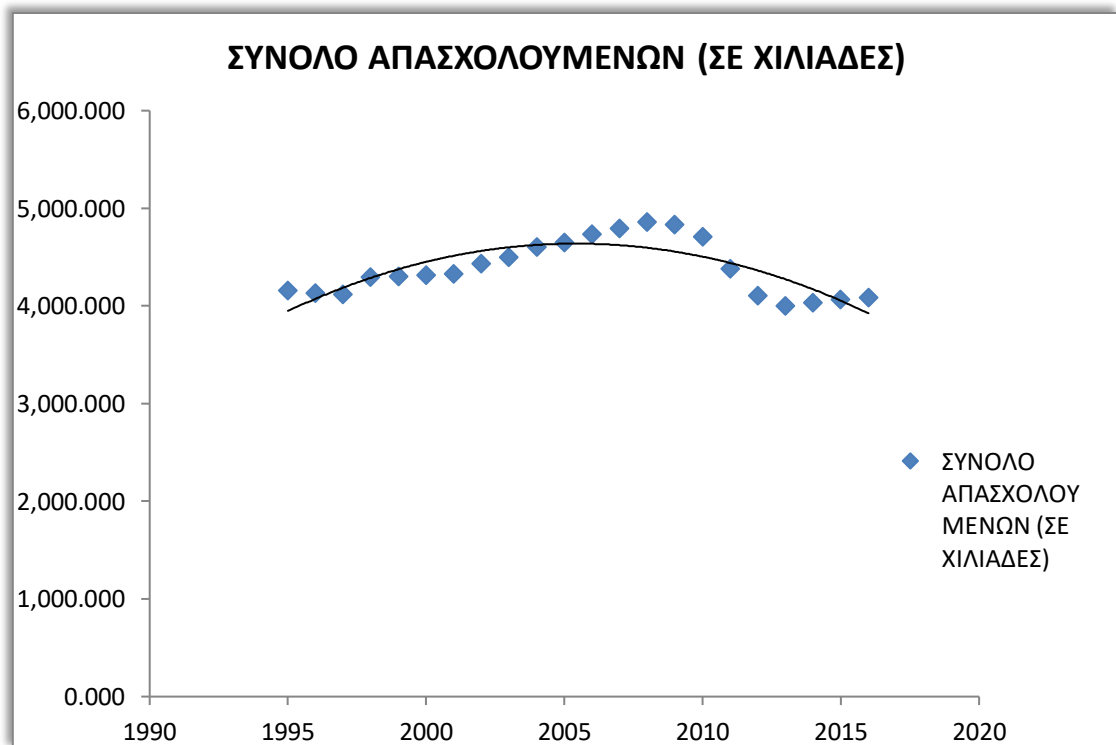
Η ελληνική οικονομία είχε σημειώσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι το 2008, όμως λόγω της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης παρουσίασε σημεία ύφεσης από το 2009. Από το 2010 και μετά η ύφεση έγινε ακόμα πιο έντονη εξαιτίας των δημοσιονομικών ανισορροπιών που επικρατούσαν στη χώρα.

Λόγω των ανισορροπιών αυτών η χώρα εντάχθηκε σε ένα πρόγραμμα συνεχούς ελέγχου από έναν τριμερή οργανισμό οικονομικής στήριξης, ο οποίος αποτελείται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.), την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.). Η αυστηρή εισοδηματική πολιτική και ο δραστικός περιορισμός των δημοσίων δαπανών που ασκήθηκαν κατά τα έτη 2009 έως 2016 επηρέασαν αρνητικά και την

εξέλιξη του Α.Ε.Π., φαινόμενο που ήταν απόλυτα λογικό να εμφανιστεί λόγω των δεδομένων που υπήρχαν.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ΕΛΣΤΑΤ το ΑΕΠ υπέστη μείωση της τάξης του 4.9 % το 2010, μειώθηκε το 2011 κατά 7.11%, το 2012 κατά 7% και το 2013 ανήλθε σε 182.1 δισ. €, έναντι 193.3 δισ. € το 2012, σημειώνοντας μείωση κατά 5.8 %. Αυτή η μείωση οφείλεται σε επιμέρους μεταβολές που καταγράφηκαν ανά συνιστώσα του ΑΕΠ και συγκεκριμένα στη μείωση της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας, στην αύξηση των επιδοτήσεων επί των προϊόντων, στη μείωση της τελικής καταναλωτικής δαπάνης, στη μείωση του ακαθάριστου σχηματισμού κεφαλαίου, στην αύξηση των εξαγωγών, στη μείωση των εισαγωγών, στη μείωση των αμοιβών εξαρτημένης εργασίας, στην υποχώρηση του μικτού εισοδήματος, στη μείωση των φόρων επί της παραγωγής και των εισαγωγών και στην αύξηση των επιδοτήσεων επί της παραγωγής. Ενώ το ΑΕΠ το 2013 βρέθηκε σε σταθερές τιμές όπως του έτους 2005, και συγκεκριμένα ανήλθε σε 161,0 δισ. ευρώ έναντι 167,4 δισ. ευρώ το 2012.

### **Διάγραμμα3.2: Ανάλυση της Απασχόλησης για τα έτη 1995-2016**



Πηγή:<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL15/>

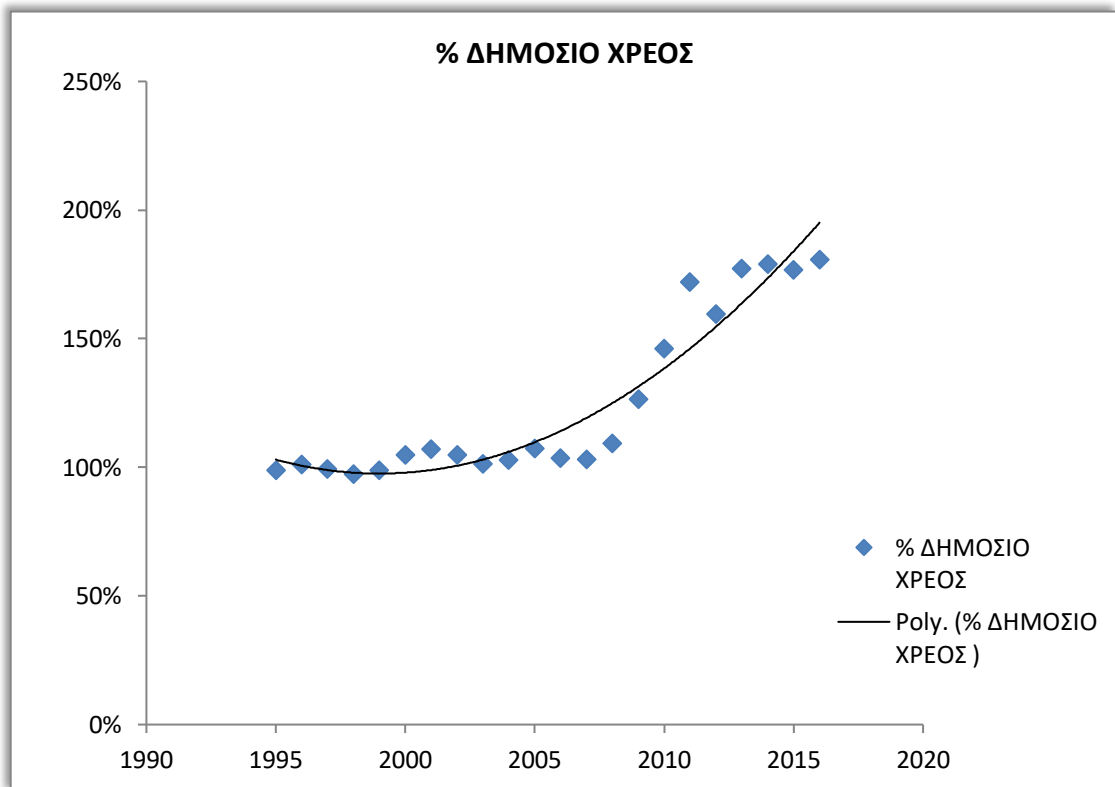
Στην Ελλάδα το 2008 η ανεργία ήταν της τάξεως του 7.6%, δηλαδή σχετικά χαμηλός δείκτης με βάση τα ευρωπαϊκά δεδομένα και πρότυπα. Όμως, από το 2009 έως και το 2013 ο δείκτης ανεργίας παρουσιάζει συνεχείς αυξήσεις και αυτό οφείλεται στη διεθνή ύφεση που παρουσιάστηκε. Το 2009 η ανεργία έφτασε στο 9.5%, ενώ το 2010 αυξήθηκε και ανήλθε στο

12.5% λόγω όλων των δημοσιονομικών μέτρων που λήφθηκαν από την εκάστοτε κυβέρνηση εξαιτίας της κρίσης που είχε ήδη φτάσει στη χώρα μας.

Το ποσοστό ανεργίας το 2011 συνέχιζε να αυξάνεται και έφτασε το 17.7% , ενώ το 2012 κατάφερε και ξεπέρασε το 20%, φτάνοντας στο 24.2% και το 2013 ανήλθε το εν λόγω ποσοστό στο 27.3%. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το μεγάλο πρόβλημα είναι το ποσοστό ανεργίας κυρίως στους νέους που ξεπερνά το 50% και αυτό αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα οικονομικά προβλήματα που έφερε η οικονομική ύφεση στη χώρα μας.

Ωστόσο, σύμφωνα με την στατιστική υπηρεσία το ποσοστό ανεργίας μειώθηκε με μικρούς σχετικά ρυθμούς. Το ποσοστό ανεργίας για το 2014 θα κλείσει στο 26%, ενώ το 2015 παρουσίασε περαιτέρω μείωση της τάξεως του 2%, με αποτέλεσμα το ποσοστό ανεργίας να ανέλθει στο 24% .

**Διάγραμμα3.3: Ανάλυση Δημόσιου Χρέους για τα έτη 1995-2016**



**Πηγή:<http://www.statistics.gr/el/european-statistical-system>**

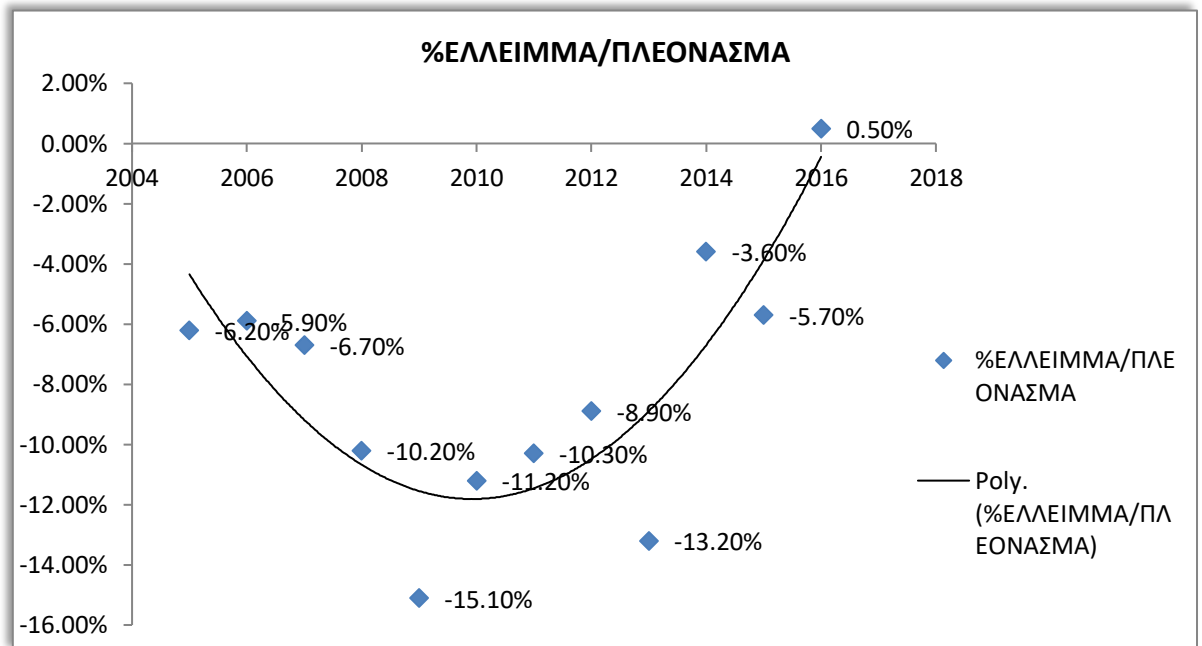
Το διογκούμενο δημοσιονομικό πρόβλημα της χώρας μας συγκεφαλαιώνεται και αποτυπώνεται διαχρονικά στη συνεχή αύξηση του δημόσιου χρέους. Για την αύξηση αυτή ευθύνονται, σε διαφορετικό βαθμό, όλες οι κυβερνήσεις της περιόδου που εξετάζουμε(1975-2012). Η πορεία του δημόσιου χρέους, όπως και η πορεία του δημόσιου ελλείμματος, δεν είναι διαχρονικά ομοιόμορφη. Έχουμε περιόδους άμβλυνσης δημοσιονομικών ανισορροπιών αλλά και περιόδους κατά τις οποίες διαμορφώνονται εκρηκτικές καταστάσεις. Κατά την

περίοδο 1975-2012, ο λόγος του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ αυξήθηκε από περίπου 24,6% το 1975 σε περίπου 157,2% το 2012.

Από το 2008 ξεκίνησε να καταγράφεται μια αλματώδης άνοδος του χρέους, η οποία οδήγησε το λόγο του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα και σε ποσοστά που έφθαναν το 110,7%. Από το 2009 αυξανόταν συνεχώς το δημόσιο χρέος, όπου το 2011 έφθασε να αντιστοιχεί στο 170,3% του ΑΕΠ.

Με την ολοκλήρωση του προγράμματος PSI το δημόσιο χρέος το 2011 από το 170.3% του Α.Ε.Π. μειώθηκε το 2012 στο 157.2%, συμβάλλοντας κατά αυτόν τον τρόπο στη δημιουργία σταθερού μακροοικονομικού πλαισίου. Επιπροσθέτως, το έτος 2013 το δημόσιο χρέος ανήλθε στο 175.1% του Α.Ε.Π. εξαιτίας της ενίσχυσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ώστε να βελτιωθεί η ρευστότητα στην ελληνική οικονομία.

**Διάγραμμα 3.4: Ανάλυση Δημόσιου Χρέους για τα έτη 1995-2016**



Πηγή: <http://www.statistics.gr/el/european-statistical-system>

Αρχικά, θα πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι η χώρα μας ξεκίνησε να παρουσιάζει δημοσιονομικό έλλειμμα από το 1974 και μετά. Τα προηγούμενα χρόνια παρουσίαζε δημοσιονομικό πλεόνασμα. Στο διάστημα αυτό βέβαια παρουσιάζονται σημαντικές αυξομειώσεις του ελλείμματος.

Η ουσιαστική αύξηση του δημόσιου ελλείμματος πραγματοποιήθηκε από το 1979 μέχρι το 1985, όπου το δημόσιο έλλειμμα αυξήθηκε από 2,4% του ΑΕΠ το 1979 σε 11,6% του ΑΕΠ το 1985. Κατά τη δεκαετία του '90 το δημόσιο έλλειμμα ακολούθησε καθοδική πορεία. Από 15,9% του ΑΕΠ το 1990 έφθασε σε 3,4% του ΑΕΠ το 1999. Η μείωση αυτή πραγματοποιήθηκε

κυρίως ως αποτέλεσμα της δημοσιονομικής προσαρμογής, η οποία ήταν αναγκαία προϋπόθεση για να μπορέσει η χώρα να ενταχθεί στην ΟΝΕ.

Τα προγράμματα που εφαρμόστηκαν, τα οποία χαρακτηρίζονται από την άσκηση περιοριστικής δημοσιονομικής πολιτικής, τη διεύρυνση της φορολογικής βάσης και τον περιορισμό της φοροδιαφυγής, επέφεραν την αποκλιμάκωση του δημοσιονομικού ελλείμματος.

Κατά τη δεκαετία του 2000 άρχισε πάλι η ανοδική πορεία του δημόσιου ελλείμματος, φθάνοντας στο τέλος της δεκαετίας σε επίπεδα που βρισκόταν το 1990. Το 2000 το δημόσιο έλλειμμα αντιστοιχούσε σε 3,7% του ΑΕΠ για να εκτοξευθεί το 2009 σε 15,1% του ΑΕΠ. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι το 2004 ενεργοποιήθηκε η Διαδικασία Υπερβολικού Ελλείμματος από την οποία η χώρα εξήλθε το 2006 όπου το έλλειμμα είχε υποχωρήσει.

Από το 2009 και μετά γίνεται μια προσπάθεια μείωσης του δημόσιου ελλείμματος με αποτέλεσμα το έλλειμμα το 2012 να φθάνει στο 8,9% του ΑΕΠ. Η διεθνής χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση που άρχισε από το δεύτερο εξάμηνο του 2007 ανέδειξε με τον πλέον έντονο τρόπο τις χρόνιες διαρθρωτικές αδυναμίες και μακροοικονομικές ανισορροπίες της ελληνικής οικονομίας. Μεταξύ άλλων η οικονομική κρίση επιτάχυνε και επέτεινε την επιδείνωση των δημόσιων οικονομικών στην Ελλάδα.

Λόγω των υψηλών ελλειμμάτων που πραγματοποιήθηκαν το 2007 και 2008, η Ελλάδα τον Απρίλιο του 2009 υπήχθη και πάλι στη Διαδικασία Υπερβολικού Ελλείμματος. Κατά τη διάρκεια του 2009 η περαιτέρω επιδείνωση των δημοσιονομικών μεγεθών υπήρξε ραγδαία. Παρά την επιδείνωση των δημοσιονομικών μεγεθών, δεν έγιναν οι απαραίτητες ενέργειες για την έγκαιρη αντιμετώπιση του προβλήματος με αποτέλεσμα το έλλειμμα να φθάσει στο υπερβολικό ποσοστό του 15,1% του ΑΕΠ.

Παρά τα μέτρα που ελήφθησαν από το 2009 και μετά, λόγω των κλιμακούμενων πιέσεων στην αγορά ομολόγων και της δραματικής αύξησης του κόστους δανεισμού, οι ελληνικές αρχές στις 23 Απριλίου του 2010 απηύθυναν προς τις χώρες της ζώνης του ευρώ και στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο επίσημο αίτημα χρηματοδοτικής συνδρομής.

---

### 3.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

---

Το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τα χαρακτηριστικά αυτά γιατί μια μικρή

απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτά, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Έτσι, θα πρέπει να ενημερώνονται για το πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων, η έξαρση της εγκληματικότητας, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων κ.ά.<sup>7</sup>

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

Σε σχέση με το κοινωνικό πολιτισμικό περιβάλλον παράγοντες όπως τα πρότυπα ζωής, η αύξηση της ανάγκης για επικοινωνία, και δημογραφικές αλλαγές όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού και η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής επηρέασαν σημαντικά το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των εταιρειών του κλάδου της πληροφορικής.

Η δημογραφική ανάλυση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες του κοινωνικό-πολιτισμικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και αφορά τους ακόλουθους τομείς:

- ✓ Το μέγεθος του πληθυσμού
- ✓ Τη γεωγραφική του κατανομή
- ✓ Την ηλικία
- ✓ Την δομή
- ✓ Τη διανομή του εισοδήματος

Το μέγεθος του πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, αφού η καθημερινή αύξησή του θα πρέπει να είναι αντικείμενο μελέτης. Ειδικά η συγκεκριμένη αύξηση στις μη ανεπτυγμένες χώρες είναι φαινόμενο που δεν έχει μόνο δημογραφική διάσταση. Από την άλλη μεριά, η ολοένα αυξανόμενη μείωση των γεννήσεων στις χώρες του ανεπτυγμένου Δυτικού κόσμου, επιφέρει μείωση πληθυσμού, αλλά αύξηση του μέσου όρου ζωής.

Η ηλικιακή δομή αφορά και αναφέρεται στη σύνθεση συνολικά της κοινωνίας, στις ανεπτυγμένες χώρες αυξάνετε ο μέσος όρος ηλικίας των ανθρώπων, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται υπογεννητικότητα.

---

<sup>7</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις: Γ. Μπένου Αθήνα.

Το εθνικό μίγμα αποτελεί επίσης έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης, καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. Σε αυτές τις χώρες, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα, αλλά και τις προκαταλήψεις της κάθε μειονότητας, ούτως ώστε να συνθέτει αναλόγως το εργασιακό της μίγμα, δηλαδή, η σύνθεση του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να είναι ακριβής αποτύπωση της κοινωνικής σύνθεσης.

Η διανομή του εισοδήματος, τέλος, επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος.

Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον μπορεί να δημιουργήσει τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Ας σημειωθεί ότι η ανάπτυξη ή όχι της επιχείρησης, μέσω της εκμετάλλευσης των ευκαιριών από το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, αφορά συνολικά τις επιχειρήσεις και όχι μεμονωμένα, ορισμένες από τις οποίες τις επηρεάζει άμεσα, ενώ άλλες έμμεσα.

---

### 3.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

---

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης, αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και στα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Άλλες από αυτές παρουσιάζονται σαν μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, και άλλες σαν απειλές, αν δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες.

Επειδή όμως ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα από όλα τα υπόλοιπα. Ενδεικτικό της ταχύτητας της αλλαγής του είναι ότι ορισμένες εταιρείες δεν προλαβαίνουν και να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές. Γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος για μια επιχείρηση και πόσο σημαντική είναι η προσαρμογή τους σε αυτόν τον ρυθμό των συνεχόμενων αλλαγών.<sup>8</sup>

Το περιβάλλον αυτό αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα επιτεύγματα που γίνονται στην αγορά και μπορούν να επιδράσουν στη στρατηγική της επιχείρησης. Μπορεί ακόμα να επηρεάσουν την παραγωγικότητα της κάθε εταιρείας αλλά και να αλλάξουν τελείως τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο αυτόν. Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι αυτό που επιδέχεται τις πιο γρήγορες μεταβολές.

---

<sup>8</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης,(1999). Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Γ. Μπένου Αθήνα.



Αυτό κυρίως συμβαίνει διότι σε έναν κόσμο που αναπτύσσεται με ραγδαίο ρυθμό δεν αρκεί σε μια χώρα να χτίζει και να βελτιώνει την τεχνολογική της υποδομή, αλλά θα πρέπει να αποκομίζει αρκετά οφέλη από εκείνη σε ταχύτητα ανάλογη με την εξέλιξη των τεχνολογιών, όπως :

- ✓ Η Επανάσταση των Τηλεπικοινωνιών :Οι άνθρωποι ζητάνε οικονομικότερο τρόπο επικοινωνίας εστιάζοντας σε πολλά κανάλια, όπως είναι τα κινητά τηλέφωνα, το διαδίκτυο κ.λπ., εξασφαλίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο πρόσβαση από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου σε πραγματικό χρόνο.
- ✓ Η Συνεχής Εξέλιξη Τεχνολογίας : Τη σημερινή εποχή κάθε επιχείρηση εστιάζει σε πληροφοριακά συστήματα τύπου ERP, CRM, MIS κ.λπ. καθώς αυξάνει την αποδοτικότητα της μέσω της διαχείρισης της πληροφορίας και της λήψης αποφάσεων πάνω σε δεδομένα.
- ✓ Βελτίωση Ποιότητας και Κύκλος Ζωής Προϊόντος : Οι καταναλωτές ζητάνε προϊόντα με χαμηλή τιμή αλλά ταυτόχρονα και με καλή ποιότητα. Παράλληλα, δίνεται και η δυνατότητα στο καταναλωτή να εφαρμόσει άμεση σύγκριση σε πολλά προϊόντα και υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις με τη βοήθεια της τεχνολογίας προσπαθούν να καλύψουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών, όμως μέσω της τεχνολογίας μειώνεται ο κύκλος ζωής των προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι αγορές των κινητών και των υπολογιστών είναι δυο κλασικά παραδείγματα της μείωσης του κύκλου ζωής προϊόντων λόγω της τεχνολογίας.
- ✓ Διαδίκτυο και Καινοτομίες: Οι επιχειρήσεις προσπαθούν με κάθε τρόπο να εκμεταλλευθούν το Διαδίκτυο και, παράλληλα, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που θα δώσουν τη δυνατότητα στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν νέα προϊόντα , τα οποία θα εξυπηρετούν τις νέες ανάγκες των καταναλωτών.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν και να ελέγχουν την τεχνολογική πρόοδο, που είναι αλματώδης στον κλάδο αυτό και να καινοτομούν, να δημιουργούν έξυπνα προϊόντα και υπηρεσίες και να προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα προς τους καταναλωτές.

### 3.2 ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

---

Όπως έχουμε προαναφέρει στο **1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο**: το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περικλείει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες

λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, οι τράπεζες.

Για την κατανόηση του μικρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες. Κάθε ομάδα χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει κατά πόσο ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες της και έτσι κρίνει τη διοίκηση της επιχείρησης. Επομένως, όταν μια από τις ομάδες πιστέψει ότι δεν ικανοποιείται ιδιαίτερα, θα πιέσει τον οργανισμό ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της.

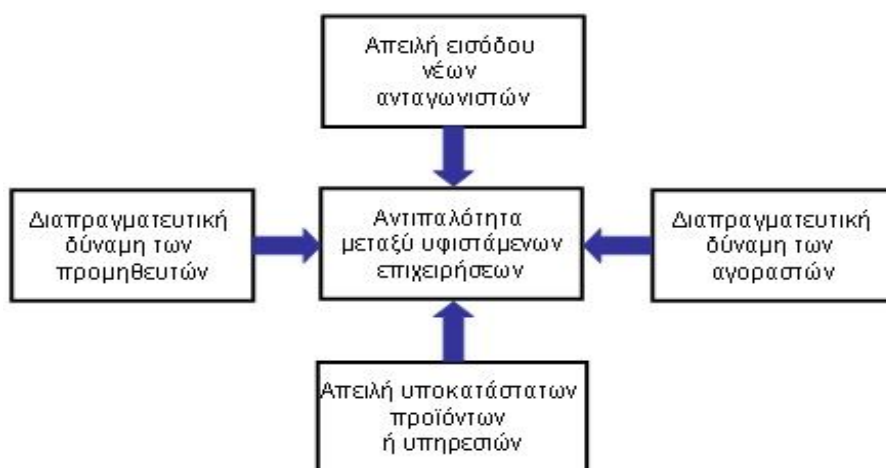
Επομένως, όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας θα πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τις κύριες ομάδες που υπάρχουν στο μικρο-περιβάλλον, αλλά και τα κριτήρια που κάθε μια από αυτές χρησιμοποιεί για να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης. Συνεπώς, τα ανώτατα στελέχη λοιπόν, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των σημαντικότερων ομάδων του μικρο-περιβάλλοντος, όταν λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις.

Ο Μ.Porter προσδιορίζει πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης:

6. Την απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο.
7. Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
8. Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
9. Την πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
10. Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.

Για το λόγο αυτό το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter ασχολείται με το να εκτιμήσει την ελκυστικότητα του κλάδου. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή ή σταθερά μειούμενη. Η άλλη αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

### Διάγραμμα 3.5: Υπόδειγμα Porter: Δυνάμεις που οδηγούν στον Ανταγωνισμό



**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

#### 3.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια που έχουν χτίσει οι επιχειρήσεις του κλάδου ή η αγορά συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής. Οι νέες επιχειρήσεις γενικά είναι δυναμικές με νέες ιδέες και μέσα. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι:

- Οι οικονομίες κλίμακας
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων
- Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής
- Εναλλακτικό κόστος
- Κυβερνητική πολιτική

Συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση έχει αποκτήσει οικονομίες κλίμακας, δημιουργεί ένα εν δυνάμει εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον δικό της κλάδο. Επίσης, εάν οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την απόκτηση υψηλών παγίων είναι πολύ μεγάλες, είναι ένα επιπλέον εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Ακόμη, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα, ανεξάρτητα από το μέγεθος, δεν αποτελούν από μόνα τους εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αντίθετα, σημαντικά εμπόδια εισόδου μπορούν να αποτελέσουν η διαφοροποίηση του προϊόντος και η δυνατότητα πρόσβασης σε κανάλια διανομής. Περιορισμοί νομικής φύσεως μπορεί επίσης να

υφίστανται, αλλά σε συνθήκες ανταγωνισμού, το μεγαλύτερο εμπόδιο μπορεί να είναι ο φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

---

### 3.2.2 ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

---

Υποκατάστατα θεωρούμε τα προϊόντα, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν αγοραστικές ανάγκες παρόμοιες με εκείνες που ικανοποιούν τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου. Χαρακτηριστικό τους είναι ότι θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου, με αποτέλεσμα να περιορίζουν τα υψηλά κέρδη.

Η ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις του κλάδου καθώς επιδρούν τόσο στη τιμή όσο και στη ζήτηση των προϊόντων τους. Οι επιχειρήσεις, που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, μπορεί να χαρακτηριστούν ως έμμεσοι ανταγωνιστές για τον εκάστοτε κλάδο.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών εξαρτάται από παράγοντες, όπως η επίδραση της τιμής, η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων και η τάση που έχουν οι καταναλωτές στο να στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα.

---

### 3.2.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

---

Οι επιχειρήσεις βιώνουν τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου τους. Άλλωστε, στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν άμεσες αλληλεξαρτήσεις. Κάθε κίνησή τους δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τη σχετική ισορροπία των ανταγωνιστών, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το υψηλό κόστος, τη διαφοροποίηση των προϊόντων και άλλα.

Σύμφωνα με τον Kotler (1996) Οι έξι παράγοντες που πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται κατά την διαδικασία ελέγχου του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι οι εξής<sup>9</sup>:

- 1) Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Αυτός μπορεί να διαγνωσθεί από στατιστική επεξεργασία διαφόρων οικονομικών δεδομένων από προηγούμενα έτη, τα οποία συνδυαζόμενα με ποιοτικούς παράγοντες είναι δυνατόν να μας δώσουν τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.

---

<sup>9</sup>Kotler P, 1996, Principle of marketing: The European Edition, UK, Prentice Hall Europe.

- 2) Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών συνίστανται περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο παράγουν, στον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται και στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τις τιμές.
- 3) Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας. Ο παράγοντας αυτός θα πρέπει να συναρτηθεί και με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου, ούτως ώστε να υπάρχει μια αναγωγή τόσο του σταθερού κόστους όσο και των οικονομιών κλίμακας που ενδεχομένως αυτές επιτυγχάνουν.
- 4) Οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τεχνικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται από τους ανταγωνιστές και οι δυνατότητες που υπάρχουν για αύξηση του μεριδίου της αγοράς - εφόσον αυτό υπάρχει -δηλαδή, εάν υπάρχει κενό στην αγορά και με ποιο τρόπο μπορεί η επιχείρησή να το καλύψει.
- 5) Η έλλειψη ή όχι διαφοροποίησης των προϊόντων των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων ενός κλάδου σημαίνει όμοιους κανόνες ανταγωνισμού σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- 6) Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου είναι ο τελευταίος παράγοντας για τον έλεγχο της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων μπορεί να υπάρχει στην περίπτωση που δεν μπορεί η επιχείρηση εύκολα να αλλάξει δραστηριότητα κρατώντας για παράδειγμα, τα ίδια πάγια ή το ίδιο προσωπικό.

---

### 3.2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

---

Οι προμηθευτές επηρεάζουν την επιχείρηση με την ικανότητα τους να ανεβάσουν τις τιμές ή να ρίξουν την ποιότητα των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρουν. Οι προμηθευτές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- ✓ είναι λίγοι και πουλάνε σε πολλούς,
- ✓ τα προϊόντα τους δεν υποκαθίστανται εύκολα,
- ✓ ανταγωνίζονται τους ίδιους τους πελάτες και
- ✓ το προϊόν τους αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Έτσι, οι παράγοντες που πρέπει να ελέγχονται, ούτως ώστε να διερευνηθεί η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι ακόλουθοι:

1. Ο αριθμός τους. Όσοι λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.
2. Η σημασία του αγοραστή. Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
3. Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμής του. Εάν η διαφοροποίηση των προϊόντων από προμηθευτή σε προμηθευτή είναι σημαντική, είναι δυνατόν να έχει η εταιρεία άμεση εξάρτηση από τον συγκεκριμένο προμηθευτή ενώ αντίθετα, ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης συνιστά εύκολη αλλαγή προμηθευτή.
4. Η δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων των προμηθευτών. Όπως, για τα προϊόντα των επιχειρήσεων υπάρχουν υποκατάστατα, το ίδιο μπορεί να συμβεί και για τα προϊόντα που πωλούν οι προμηθευτές αυτών. Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται

Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται εν δυνάμει ανταγωνιστές της επιχείρησης, διότι συμπληρώνουν την αλυσίδα πρόσθετης αξίας με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ή ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Συνεπώς, δημιουργούν απειλή προς τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

---

### 3.2.5 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

---

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Οι αγοραστές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- ✓ είναι πολλοί και πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών,
- ✓ υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού,
- ✓ υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή,
- ✓ έχουν πλήρη πληροφόρηση.

Οι έξι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Το μέγεθος του αγοραστή. Μεγάλο μέγεθος αγοραστή σημαίνει ότι μεγάλο μερίδιο των πωλήσεων της επιχείρησης έχει αυτόν ως αποδέκτη, δίνοντάς του αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.
- 2) Ο αριθμός των προμηθευτών. Εάν δηλαδή υπάρχουν ομοειδείς επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν εύκολα ή δύσκολα να προμηθεύσουν τον αγοραστή, ο τελευταίος μπορεί αντίστοιχα να αλλάξει προμηθευτή. Άρα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, μειώνεται όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.
- 3) Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται όση πληρέστερη είναι η πληροφόρησή τους αναφορικά με το κόστος της εταιρείας.
- 4) Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Εξαρτάται από την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να πληρώσουν το προϊόν της.
- 5) Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μπορούν να διαμορφώσουν αναλόγως τη διαπραγματευτική ισχύ της επιχείρησης ή όχι. Η ιδιαιτερότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος και συνεπώς η διαφοροποίησή του, μπορεί να μειώσει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, εφόσον αυτοί είναι διατεθειμένοι να το πληρώσουν.

Τελευταίος παράγοντας είναι η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω σημαίνει μια εν δυνάμει απειλή για την επιχείρηση, για την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα της, αφού ο αγοραστής σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ολοκληρώσει τη διαδικασία πρόσθεσης αξίας προς τα πίσω, έτσι ώστε να γίνει και ο ίδιος παραγωγός.

### 3.3 ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

---

Ο κλάδος επηρεάζεται σημαντικά από τον δημόσιο τομέα στη χώρα μας, κυρίως μέσω της:

- Νομοθετικής λειτουργίας
- Επενδυτικής λειτουργίας
- Χρηματοδοτικής λειτουργίας

Η νομοθετική λειτουργία του δημόσιου τομέα επηρεάζει έμμεσα την ζήτηση για προϊόντα-υπηρεσίες του κλάδου. Οι μεταβολές στη νομοθεσία και η δυνατότητα εφαρμογής νέων φορολογικών εφαρμογών έχουν σαν αποτέλεσμα τη μεταβολή των κανονισμών με τους οποίους οφείλουν να συμμορφώνονται οι εγχώριες εταιρείες ανεξαρτήτως κλάδου.

Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις προκειμένου να ωφεληθούν από τις νέες φορολογικές και νομοθετικές ρυθμίσεις, καταφεύγουν στις εταιρείες του τομέα πληροφορικής, είτε για την ανάπτυξη νέων συστημάτων είτε για την αναβάθμιση-παραμετροποίηση των υφιστάμενων. Σε κάθε περίπτωση, οι νομοθετικές επιλογές διαμορφώνουν επιπλέον ζήτηση για τις εταιρείες του κλάδου.

Ο δημόσιος τομέας επιδρά στις επιχειρήσεις του κλάδου και σαν επενδυτής. Πιο συγκεκριμένα ο δημόσιος τομέας επενδύει σε υποδομές καθώς φροντίζει για την ανάπτυξη των δικτύων επικοινωνίας ώστε αυτές να καταστούν πιο γρήγορες και πιο αξιόπιστες. Η ανάπτυξη των υποδομών συντελεί στην διεύρυνση της χρήσης Η/Υ και κατά συνέπεια λογισμικού. Πέραν των επενδύσεων σε υποδομές, ο δημόσιος τομέας επενδύει και σε συστήματα πληροφορικής, προκειμένου να εκσυγχρονίσει την υποδομή του και να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας έχει εισάγει εδώ και πολλά χρόνια μηχανογραφικά συστήματα τα οποία εκσυγχρονίζονται διαρκώς μέσα από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Σε αυτές περιλαμβάνεται και η εφαρμογή προγραμμάτων λογισμικού τα οποία πρέπει να συντηρούνται, να εκσυγχρονίζονται, να βελτιώνονται και να παραμετροποιούνται έτσι ώστε να βελτιώνεται η αποδοτικότητά τους.

Η συνεργασία με τον δημόσιο τομέα σε αυτό το επίπεδο κρίνεται δύσκολη από τις εταιρείες του κλάδου, καθώς σύμφωνα με τους φορείς, οι διαγωνισμοί για την εκτέλεση εργασιών κρίνονται συνήθως στον τελευταίο μειοδότη ενώ η τεχνική πληρότητα δεν έχει αντίστοιχη αξιολόγηση. Αποτέλεσμα της ανωτέρω κατάστασης είναι η τελική αμοιβή για την εκτέλεση των έργων να είναι συνήθως πολύ χαμηλή.

Επιπλέον δεν είναι πάντα ξεκάθαρο τί ανάγκες πρέπει να καλυφθούν, ποιες είναι οι απαιτήσεις σε προσωπικό και υλικοτεχνική υποδομή καθώς και τι προβλήματα ενδέχεται να προκύψουν με αποτέλεσμα να μην είναι πάντα δυνατή η ορθή αξιολόγηση του συνολικού κόστους των έργων. Επίσης η εκτέλεση των περισσότερων έργων προϋποθέτει την παρουσία σε πολλές περιοχές της χώρας και κατά συνέπεια απαιτεί την αντίστοιχη υποδομή, την οποία δεν έχουν οι ΜΜΕ του κλάδου.

Τέλος θα πρέπει να συνυπολογιστεί η σημαντική καθυστέρηση της τελικής εξόφλησης, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους χρηματοδότησης στις εταιρείες του κλάδου και την



πρόκληση προβλημάτων ρευστότητας. Λόγω των ανωτέρω προβλημάτων πολλές εταιρείες του κλάδου, ειδικότερα οι ΜΜΕ, απέχουν από τους σχετικούς διαγωνισμούς, στερούμενες έτσι τους αντίστοιχους πόρους και την εμπειρία που μπορούν να κερδίσουν από διάφορα έργα που εξελίσσονται όπως ηλεκτρονική διακυβέρνηση και e-police.

Επιπλέον μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες του χώρου οι οποίες κέρδιζαν τους σχετικούς διαγωνισμούς, είχαν πολύ υψηλότερα κόστη σε σχέση με την προσυμφωνημένη αμοιβή τους, την οποία εισέπρατταν καθυστερημένα με συνέπεια να έχουν σημαντικά προβλήματα βιωσιμότητας. Η σημαντική καθυστέρηση στην είσπραξη των απαιτήσεων από τον δημόσιο τομέα αντανακλάται και στο υψηλό ποσοστό που καταλαμβάνουν οι λογαριασμοί των απαιτήσεων στο Συνολικό Ενεργητικό των εταιρειών (προσεγγίζει το 50%).

Ο δημόσιος τομέας επιδρά και στη χρηματοδότηση των εταιρειών του κλάδου μέσω των προγραμμάτων που προωθεί. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή του αναπτυξιακού νόμου προβλέπει την χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων ανάπτυξης λογισμικού καθώς επίσης και τη χρηματοδότηση δαπανών αγοράς Η/Υ, του αντίστοιχου λογισμικού και της περαιτέρω ανάπτυξής του. Επίσης έχει αναπτύξει διάφορα προγράμματα μέσα από την Κοινωνία της Πληροφορίας.

Μέσα από το συγκεκριμένο πρόγραμμα ενισχύονται οικονομικά επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στους τομείς της Πληροφορικής για την υλοποίηση επενδύσεων σε Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής. Το ποσοστό ενίσχυσης ανέρχεται σε 50% ενώ επιχορηγούνται προϋπολογισμοί από €10.000 έως €200.000.

Παρά τις ευνοϊκές προθέσεις για την χρηματοδότηση των εταιρειών του κλάδου, αλλά και για την ενίσχυση των προσπαθειών όλων των εταιρειών της ελληνικής οικονομίας για βελτίωση και επέκταση των υποδομών, παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα κατά την εφαρμογή τους. Τα προβλήματα αυτά σχετίζονται με γραφειοκρατικά θέματα στις περισσότερες περιπτώσεις με αποτέλεσμα την καθυστέρηση είσπραξης των κεφαλαίων που αφορούν τα συγχρηματοδοτούμενα έργα του Γ' ΚΠΣ.

Τα προβλήματα αυτά ωστόσο δεν αντιμετωπίζουν μόνο οι μεγαλύτεροι προμηθευτές του δημοσίου, αλλά και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε έργα μικρότερης κλίμακας, όπως δημιουργία μητροπολιτικών δικτύων σε δήμους και ασύρματα δίκτυα.

### 3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

---

#### **Δυνάμεις:**

- ✓ Υλοποίηση έργων πληροφορικής που χρηματοδοτούνται από την Ε.Ε.
- ✓ Ανάπτυξη εξειδικευμένων εφαρμογών για τράπεζες και εταιρείες τηλεπικοινωνιών και λιανικού εμπορίου.
- ✓ Επέκταση της δραστηριότητας των εταιρειών σε παρεμφερείς τομείς, όπως το εμπόριο Η/Υ, παροχή συμβουλών πληροφορικής, τηλεπικοινωνίες.
- ✓ Διάθεση κονδυλίων για έρευνα και ανάπτυξη από τους μεγαλύτερους ομίλους.
- ✓ Η οργανωτική και λειτουργική αναδιοργάνωση σχεδόν ταυτόσημη με τη χρήση τεχνολογίας.
- ✓ Αυξανόμενες απαιτήσεις για διοικητική πληροφόρηση (κοστολόγηση, διαχείριση πόρων και πελατών για καλύτερη τοποθέτηση έναντι του ανταγωνισμού).
- ✓ Σημαντική βελτίωση σε Κύκλο Εργασιών και Αποτελέσματα.
- ✓ Υψηλά περιθώρια μικτής, λειτουργικής και προ φόρων κερδοφορίας.
- ✓ Πολύ υψηλή ρευστότητα και μικρός Εμπορικός Κύκλος.

#### **Αδυναμίες:**

- ✓ Κατακερματισμένη αγορά σε πολυάριθμες μικρές επιχειρήσεις.
- ✓ Διστακτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων για υιοθέτηση ηλεκτρονικών συστημάτων.
- ✓ Μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων οδηγεί σε μικρές ανάγκες για λογισμικό και αντίστοιχα χαμηλά budgets.
- ✓ Σημαντική εξάρτηση από τον δημόσιο τομέα και τις σχετικές δαπάνες.
- ✓ Δυσκολία ανάπτυξης λογισμικού ανταγωνιστικού προς αυτό των μεγαλύτερων εταιρειών (έλλειψη κεφαλαίων, προσωπικού και εν τέλει μεγέθους αγοράς προκειμένου να αποσβεστεί).
- ✓ Διεύρυνση της απόστασης της Ελλάδας από τις άλλες χώρες της Ε.Ε.
- ✓ Χαμηλές δαπάνες των εταιρειών για καινοτομία.
- ✓ Μειωμένη ελκυστικότητα των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες για τις εταιρείες λόγω της χαμηλής διείσδυσης και χρήσης του διαδικτύου.
- ✓ Χρήση παράνομου λογισμικού.
- ✓ Μειωμένη αντίληψη της αξίας των υπηρεσιών και του λογισμικού στην εγχώρια αγορά.
- ✓

### **Ευκαιρίες:**

- ✓ Αύξηση κρατικών δαπανών για την υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και μεγαλύτερη διείσδυση των ψηφιακών τεχνολογιών στο δημόσιο Τομέα.
- ✓ Τα επερχόμενα επιχειρησιακά προγράμματα ενίσχυσης.
- ✓ Χαμηλή διείσδυση της πληροφορικής, ιδίως στο λογισμικό και ανάγκες αναδιάρθρωσης και βελτιώσεων σε επιχειρήσεις.
- ✓ Συνεχής τεχνολογική σύγκλιση τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής δημιουργεί ευκαιρίες για συνεργασίες με τηλεπικοινωνιακούς ομίλους.
- ✓ Περιορισμένες αλλά αυξανόμενες κατά κεφαλήν δαπάνες για προϊόντα και υπηρεσίες πληροφορικής.
- ✓ Νέο νομικό πλαίσιο για την οργάνωση και μηχανογράφηση του χρηματοπιστωτικού κλάδου.
- ✓ Αναβάθμιση συστημάτων ERP σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- ✓ Αυξανόμενη διείσδυση του διαδικτύου.
- ✓ Διάδοση της ευρυζωνικότητας και δυνατότητες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών.
- ✓ Επέκταση σε γειτονικές χώρες οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης.

### **Απειλές:**

- ✓ Καθυστερημένη προώθηση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση και αλλαγής της νοοτροπίας απέναντι στις νέες τεχνολογίες.
- ✓ Επιπτώσεις από την διεθνή οικονομική κρίση στην ανάληψη νέων επενδύσεων από τις επιχειρήσεις.
- ✓ Γραφειοκρατικές καθυστερήσεις κατά την αξιοποίηση των πόρων του επερχόμενου 3 ΚΠΣ.
- ✓ Ο δημόσιος τομέας αποτελεί «δύσκολο» πελάτη.
- ✓ Ανταγωνισμός από εταιρείες του εξωτερικού.
- ✓ Ενδεχόμενη μείωση δημοσίων επενδύσεων λόγω της κρίσης και της ανάγκης μείωσης του δημοσιονομικού ελλείμματος.
- ✓ Η τάση συγκέντρωσης σε ορισμένους κλάδους, αν και πρόσκαιρα, αυξάνει τη ζήτηση μεσοπρόθεσμα και μειώνει τον αριθμό των μεγάλων ενεργών επιχειρήσεων.
- ✓ Η προοπτική εξόδου μικρών επιχειρήσεων λόγω της έντασης του ανταγωνισμού, της συγκέντρωσης και της οικονομικής κρίσης περιορίζει το πελατολόγιο των μικρών εταιρειών πληροφορικής.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

---

Η εγχώρια αγορά λογισμικού γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη με την εφαρμογή αναπτυξιακών νόμων και την προώθηση κοινοτικών πόρων μέσω του Γ' ΚΠΣ και προγραμμάτων όπως η Κοινωνία της Πληροφορίας. Ιδιαίτερη ώθηση δίνουν και επιμέρους προγράμματα, όπως οι δράσεις της Ψηφιακής Ελλάδας, που αφορούν την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του δημοσίου.

Σημαντικές προοπτικές διαφαίνονται στο χώρο των ERP συστημάτων, όπου πάντως οι εγχώριες εταιρείες ανάπτυξης έχουν να αντιμετωπίσουν τα ευρέως γνωστά προϊόντα των πολυεθνικών ομίλων. Πάντως, το πλεονέκτημα των ERP και CRM συστημάτων είναι ότι δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενα πειρατείας. Ειδικότερα για τα ERP, θετικό θεωρείται το γεγονός ότι υπάρχουν ακόμα πολλές επιχειρήσεις που δεν έχουν υιοθετήσει την εφαρμογή κάποιου συστήματος, γεγονός που υποδεικνύει ότι το δυνητικό μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς θα μπορούσε να αυξηθεί ακόμα περισσότερο.

Στο χώρο των ανθρώπινων πόρων, τονίζεται κυρίως η προσπάθεια των εταιρειών να απασχολήσουν προσωπικό που εκτός των τεχνικών γνώσεων, κατέχουν εμπειρία συμβουλευτικών υπηρεσιών. Επίσης, αρκετές επιχειρήσεις επενδύουν στη συνεχή πρακτική κατάρτιση των υπαλλήλων τους, χαρακτηριστικό που θεωρείται καθοριστικής σημασίας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον της πληροφορικής.

Η σύγκλιση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών προσφέρει το υπόβαθρο για ανάπτυξη νέων, καινοτόμων προϊόντων που να εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες και των δύο τομέων. Αρκετοί παράγοντες της αγοράς προβλέπουν περαιτέρω όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των πολυεθνικών και των μεγαλύτερων εγχώριων εταιρειών, με αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα πιθανή η εκδήλωση τάσης συγκέντρωσης. Σε αυτό το επιχειρηματικό περιβάλλον, αρκετές εταιρείες ΜΜΕ προβλέπεται να αποχωρήσουν από τον κλάδο, αδυνατώντας να ανταπεξέλθουν επαρκώς στον ανταγωνισμό των μεγαλύτερων σχημάτων, ενώ αντιθέτως οι θυγατρικές των πολυεθνικών θα ισχυροποιήσουν τη θέση τους.

**Προβλήματα της αγοράς:** Η τεχνολογική υστέρηση της Ελλάδας συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες και η διστακτικότητα αρκετών ελληνικών επιχειρήσεων, κυρίως ΜΜΕ, να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες περιορίζουν ενδεχόμενη μεγαλύτερη ανάπτυξη της αγοράς.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το υψηλό ποσοστό των οικογενειακών ΜΜΕ, οι οποίες δεν έχουν μεγάλες ανάγκες εξοπλισμού σε software και hardware, ενώ συνήθως δεν έχουν γνώση για τις δυνατότητες και την αναγκαιότητα των ηλεκτρονικών συστημάτων. Η υιοθέτηση νέων συστημάτων λογισμικού στις οικογενειακές εταιρείες επέρχεται με τη συμμετοχή ή την ανάληψη της ηγεσίας από τη νέα γενιά. Η διστακτικότητα αυτή προκαλεί περιορισμό στο

μέγεθος των επενδύσεων και ρηχότητα στην ευρύτερη αγορά πληροφορικής, περιορίζοντας έτσι το μέγεθός της.

Επίσης, αρκετές μεγάλες εταιρείες που επέκτειναν πρόσφατα το μέγεθός τους εμφανίζουν διστακτικότητα στην αλλαγή των παλαιότερων συστημάτων τους και στον εξοπλισμό τους με περισσότερο εξελιγμένα προϊόντα. Εμφανείς δυσλειτουργίες όμως προκαλούνται από διαρθρωτικές αδυναμίες του δημοσίου τομέα.

Τα προβλήματα αυτά επηρεάζουν όλες τις εταιρείες του κλάδου με αποτέλεσμα πολλές από αυτές να απέχουν από κάθε διαδικασία συμμετοχής σε διαγωνισμούς του δημοσίου. Αρνητική πτυχή για την ανάπτυξη λογισμικού θεωρείται και το φαινόμενο της πειρατείας, με την Ελλάδα να κατέχει από τα υψηλότερα ποσοστά στην Ε.Ε.. Αρκετές επίσης επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικού αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της εύρεσης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, ειδικότερα στο χώρο των σύνθετων επιχειρησιακών συστημάτων (π.χ. ERP). Παράλληλα, δύσκολη θεωρείται και η εύρεση έμπειρων πωλητών που θα μπορέσουν να προωθήσουν αποτελεσματικά αυτά τα προγράμματα.

### Ελληνική βιβλιογραφία:

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις: Γ. Μπένου Αθήνα.
2. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, (1999). Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Γ. Μπένου Αθήνα.
3. Μπουραντάς, Δ. (2002). Μανατζμεντ. Αθήνα: Γ. Μπένου
4. Έρευνα για την αγορά Τεχνολογικών Πληροφορικής και Επικοινωνιών 2014/2015, Τεύχος 8, Νοέμβριος & Δεκέμβριος 2014, ΣΕΠΕ
5. Έρευνα για την αγορά Τεχνολογικών Πληροφορικής και Επικοινωνιών 2016/2017, Τεύχος 11, Σεπτέμβριος 2016, ΣΕΠΕ

### Ξένη βιβλιογραφία:

1. Wallace, P., Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, Εισαγωγή και επιμέλεια Πρόδρομος Χατζόγλου, Εκδόσεις Κριτική.
2. Kotler P, 1996, Principle of marketing: The European Edition, UK, Prentice Hall Europe.

### Διαδικτυακοί τόποι:

1. Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (EUROSTAT)
  - α. <http://ec.europa.eu/eurostat>
2. Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ)
  - α. <http://www.statistics.gr/el/statistics>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ MLSΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.

---

#### 4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

---

Η ελληνική εταιρεία MLSMultimedia ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1989 στη Θεσσαλονίκη με στόχο την ανάπτυξη firmware (hardwareandsoftwarecombined) προϊόντων υψηλής τεχνολογίας με έμφαση στην καινοτομία.

Μετά την κυκλοφορία της πρώτης εφαρμογής αναγνώρισης φωνής και τεχνητής νοημοσύνης το 2000, η MLS λανσάρει στην ελληνική αγορά τον καινοτόμο πλοηγό MLSDestinatorTalk&Drive™ το 2006 που συνδυάζει πλοήγηση με αναγνώριση φωνής και καθίσταται **“leader”** στην ελληνική αγορά πλοήγησης. Από το 2012 η εταιρεία έχει εστιάσει στην έρευνα, στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή και την προώθηση smartphones, tablets, διαδραστικών πινάκων και πλοηγών, που αξιοποιούν πλήρως τις εξελιγμένες τεχνολογίες και εφαρμογές αναγνώρισης φωνής Talk&Drive που συνεχίζει να αναπτύσσει μέχρι και σήμερα.

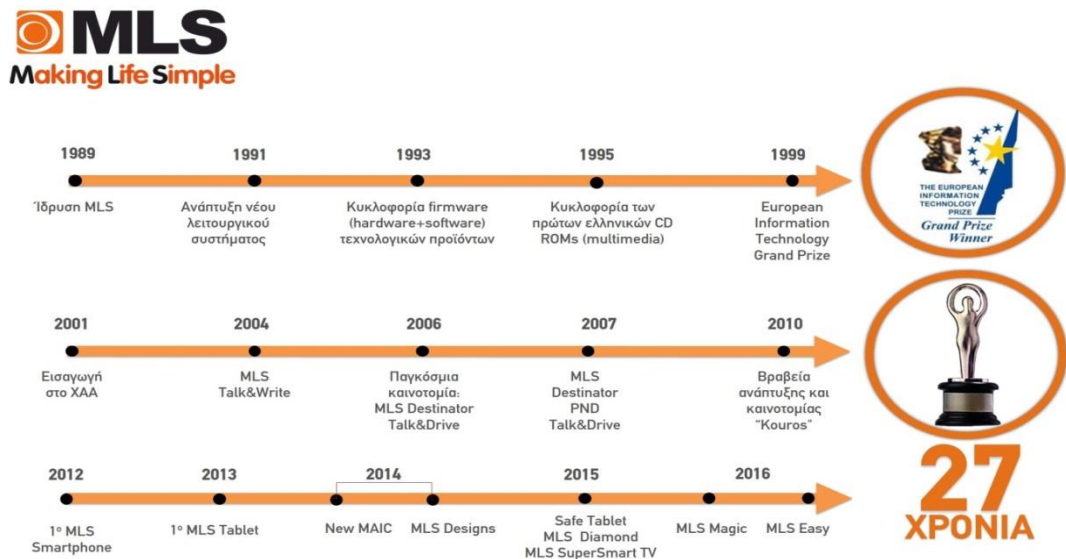
Η MAIC (MLSArtificialIntelligenceCenter) αποτελεί από τις σημαντικότερες καινοτομίες στην ιστορία της MLS που ενσωματώνεται πλέον σε όλα τα τάμπλετ και κινητά της. Η MAIC εξελίσσει θεαματικά την εμπειρία χρήσης του τάμπλετ ή του κινητού, αλληλεπιδρώντας με το κάτοχό του. Απλά, με μια φωνητική εντολή του χρήστη, η MAIC πραγματοποιεί:

- ✓ κλήσεις
- ✓ αποστολή μηνύματος και email
- ✓ αναζήτηση στο διαδίκτυο ή το YouTube
- ✓ εντοπισμό, πλοήγηση και κλήση προς ανοιχτά φαρμακεία, νοσοκομεία, τράπεζες, πρατήρια καυσίμων
- ✓ ενημέρωση για κοντινά παρκινγκ, κίνηση στο δρόμο ή δελτίο καιρού
- ✓ έναρξη εγκατεστημένων εφαρμογών
- ✓ εγκυκλοπαιδικές αναζητήσεις και υπαγόρευση της σύνοψης τους
- ✓ μετάφραση λέξεων ή προτάσεων και υπαγόρευση της σωστή προφοράς από τα ελληνικά στα αγγλικά και αντίστροφα

Όραμα της εταιρείας είναι να διαδώσει την καινοτομία, να διευρύνει τις δυνατότητες του καθενός και να κάνει τη ζωή μας πιο εύκολη και συναρπαστική.

Επιπλέον, η MLS από το 2001 είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και συμμετέχει στο Γενικό Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών (ASEGeneralIndex (ASE:IND), στο Δείκτη Μεσαίας Κεφαλαιοποίησης (FTSE/ATHEXMidCap), στο Δείκτη Εταιρειών Τεχνολογίας (FTSE/ATHEXTech).

**Διάγραμμα: 4.1: Χρονοδιάγραμμα της εταιρείας MLS**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=53&la=1>

## 4.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Στην MLS αναγνωρίζουμε ότι οι εταιρίες κρίνονται όχι μόνο βάσει των οικονομικών τους αποτελεσμάτων ή της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν αλλά και βάσει της προσφοράς τους προς τα κοινωνικά σύνολα στα οποία δραστηριοποιούνται.

HMLS έχει ενσωματώσει τις βασικές αρχές και αξίες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) τόσο στον επιχειρηματικό σχεδιασμό της, όσο και στον καθημερινό τρόπο λειτουργίας της, υποστηρίζοντας ουσιαστικά πολιτιστικές, μορφωτικές, ανθρωπιστικές πρωτοβουλίες, καθώς και κοινωνικές δραστηριότητες. Συμμετέχει στην προσπάθεια εξέλιξης των υπηρεσιών παιδείας, αθλητισμού και κοινής ωφέλειας, με στόχο την αναβάθμιση και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων των Ελλήνων πολιτών.

Μια από τις θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας της MLS σε όλη τη διάρκεια της ιστορικής της διαδρομής, αποτελεί η συνεισφορά στην πρόοδο και στην ευημερία της ελληνικής κοινωνίας.

Με σημαντικές ενέργειες και δράσεις σε όλους τους τομείς της πολιτιστικής δημιουργίας, αφιερώνει κάθε χρόνο ένα σημαντικό ποσοστό του χορηγικού της προϋπολογισμού,



στηρίζοντας τις προσπάθειες που προάγουν την Ιστορία, τις τέχνες, τα ήθη και έθιμα, την πνευματική δημιουργία του τόπου μας.

Οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που πραγματοποιούμε αφορούν:

- Τον άνθρωπο
- Το περιβάλλον
- Την κοινωνία

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της Εταιρικής κοινωνικής Ευθύνης, η MLS εστιάζει στα παρακάτω:

- ✓ Την στήριξη δραστηριοτήτων που αναδεικνύουν και προάγουν τον πολιτισμό μέσω Πολιτιστικών εκδηλώσεων
- ✓ Την ενίσχυση μη κερδοσκοπικών οργανισμών
- ✓ Την συνεισφορά σε εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων
- ✓ Την συνεισφορά σε κοινωνικά ευαίσθητες και ευπαθείς ομάδες
- ✓ Την ενίσχυση του αθλητισμού και της εκπαίδευσης
- ✓ Τη στήριξη της επιχειρηματικότητας
- ✓ Την ποιότητα στον εργασιακό χώρο σε Ecofriendly περιβάλλον και την υγιεινή και την ασφάλειά των ανθρώπων μας
- ✓ Την αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων μέσα από μία σειρά πρόσθετων παροχών
- ✓ Τέλος, την εφαρμογή Περιβαλλοντικής ποιότητας και διαχείρισης καθώς και ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης των στελεχών.

---

#### 4.2.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

---

1. Το **1998** η εταιρία κατέκτησε το Χρυσό Πανερωπαϊκό Βραβείο Τεχνολογίας (EuropeanInformationTechnologyGrandPrize)
2. Τον τίτλο του **Προϊών της χρονιάς 2008** κατέκτησε το σύστημα MLSDestinator 4800. Η εταιρία MLS Πληροφορική βραβεύτηκε για την καινοτομία και την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της στον διαγωνισμό για τα καλύτερα προϊόντα και τεχνολογίες της ελληνικής αγοράς, TechExcellenceAwards, που διοργανώνουν τα περιοδικά PCMagazine και T3.
3. Τον τίτλο του **Προϊών της χρονιάς 2009** κατέκτησε το σύστημα αναγνώριση φωνής MLSDestinatorTalk&Drive™. Για δεύτερη συνεχή χρονιά η εταιρία

MLS Πληροφορική βραβεύτηκε για την καινοτομία και την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της στον διαγωνισμό για τα καλύτερα προϊόντα και τεχνολογίες της ελληνικής αγοράς, TechExcellenceAwards, που διοργανώνουν τα περιοδικά PCMagazine και T3.

4. Τον τίτλο του **Προϊών της χρονιάς 2010** κατέκτησε το live σύστημα πλοήγησης με αναγνώριση φωνής MLSDestinatorTalk&DriveliveTRAFFIC. Για τρίτη συνεχή χρονιά η εταιρία MLS Πληροφορική βραβεύτηκε για την καινοτομία και την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της στον διαγωνισμό για τα καλύτερα προϊόντα και τεχνολογίες της ελληνικής αγοράς, TechExcellenceAwards, που διοργανώνουν τα περιοδικά PCMagazine και T3.
5. Το βραβείο ανάπτυξης και Καινοτομίας στα «**Βραβεία επιχειρηματικότητας Κούρος 2010**», που διοργάνωσε η Λέσχη επιχειρηματικότητας απονεμήθηκε στον πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο της MLS, κ. Ιωάννη Καματάκη. Τα Βραβεία Επιχειρηματικότητας Κούρος απονέμονται σε εκπροσώπους του «ευ επιχειρείν» έως 45 ετών, όπως αυτοί αναδεικνύονται από την επιχειρηματική τους διαδρομή. Η επιλογή για το βραβείο Ανάπτυξης και Καινοτομίας πραγματοποιήθηκε αρχικά από τη Λέσχη Επιχειρηματικότητας, ενώ στη συνέχεια ψήφισε ομάδα κριτών, που αποτελείτο από μέλη της Λέσχης και από άλλους επιχειρηματίες και δημοσιογράφους του οικονομικού τύπου.
6. Το **2011** η εταιρεία κατέκτησε **βραβείο καλύτερης εφαρμογής πλοήγησης στο Ελληνικό AppStore** μεταξύ όλων των εφαρμογών ελληνικών και ξένων κατέκτησε η MLS με το πρωτοποριακό MLSDestinatorTalk&Drive™ για το iphone στο 1ο Συνέδριο Smartphones& Εφαρμογών για κινητά «InfoComSmartphones&Apps». Για την βράβευση της MLS ψήφισε η Οργανωτική Επιτροπή του Συνεδρίου, που αποτελείται από έγκριτους δημοσιογράφους εξειδικευμένους στον κλάδο της τεχνολογίας. Το 1<sup>ο</sup> συνέδριο InfoComSmartphones&Apps πραγματοποιήθηκε υπό την αιγίδα της ειδικής γραμματείας Ψηφιακού Σχεδιασμού, των ψηφιακών Ενισχύσεων και του IAB.
7. Τον τίτλο του **Προϊών της χρονιάς 2011** κατέκτησε το σύστημα πλοήγησης με αναγνώριση φωνής MLSDestinatorTalk&Drive™ liveTRAFFIC 500. Για τέταρτη συνεχή χρονιά η εταιρία MLS Πληροφορική βραβεύτηκε για την καινοτομία και την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της στον διαγωνισμό για τα καλύτερα προϊόντα και τεχνολογίες της ελληνικής αγοράς, TechExcellenceAwards, που διοργανώνουν τα περιοδικά PCMagazine και T3.

8. Στα πλαίσια της διοργάνωσης του **GreekExportsAwards 2013** που διοργανώνονται υπό την αιγίδα του Υπουργείου Εξωτερικών, του Υπουργείου Ανάπτυξης και του Υπουργείου Τουρισμού, η MLS Πληροφορική κατέκτησε το **πρώτο βραβείο Τεχνολογίας και Καινοτομίας**. Στόχος των βραβείων η ανάδειξη και επιβράβευση του ελληνικού επιχειρείν που συνδράμει στην αύξηση της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης στη χώρα μας.
9. Το βραβείο του **Προμηθευτή της χρονιάς 2014** – στον τομέα της **Τεχνολογίας**-έλαβε η MLS στα πλαίσια της καταξιωμένης διοργάνωσης **LIGHTHOUSE RETAIL BUSINESS AWARDS**. Η σημαντική διάκριση αφορά στην συνολική τοποθέτηση της MLS στην αγορά, τη σχέση και την εικόνα προς τον καταναλωτή, την υγεία των οικονομικών της αποτελεσμάτων και τη γενικότερη πορεία της στον χώρο του ελληνικού λιανεμπορίου. Ο θεσμός, που αποτελεί σημείο αναφοράς για το λιανεμπόριο και τη βιομηχανία στην Ελλάδα, αποτελεί διοργάνωση της DIRECTION BUSINESS NETWORK και του περιοδικού RETAIL BUSINESS υπό την αιγίδα του ΥΠΑΑΝ, της ΕΣΕΕ και του ΣΕΛΠΕ.
10. Η MLS διακρίθηκε για τις επιδόσεις της και τιμήθηκε με το βραβείο «**Καινοτομία**» από το θεσμό **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΞΙΑ** του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ). Η εκδήλωση αποτελεί πρωτοβουλία του ΣΒΒΕ με στόχο την ανάδειξη, την προβολή και τη βράβευση επιχειρήσεων που ξεχώρισαν. Η τιμητική διάκριση επιβεβαιώνει για άλλη μια φορά το όραμα και την προσήλωση της εταιρίας στην έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και τη στρατηγική επιλογή της να επενδύει σταθερά στη νέα γενιά Ελλήνων προγραμματιστών.
11. Τα **MLSiQTalkColor** και **MLSiQTalk 5 4G**έλαβαν σημαντική διάκριση από τους ειδικούς τα κριτήρια διάκρισης ήταν τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους σε σχέση με άλλα smartphone της κατηγορίας τους και οι εξαιρετικές φωνητικές τεχνολογίες που διαθέτουν, με αποκορύφωμα τη **MAiC**. Το Megatest που πραγματοποίησε το PCMagazine, ξεχώρισε τα δύο smartphone με τις διακρίσεις «**ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ – ΜΕΓΙΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**» και «**ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ**» αντίστοιχα.

## 4.2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

**Διάγραμμα: 4.2: Οργανόγραμμα της εταιρείας MLS**



Πηγή: <http://www.mls.gr>

## 4.2.3 ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα της Έρευνας & ανάπτυξης - παραγωγής & εμπορίας προϊόντων πληροφορικής.

Το εμπορικό δίκτυο της εταιρείας αφορά κυρίως στη χονδρική πώληση. Από τις κεντρικές αποθήκες της εταιρείας σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη καλύπτονται οι πωλήσεις σε ολόκληρη την Ελλάδα. Επιπλέον, η MLS έχει αναλάβει σημαντικά ευρωπαϊκά ερευνητικά και αναπτυξιακά προγράμματα καταφέροντας με αυτό τον τρόπο να επεκταθεί στην Ευρωπαϊκή αγορά.

**Πίνακας 4.1: 10<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκά Ερευνητικά και Αναπτυξιακά Προγράμματα της εταιρείας MLS**

A/A	Έργο	Ημερομηνία έναρξης έργου	Ημερομηνία λήξης έργου	Συνολικός προϋπολογισμός σε €	Προϋπολογισμός που αντιστοιχεί στην MLS (σε €)
1.	INLIFE	1/2/2015	31/1/2018	3.815.451,00	170.625,00
2.	MOVESMART	1/11/2013	31/10/2016	3.205.582,00	204.280,00
3.	PROSPERITY4ALL	3/2/2014	3/2/2018	12.714.767,00	126.568,00
4.	LARGE SCALE CHOREOGRAPHIES FOR THE FUTURE INTERNET (CHOREOS)	1/1/2010	1/10/2013	8.665.785,00	502.120,00
5.	An interactive, agent-based on-line edutainment environment to promote European intercultural education and cooperation among citizens of Europe (Contract Number EDC-22089 EUROCITIZEN / 27922)	1/9/2002	28/2/2005	1.256.613,00	565.475,85
6.	ASPIS- An Authentication and Protection Innovative Software System for DVD-ROM and Internet (12554-IST)	1/7/2000	30/6/2003	2.343.419,00	257.335,00

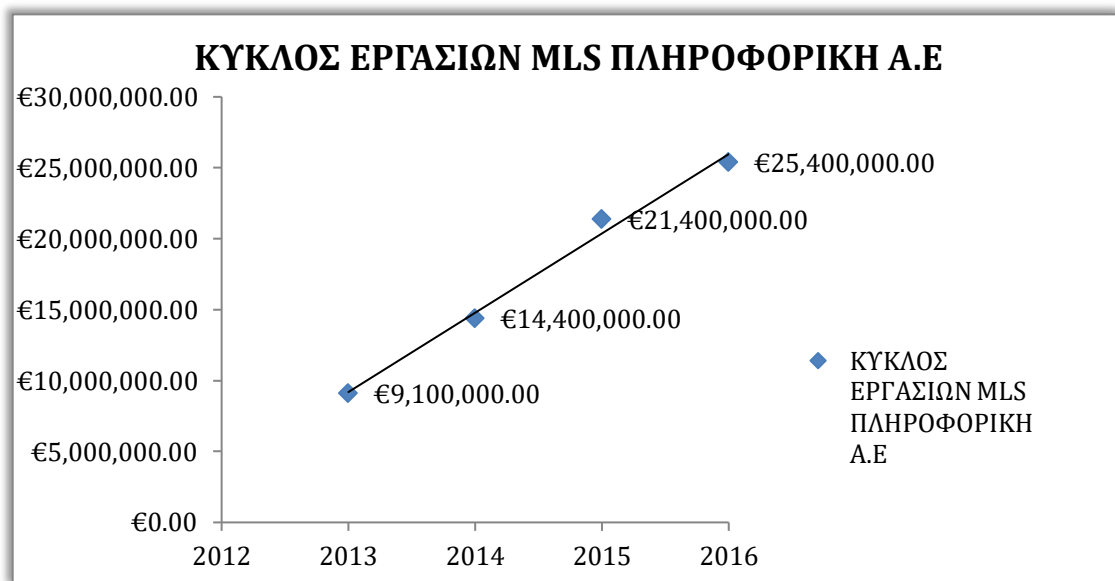
Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=112&la=1>

### 4.3 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.

Παρά τη συνεχιζόμενη κρίση στην ελληνική οικονομία και τα capitalcontrols, τα οποία επιβλήθηκαν από το 2015, η MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ συνέχισε την πορεία ανάπτυξης επιτυγχάνοντας και το 2016 σημαντική αύξηση των πωλήσεων κατά **19%**, σε συνέχεια της κατά **49%** αύξησης που πραγματοποιήθηκε το 2015 σε σύγκριση με το 2014, και κατά **58%** αύξησης που επιτεύχθηκε το 2014 σε σύγκριση με το 2013.

Ο κύκλος εργασιών το 2016 ανήλθε σε 25,4 εκατ. ευρώ έναντι 21,4 εκατ. ευρώ το 2015, 14,4 εκατ. ευρώ το 2014 και 9,1 εκατ. ευρώ το 2013. Τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους το 2016 παρουσίασαν αύξηση 10% σε σύγκριση με το 2015 και διαμορφώθηκαν σε 2,2 εκατ. ευρώ έναντι 2,02 εκατ. ευρώ το 2015 και 1,69 εκατ. ευρώ 2014. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) παρουσίασαν αύξηση 25% και διαμορφώθηκαν σε 6,3 εκατ. ευρώ έναντι 5,03 εκατ. ευρώ το 2015 και 5,57 εκατ. ευρώ το 2014. Ενώ τέλος τα κέρδη ανά μετοχή διαμορφώθηκαν σε 0,1845€.

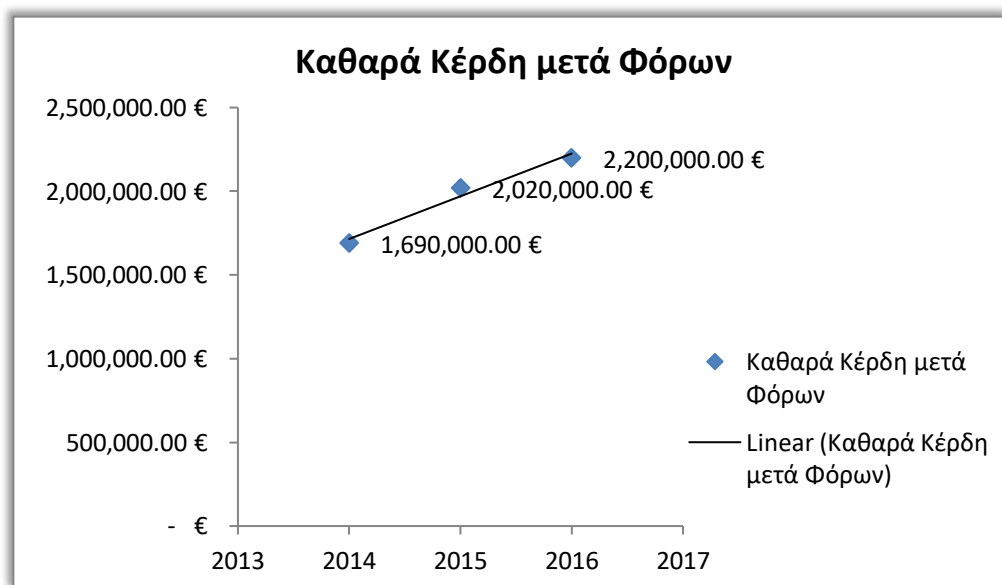
**Διάγραμμα 4.3: Ανάλυση κύκλου εργασιών MLS Πληροφορική Α.Ε (2013-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Η εταιρία συνέχισε να επιδεικνύει γρήγορα ανατακλαστικά και αντίδραση στα νέα δεδομένα της εγχώριας αγοράς βελτιώνοντας συνεχώς το προϊόντικό της μείγμα με την διάθεση νέων προϊόντων στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας και των tablets κατ' αρχήν στην ελληνική αγορά.

**Διάγραμμα 4.4: Ανάλυση των καθαρών κερδών μετά τους φόρους της MLS Πληροφορική Α.Ε (2014-2016)**



Πηγή:

Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Από την άλλη πλευρά, η MLS στηριζόμενη στην υγιή χρηματοοικονομική της βάση συνέχισε τις επενδύσεις της σε έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και τεχνολογιών καθώς και στην προετοιμασία για την ανάπτυξή της εκτός ελληνικών συνόρων, με έναρξη της δραστηριοποίησής της στο εξωτερικό στο τέλος του 2016.

Η MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. διατήρησε την ηγετική θέση της στην ελληνική αγορά της πλοήγησης και των τάμπλετ χάρη στα πρωτοποριακά, προϊόντα που διαθέτει και ενίσχυσε σημαντικά της θέση της στην Ελληνική αγορά στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας με ενσωματωμένες καινοτόμες τεχνολογίες.

Η εταιρία υλοποίησε την επενδυτική της πολιτική με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη των προϊόντων της και την διεύρυνση των προϊόντων με την παραγωγή νέων στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας και των τάμπλετ, κερδίζοντας διαρκώς μερίδια στην αγορά κατακτώντας την πρώτη θέση στην αγορά των τάμπλετ για το 2016 και διευρύνοντας τη θέση της στην αγορά των smartphones.

Παράλληλα συνέχισε την υλοποίηση των επενδυτικών της σχεδίων, τα οποία έχουν ενταχθεί σε αναπτυξιακούς νόμους. Το συνολικό ύψος των επενδύσεων κατά το 2016 ανήλθε στα 5,9 εκατ. €.

Η μετοχή το 2016, σημείωσε άνοδο 8,3% έναντι ανόδου 1,94% του γενικού δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Η τιμή της μετοχής της MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. ήταν στις 31.12.2016: 4,05€, ενώ στις 31.12.2015: 3,74€.

---

#### 4.3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.

---

Η εταιρία θα συνεχίσει να χρηματοδοτεί την ανάπτυξη και παραγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων. Σύμφωνα με την προβλεπόμενη εξέλιξη της αγοράς των κινητών και των tablets, αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ήδη έντονα η εταιρία, οι ανάγκες που θα προκύψουν στο άμεσο μέλλον για την αντιμετώπιση της ζήτησης των κινητών και των tablets θα εξακολουθήσουν να αυξάνονται.

Συνεπώς για να μπορέσει η εταιρία να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες ζητήσεις νέων προϊόντων, θα πρέπει να επενδύει στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων. Δεδομένου δε ότι ως εταιρία τεχνολογίας θα πρέπει να παράγει σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα συνεχώς νέα προϊόντα, με ενσωματωμένες κάθε φορά νέες καινοτόμες τεχνολογίες, θα δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για αύξηση της ζήτησης τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό γιατί μόνο μέσα από αυτό θα μπορέσει να πολλαπλασιάσει την ανάπτυξή της στην

συγκεκριμένη χρονική περίοδο που είναι μία πολύ σημαντική ευκαιρία στην μέχρι τώρα πορεία της.

Οι κυριότερες κινήσεις που θα βοηθήσουν περαιτέρω την εταιρία κατά το 2017 είναι οι παρακάτω:

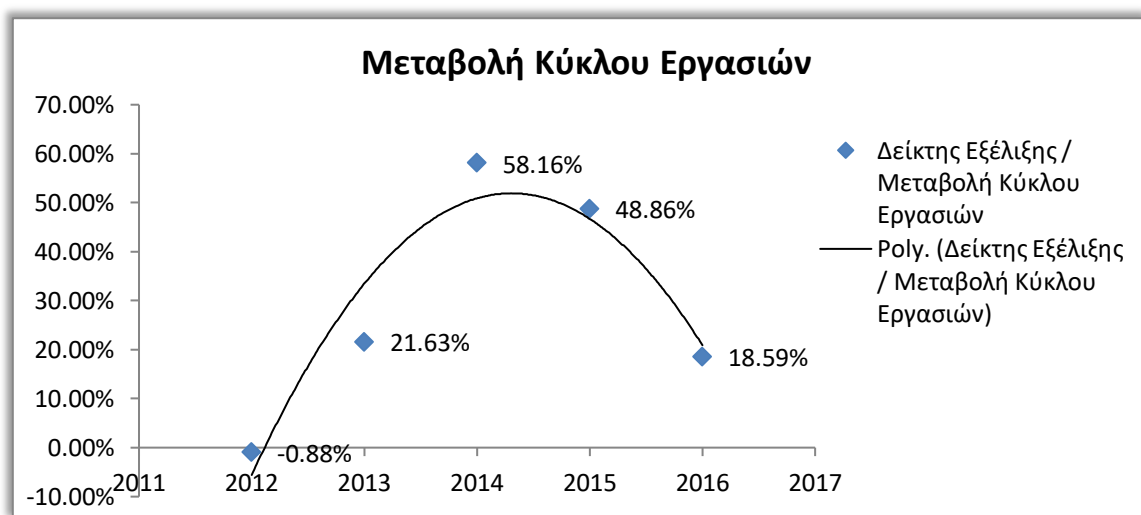
- 1) Διείσδυση σε νέες αγορές του εξωτερικού για κινητά και τάμπλετ.
- 2) Συνέχιση της επιθετικής στρατηγικής marketing σε Ελλάδα και ανάπτυξή της και στο εξωτερικό.
- 3) Ανάπτυξη νέων προϊόντων για κινητά τηλέφωνα και τάμπλετ.
- 4) Ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων.
- 5) Εκμετάλλευση ευκαιριών σε επιχειρηματικό – επενδυτικό επίπεδο.
- 6) Συμμετοχή σε διαγωνισμούς του δημοσίου.

## 4.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

### 4.4.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Ο συγκεκριμένος δείκτης παρουσιάζει την μεταβολή των πωλήσεων στην τρέχουσα χρήση, έναντι της προηγούμενης χρήσης.

**Διάγραμμα: 4.5: Μεταβολή των πωλήσεων στην τρέχουσα χρήση, έναντι της προηγούμενης χρήσης. (2012-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι υπάρχει καμπή στις πωλήσεις της εταιρείας MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε, για τις οικονομικές χρήσεις 2015,2016. Η

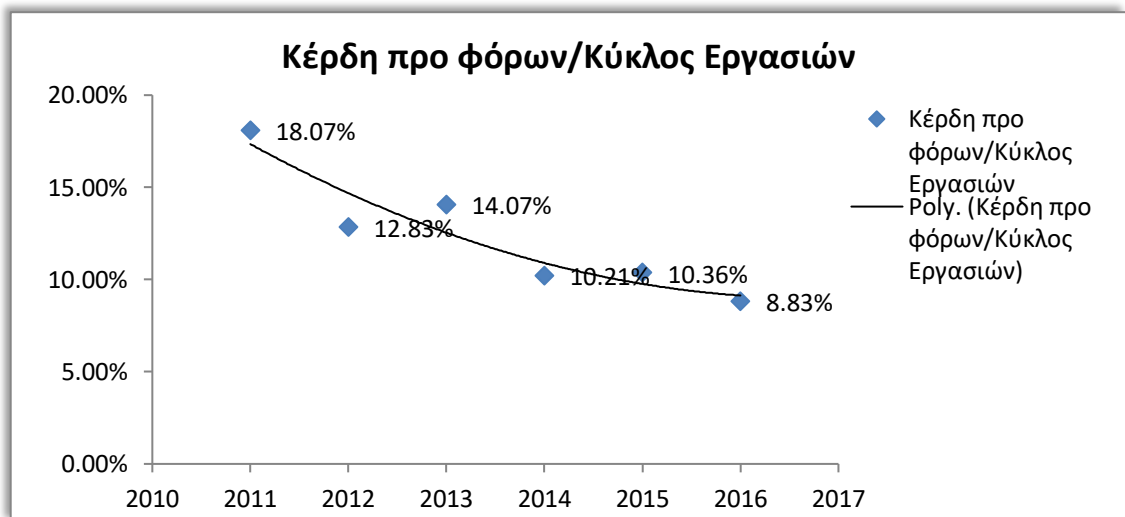


συγκεκριμένη καμπή μπορεί να εξηγηθεί από τη συνεχιζόμενη κρίση στην ελληνική οικονομία και τα capitalcontrols, τα οποία επιβλήθηκαν από το 2015.

#### 4.4.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Η ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

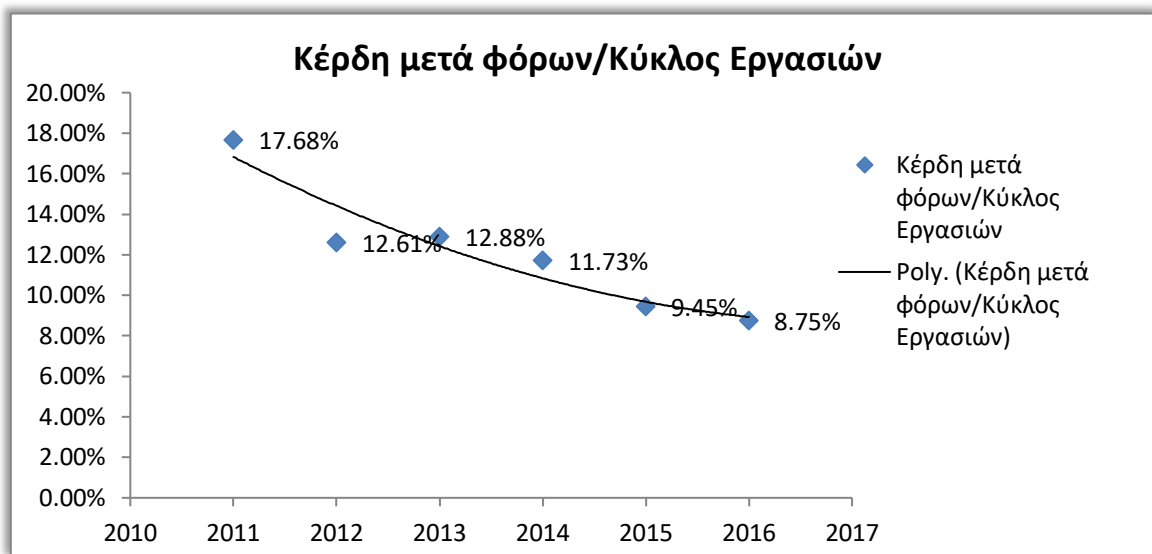
Στα παρακάτω δυο διαγράμματα (Διάγραμμα 14° & 15°) θα αναλύσουμε τους δείκτες οι οποίοι απεικονίζουν το τελικό αποτέλεσμα προ και μετά φόρων σαν ποσοστό επί του κύκλου εργασιών.

**Διάγραμμα 4.6: Ανάλυση των κερδών προ φόρων σαν ποσοστό επί του κύκλου εργασιών.(2011-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

**Διάγραμμα 4.7: Ανάλυση των κερδών μετά φόρων σαν ποσοστό επί του κύκλου εργασιών. (2011-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της, δηλαδή δείχνει το κέρδος από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Με άλλα λόγια ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το καθαρό κέρδος, που έχει από την πώληση προϊόντων.

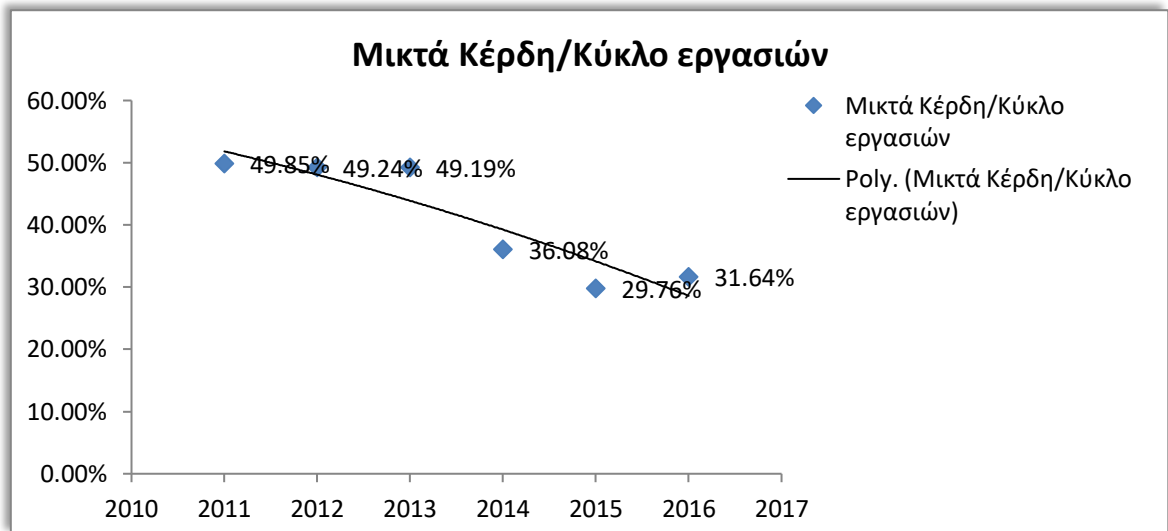
Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους είναι πολύ χρήσιμος, δεδομένου ότι τόσο η διοίκηση όσο και πολλοί αναλυτές βασίζουν τις προβλέψεις τους για τα μελλοντικά καθαρά κέρδη της επιχειρήσεως επί του προβλεπόμενου ύψους πωλήσεων και του ποσοστού καθαρού κέρδους.

Συνεπώς, από τα παραπάνω διαγράμματα (Διάγραμμα 14<sup>ο</sup> & 15<sup>ο</sup>) μπορούμε να συμπεράνουμε ότι παρουσιάζεται μια συνεχόμενη καμπή στα κέρδη της εταιρείας MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε, από το 2011 έως το 2016. Η συγκεκριμένη καμπή μπορεί να εξηγηθεί από τη συνεχιζόμενη κρίση στην ελληνική οικονομία και τα capitalcontrols, τα οποία επιβλήθηκαν από το 2015.

#### 4.4.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Η ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Ο συγκεκριμένος δείκτης απεικονίζει τα μικτά κέρδη της χρήσης ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών. Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους βρίσκεται αν διαιρέσουμε τα μικτά κέρδη της χρήσεως με τις καθαρές πωλήσεις αυτής και δείχνει το μικτό κέρδος που απολαμβάνει μια επιχείρηση από την πώληση προϊόντων.

**Διάγραμμα4.8: Ανάλυση των μικτών κερδών σαν ποσοστό επι του κύκλου εργασιών.**  
**(2011-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Ο υπολογισμός του μικτού κέρδους είναι πολύ σημαντικός για τις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις γιατί παρέχει ένα μέτρο αξιολογήσεως της αποδοτικότητας τους. Σ' αυτού του είδους τις επιχειρήσεις το κόστος πωληθέντων είναι το σημαντικότερο μέγεθος και ως εκ τούτου ο προσεκτικός έλεγχος είναι απαραίτητος για την εξασφάλιση κερδοφόρας δραστηριότητας.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου τόσο καλύτερη, από απόψεως κερδών, είναι η θέση της επιχειρήσεως, γιατί μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία την αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της. Ένας υψηλός δείκτης μικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα διοικήσεως μιας επιχειρήσεως να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πουλάει σε υψηλές τιμές. Αντίθετα, ένας χαμηλός δείκτης μικτού κέρδους δείχνει μια όχι καλή πολιτική της διοικήσεως στον τομέα αγορών και πωλήσεων. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε στασιμότητα πωλήσεων με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιούνται αγορές σε μεγάλες ποσότητες, που θα μπορούσαν να επιτευχθούν με χαμηλές τιμές. Είναι όμως δυνατόν μια επιχείρηση να έχει θέσει σκόπιμο ένα χαμηλό περιθώριο κέρδους, προκειμένου να επιτύχει αύξηση του όγκου των πωλήσεων ή αύξηση των πωλήσεων ενός νέου προϊόντος της, ώστε να διευρύνει τη δυναμική παρουσία της στην αγορά.

Επομένως, ενώ ένας υψηλός αριθμοδείκτης μικτού κέρδους εκ πρώτης όψεως φαίνεται προτιμητέος, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες. Πρέπει να τονιστεί ότι ένας χαμηλός αριθμοδείκτης μπορεί να παρέχει ένδειξη ότι η επιχείρηση έχει κάνει

επενδύσεις που δεν δικαιολογούνται από τον όγκο των πωλήσεών της, με αποτέλεσμα να έχει αυξημένο κόστος παραγωγής των προϊόντων της.

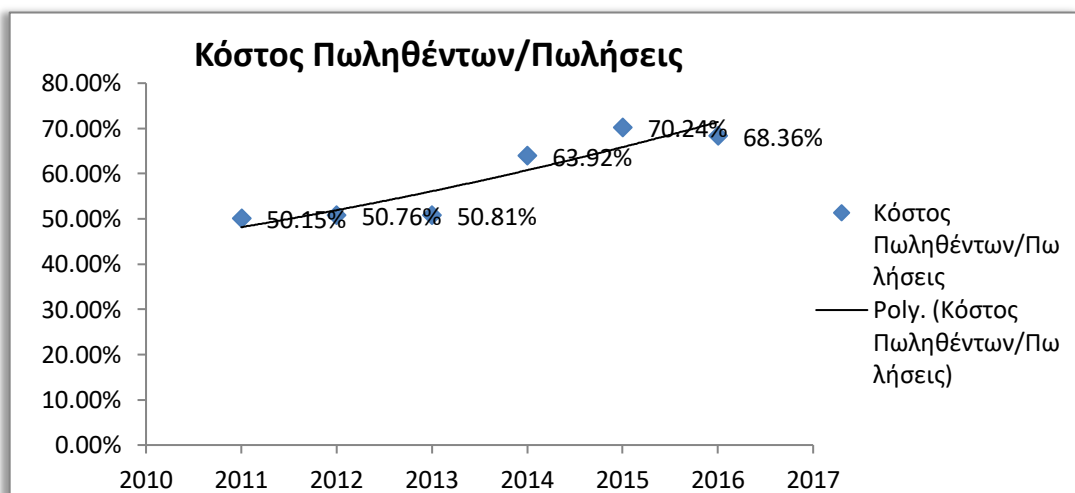
Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να τονιστεί ότι από τη μελέτη και των παραπάνω αριθμοδεικτών (μικτού και καθαρού περιθωρίου: διαγράμματα 14°,15°,16°) μπορούμε να εμβαθύνουμε περισσότερο στην εσωτερική λειτουργία της επιχειρήσεως. Εάν ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου δε μεταβάλλεται διαχρονικά, ενώ κατά την ίδια περίοδο ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου παρουσιάζει κάμψη, η εξέλιξη αυτή παρέχει ένδειξη μιας δυσανάλογης αύξησεως των εξόδων λειτουργίας της επιχειρήσεως σε σχέση με τις πωλήσεις της.

Εάν όμως συμβαίνει οι δύο αυτοί αριθμοδείκτες να μειώνονται ενώ τα έξοδα λειτουργίας να παραμένουν σταθερά σε σχέση με τις πωλήσεις, τότε το γεγονός αυτό οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στο υψηλότερο κόστος παραγωγής.

#### 4.4.4 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

Ο δείκτης αυτός δείχνει την σχέση του κόστους των πωληθέντων προϊόντων ή εμπορευμάτων με τις πωλήσεις, και μετρά την αποτελεσματικότητα ελέγχου του κόστους πωληθέντων.

**Διάγραμμα4.9: Ανάλυση του Κόστους Πωληθέντων σε σχέση με τις Πωλήσεις. (2011-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

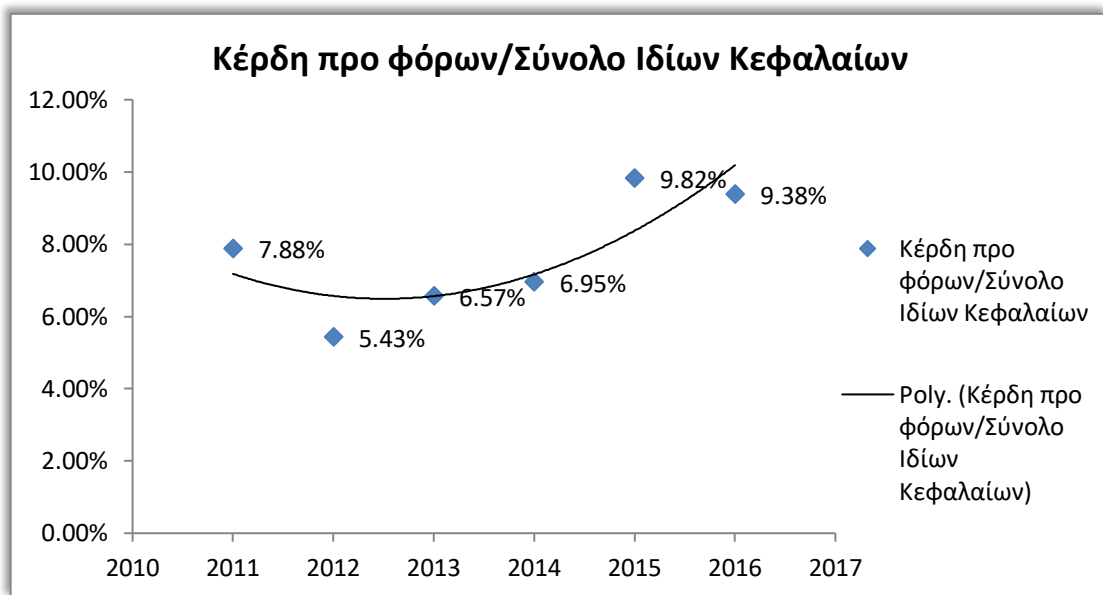
Με τη βοήθεια του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη του Κόστους Πωληθέντων, συμπεραίνεται ότι το Κόστος Πωληθέν έχει αυξηθεί σημαντικά σε σχέση με τις Πωλήσεις.

Συνεπώς, με την ταυτόχρονη μείωση των αριθμοδεικτών Μικτού κέρδους και Καθαρού Κέρδους έχουμε ενδείξεις ότι η επιχείρηση έχει κάνει επενδύσεις που δεν δικαιολογούνται από τον όγκο των πωλήσεών της, με αποτέλεσμα να έχει αυξημένο κόστος παραγωγής των προϊόντων της.

#### 4.4.5 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ένας ακόμη σπουδαίος δείκτης που απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχειρήσεως και παρέχει την ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποιήσεως ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος. Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων εκφράζεται από το πηλίκο της διαιρέσεως με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχειρήσεως.

**Διάγραμμα 4.10: Ανάλυση των κερδών προ φόρων σε σχέση με το Σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων. (2011-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων τόσο μεγαλύτερη η αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχειρήσεως απασχολούνται σ' αυτήν και επομένως και πιο κερδοφόρα η δυναμικότητα της επιχειρήσεως.

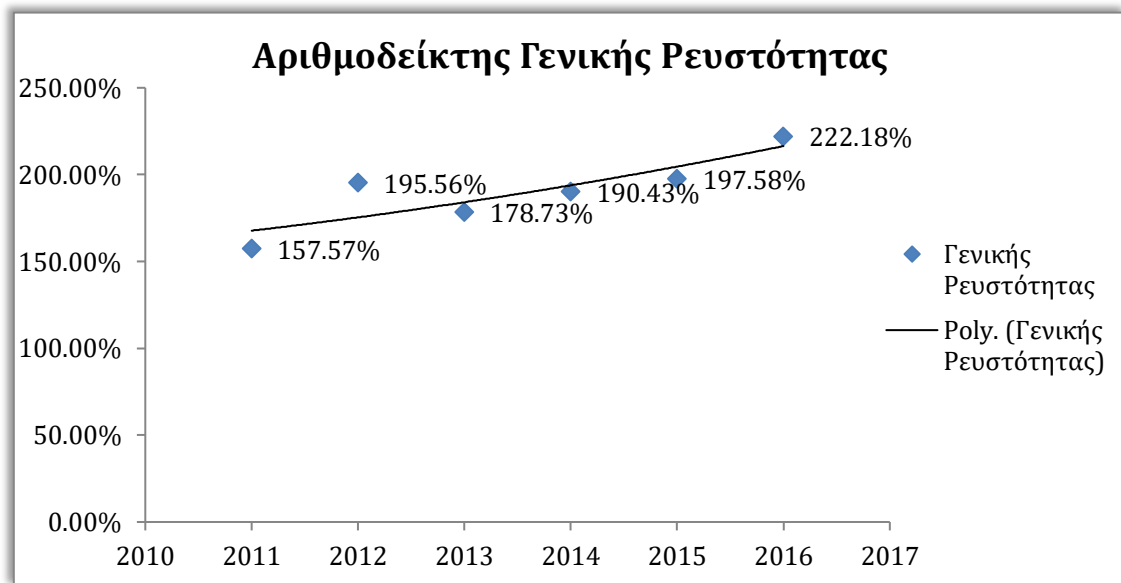
Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ενδεικτικός του ότι η επιχείρηση πάσχει σε κάποιο τομέα της (ανεπαρκής διοίκηση, δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, κ.λπ.), χωρίς όμως να μπορεί ο εξωτερικός αναλυτής να εντοπίσει το ή τα αδύνατα σημεία της από τον εν λόγω αριθμοδείκτη και μόνο.

Αντίθετα, ένας υψηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση ευημερεί και το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στην επιτυχημένη διοίκησή της, στην εύστοχη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της. Στην τελευταία αυτή περίπτωση οι μέτοχοι έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα ξένα κεφάλαια κοστίζουν στην επιχείρηση λιγότερο απ' ό,τι αυτά αποδίδουν σ' αυτήν.

#### 4.4.6 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας είναι ο πλέον χρησιμοποιούμενος δείκτης και βρίσκεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των κυκλοφοριακών στοιχείων μιας επιχείρησης με το σύνολο των βραχυχρόνιων υποχρεώσεών της.

**Διάγραμμα 4.11: Ανάλυση αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας. (2011-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Οι κυριότερες κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων που περιλαμβάνονται στον αριθμητή του κλάσματος είναι τα διαθέσιμα (μετρητά, αμέσως ρευστοποιήσιμα χρεόγραφα), οι απαιτήσεις, τα αποθέματα (δεν περιλαμβάνονται οι προκαταβολές σε προμηθευτές και γενικά οι προκαταβολές). Οι κυριότερες κατηγορίες βραχυχρόνιων υποχρεώσεων, που περιλαμβάνονται στον παρονομαστή του κλάσματος, είναι οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις (πιστώσεις προμηθευτών, μερίσματα πληρωτέα, φόροι πληρωτέοι, βραχυπρόθεσμα δάνεια τραπεζών χωρίς τις προκαταβολές πελατών και λοιπές προκαταβολές).

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας δεν δείχνει μόνο το μέτρο της ρευστότητας μιας επιχειρήσεως, αλλά και το περιθώριο ασφαλείας, που διατηρεί η διοίκησή της για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κάποια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κινήσεως. Αν η

ροή των κεφαλαίων στην επιχείρηση είναι ομαλή και συνεχής και υπάρχει ακριβής αντιστοιχία μεταξύ των εισερχομένων κεφαλαίων και των εξοφλούμενων υποχρεώσεων, τότε η επιχείρηση δεν χρειάζεται να διατηρεί υψηλό περιθώριο ασφάλειας σε κεφάλαια κινήσεως.

Στην πραγματικότητα όμως αυτό σπάνια συμβαίνει, γι' αυτό μια επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί επαρκή κυκλοφοριακά στοιχεία, για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της, όταν καταστούν ληξιπρόθεσμες. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας τόσο καλύτερη, από πλευράς ρευστότητας, είναι η θέση της συγκεκριμένης επιχειρήσεως.

Κατά τη μελέτη του αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διάφορες κατηγορίες που συνθέτουν το κυκλοφορούν ενεργητικό και το ποσοστό συμμετοχής κάθε μιας στο σύνολο αυτού. Αυτό, γιατί μία εταιρεία που έχει, σε ποσοστό, περισσότερα μετρητά είναι σε καλύτερη, από απόψεως ρευστότητας, θέση από μία άλλη που έχει περισσότερα σε ποσοστό αποθέματα, έστω και αν και οι δύο έχουν τον ίδιο αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας.

Επειδή το κεφάλαιο κινήσεως δείχνει το όριο ασφαλείας των βραχυχρόνιων πιστωτών, όσο μεγαλύτερο είναι σε σχέση με τις τρέχουσες υποχρεώσεις της επιχειρήσεως τόσο πιο ευνοϊκή είναι η θέση αυτής από την άποψη ότι μπορεί να ανταποκρίνεται.

---

#### 4.4.7 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

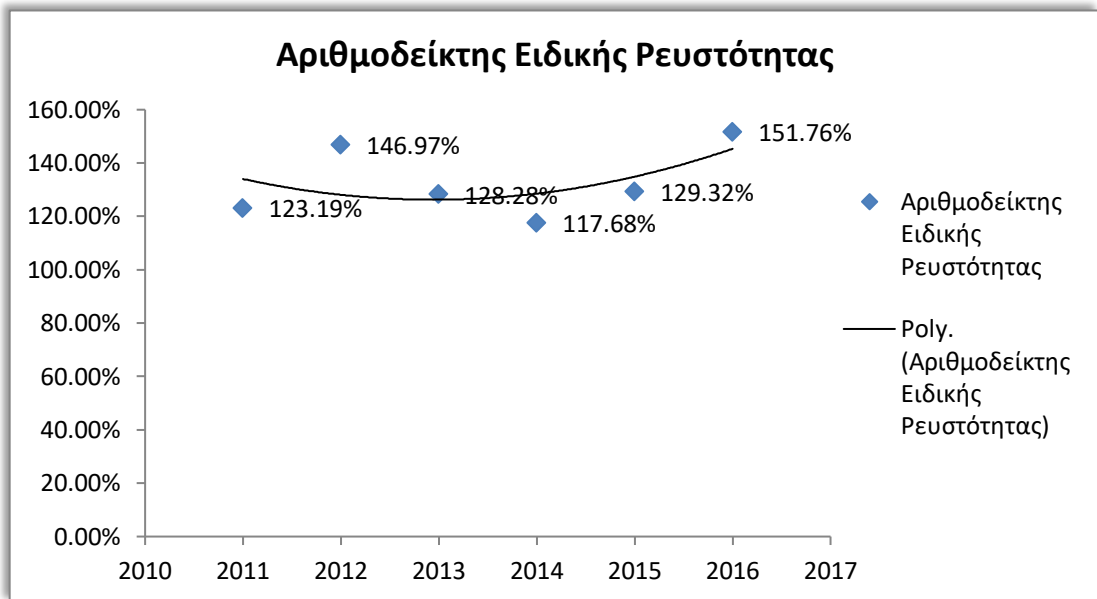
---

Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας επινοήθηκε για να περιλάβει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία μετατρέπονται εύκολα και γρήγορα σε ρευστά και αγνοεί όλα εκείνα τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού τα οποία δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά.

Ένας υψηλός αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας, λόγω μεγάλων αποθεμάτων, δεν προσδίδει ρευστότητα στην επιχείρηση. Ως εκ τούτου ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας αποτελεί καλύτερη ένδειξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να εξοφλεί τις τρέχουσες υποχρεώσεις της από ό, τι ο προηγούμενος αριθμοδείκτης.

Αν τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της (κυκλοφορούν μείον αποθέματα) είναι ίσα ή μεγαλύτερα των τρεχουσών υποχρεώσεων, τότε, θεωρητικά τουλάχιστον, η επιχείρηση έχει καλή τρέχουσα οικονομική κατάσταση. Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας μας δείχνει πόσες φορές τα ταχέως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχειρήσεως καλύπτουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της.

**Διάγραμμα 4.12: Ανάλυση αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας. (2011-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Ένας αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας κοντά στη μονάδα θεωρείται ικανοποιητικός μόνο αν στις απαιτήσεις της επιχείρησης δεν περιλαμβάνονται επισφαλείς ή ανεπίδεκτες εισπράξεως απαιτήσεις και αν η περίοδος εισπράξεως των απαιτήσεων και εξοφλήσεως των υποχρεώσεων της είναι περίπου ίσες.

Αντίθετα, ένας αριθμοδείκτης μικρότερος της μονάδας δείχνει ότι τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης είναι ανεπαρκή για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις της, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να εξαρτάται από τις μελλοντικές της πωλήσεις, προκειμένου να εξασφαλίσει επαρκή ρευστότητα. Έτσι, αν προβλέπεται κάποια μείωση των μελλοντικών πωλήσεων, θα πρέπει να αναζητηθούν νέα κεφάλαια, είτε με έκδοση νέων τίτλων μετοχών, είτε με προσφυγή στον δανεισμό.

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι μια μεγάλη διαφορά μεταξύ των αριθμοδεικτών γενικής και ειδικής ρευστότητας αποτελεί ένδειξη ότι υπάρχουν αυξημένα αποθέματα στην επιχείρηση.

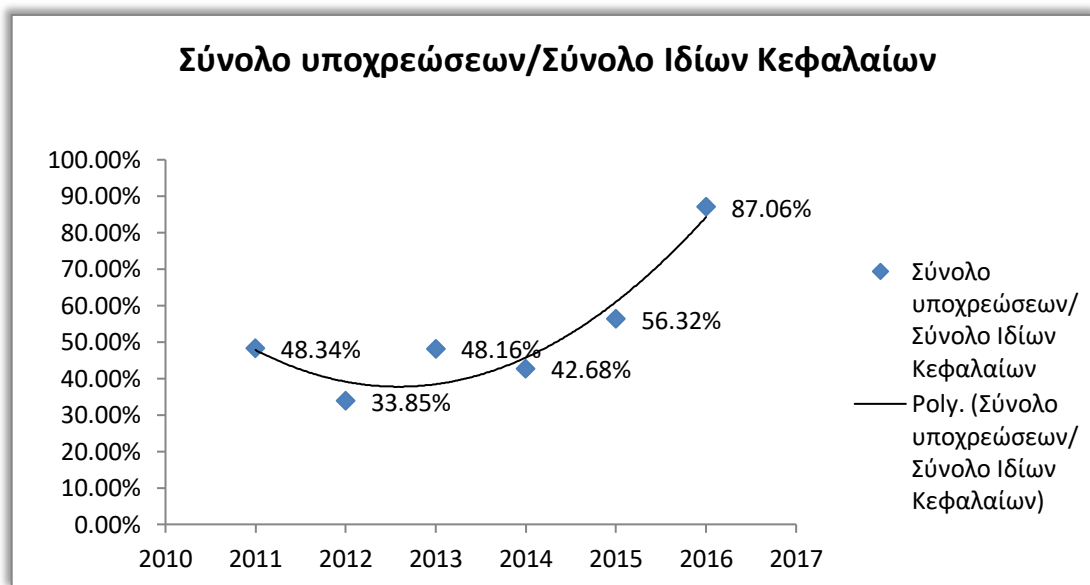
Συνεπώς, αναλύοντας τους αριθμοδείκτες γενικής και ειδικής ρευστότητας της εταιρείας MLS Πληροφορικής Α.Ε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη εταιρεία μπορεί να καλύψει σε ικανοποιητικό βαθμό τις υποχρεώσεις της για το επόμενο οικονομικό έτος, χωρίς να χρειαστεί να αναζητήσει νέα κεφάλαια ή να προσφύγει σε κάποιο είδος δανεισμού για να καλύψει τις υποχρεώσεις της. Επιπλέον, συγκρίνοντας αυτούς τους δυο χρηματοοικονομικούς δείκτες μπορούμε να συμπεράνουμε με ασφάλεια ότι υπάρχουν αυξημένα αποθέματα στην επιχείρηση.



#### 4.4.8 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

Ο δείκτης αυτός δείχνει την σχέση % των συνολικών υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τα ίδια κεφάλαια αυτής. Συνεπώς ο δείκτης αυτός απεικονίζει την οικονομική αυτάρκεια της οικονομικής μονάδας.

**Διάγραμμα 4.13: Ανάλυση αριθμοδείκτη του Συνόλου των υποχρεώσεων της εταιρείας προς το Σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων της. (2011-2016)**



Από το συγκεκριμένο αριθμοδείκτη συμπεραίνουμε ότι οι συνολικές υποχρεώσεις της οικονομικής μονάδας είναι μικρότερες από το σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων της, δηλαδή υπάρχει οικονομική αυτάρκεια, παρόλα αυτά οι συνολικές υποχρεώσεις της MLS πληροφορικής Α.Ε έχουν αυξηθεί σημαντικά την τελευταία διετία (2015-2016) σε σχέση με τα Ίδια Κεφάλαια της οικονομικής μονάδας. Η συγκεκριμένη αύξηση μπορεί να εξηγηθεί από τη συνεχιζόμενη κρίση της ελληνικής οικονομίας και των capitalcontrols, τα οποία επιβλήθηκαν από το 2015.

#### 4.4.8 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ, ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ

Ο αριθμοδείκτης *μέσου χρόνου παραμονής των αποθεμάτων* στην αποθήκη μετρά πόσες ημέρες παραμένουν τα αποθέματα στην επιχείρηση από την αγορά έως την πώληση. Στις Βιομηχανικές επιχειρήσεις που κάνουν και την εμπορία των προϊόντων που παράγουν, ο

κύκλος διαρκεί πιο πολλές ημέρες από την αγορά μέχρι την πώληση των αποθεμάτων εφ όσον μεσολαβεί η φάση της βιομηχανοποίησης.

Γι αυτό το περιθώριο κέρδους μιας βιομηχανικής μονάδας θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από αυτό μιας εμπορικής μονάδας για να καλύψει την καθυστέρηση λόγω βιομηχανοποίησης , αλλά και την επένδυση κεφαλαίων σε αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλικών. Όσο μικρότερος είναι ο χρόνος παραμονής των αποθεμάτων στην αποθήκη και με την προϋπόθεση ότι δεν γίνεται αναγκαστική ρευστοποίηση, τόσο μεγαλύτερος θα είναι ο βαθμός ρευστότητας της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος παραμονής των αποθεμάτων στην επιχείρηση , μικραίνει ο βαθμός ρευστότητας της.

Για την εύρεση της μέσης πραγματικής δεσμεύσεως των κεφαλαίων μιας επιχείρησης από τους πελάτες της σε αριθμό ημερών ή τη μέση χρονική περίοδο που απαιτείται για την είσπραξη των απαιτήσεών της, διαιρούμαι το σύνολο των ημερών του έτους (365 ημέρες) με τον **αριθμοδείκτη ταχύτητας εισπράξεως απαιτήσεων**. Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα εισπράξεως των απαιτήσεων τόσο μικρότερος είναι ο χρόνος παραμονής αυτών στην επιχείρηση.

Το χρονικό αυτό διάστημα αφ' ενός μετρά την αποτελεσματικότητα της διοικήσεως στην είσπραξη των απαιτήσεών της και αφ' ετέρου εκφράζει την πιστωτική της πολιτική. Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση πρέπει να διατηρείται όσο γίνεται μικρότερη, όχι μόνον διότι τα κεφάλαια που δεσμεύονται για τη χρηματοδότηση των πωλήσεων έχουν κάποιο κόστος, αλλά διότι έχουν και ένα κόστος ευκαιρίας λόγω του ότι θα μπορούσαν να επενδυθούν αποδοτικά κάπου αλλού.

Ο αριθμοδείκτης αυτός παρέχει ένδειξη της ποιότητας και του βαθμού ρευστότητας των απαιτήσεων, καθώς και του κατά πόσο επιτυχής υπήρξε η διοίκηση στην είσπραξη των απαιτήσεών της. Σχετικά με την ποιότητα των απαιτήσεων σημειώνονται ότι θα πρέπει να παρακολουθείται η σχέση μεταξύ του ύψους των επισφαλών και του ύψους των συνολικών απαιτήσεων. Μία αύξηση της σχέσεως αυτής διαχρονικά παρέχει ένδειξη προοδευτικών δυσκολιών στην είσπραξη των απαιτήσεων. Αντίθετα, η μείωση της σχέσεως αυτής διαχρονικά δείχνει βελτίωση των συνθηκών εισπράξεως των απαιτήσεων της επιχειρήσεως.

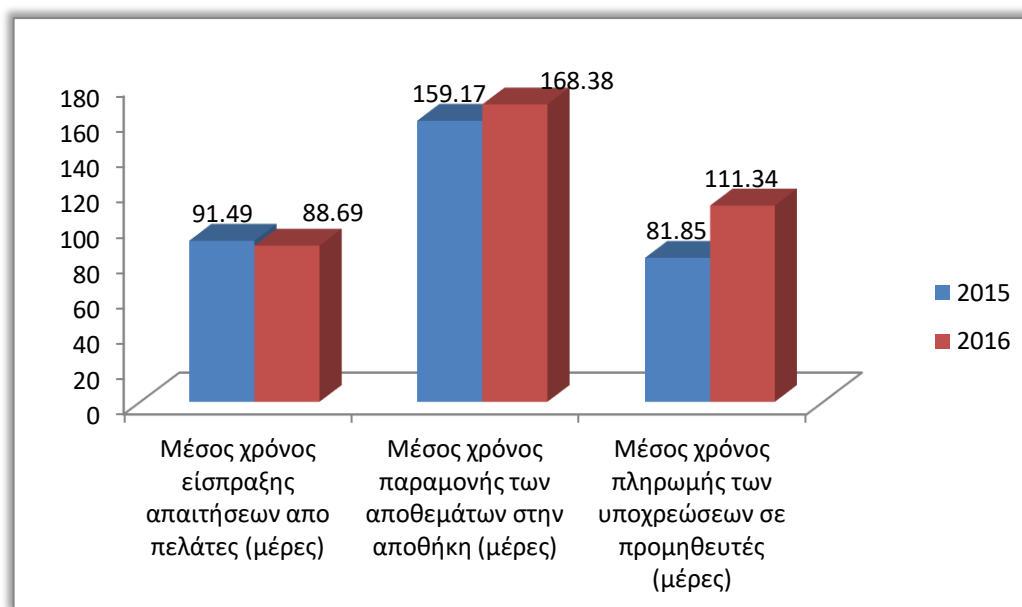
Τέλος, **ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας υποχρεώσεων** δείχνει πόσες φορές κατά μέσο όρο, πληρώνονται κατά τη διάρκεια της χρήσης οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Αν διαιρέσουμε τον αριθμό των ημερών του έτους (365) με τον αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας βραχυχρόνιων υποχρεώσεων, τότε έχουμε σε αριθμό ημερών το χρονικό διάστημα που παραμένουν απλήρωτες οι υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Η παρακολούθηση του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη για μια σειρά ετών δείχνει την πολιτική της επιχείρησης ως προς την χρηματοδότηση των αγορών της.

Σε σχέση με τον αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων πρέπει να ισχύει: **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων > Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Υποχρεώσεων** αυτό μας δείχνει ότι οι υποχρεώσεις εξοφλούνται με βραδύτερο ρυθμό από ότι εισπράττονται οι απαιτήσεις. Ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην χρειάζεται να διατηρεί μεγάλα ποσά σε κυκλοφοριακά στοιχεία αφού είναι σαν να χρηματοδοτεί τους πιστωτές της.

**Διάγραμμα 4.14: Ανάλυση αριθμοδεικτών Παραμονής Είσπραξης Απαιτήσεων, Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Υποχρεώσεων και Μέσου χρόνου παραμονής των αποθεμάτων στην αποθήκη.(2015-2016)**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Συνεπώς, με τη βοήθεια του παραπάνω διαγράμματος μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο μέσος χρόνος είσπραξης των απαιτήσεων από πελάτες (σε ημέρες) είναι μικρότερος από τον μέσο χρόνο πληρωμής των υποχρεώσεων σε προμηθευτές τα τελευταία 2 χρόνια, με αυτό τον τρόπο η διοίκηση της εταιρείας MLS Πληροφορική Α.Ε δεν αναγκάζεται να «χρηματοδοτεί τους πιστωτές της» και πετυχαίνει να μην δεσμεύονται σημαντικά κεφάλαια της εταιρείας για να πληρώνει τις υποχρεώσεις της, αλλά μπορεί να επενδύει τα κεφάλαιά της αποδοτικά κάπου αλλού.

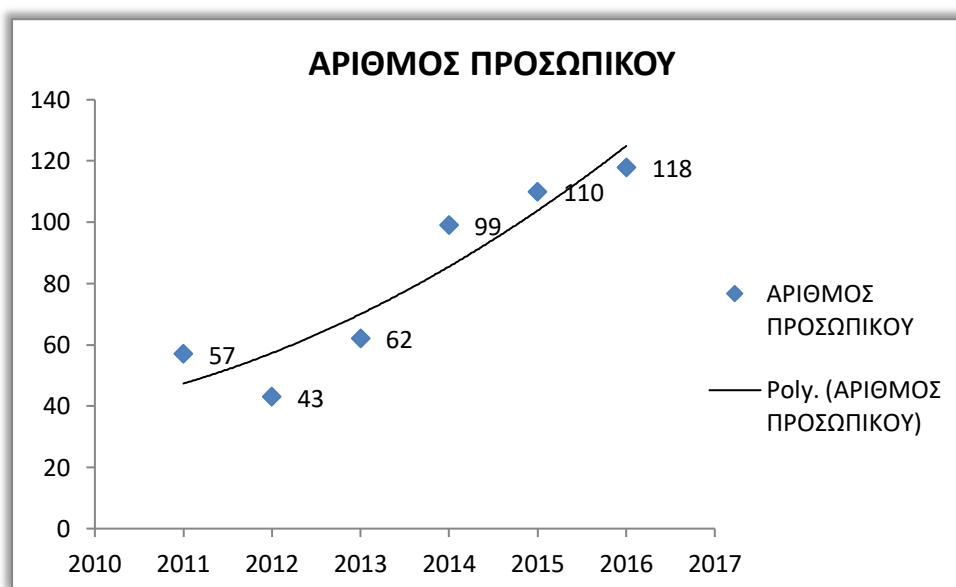
Επιπλέον, η διοίκηση της εταιρείας έχει καταφέρει να μειώσει τον χρόνο είσπραξης των απαιτήσεων της το 2016 σε σχέση με το 2015, ενώ ταυτόχρονα αύξησε το χρόνο αποπληρωμής των υποχρεώσεων της το 2016 σε σχέση με το 2015.

Παρόλα αυτά, ο αριθμοδείκτης του μέσου χρόνου παραμονής των αποθεμάτων στην αποθήκη (σε ημέρες) αυξήθηκε, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μικραίνει ο βαθμός ρευστότητας της εταιρείας, κάτι το οποίο πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα η διοίκηση της εταιρείας MLS Πληροφορική Α.Ε.

#### 4.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Η εταιρία παρουσιάζει άριστες σχέσεις με το προσωπικό της και δεν παρουσιάζονται εργασιακά προβλήματα. Συνέπεια των σχέσεων αυτών είναι η έλλειψη δικαστικών υποθέσεων που να αφορούν εργασιακά θέματα.

**Διάγραμμα 4.15: Ανάλυση αριθμού προσωπικού για τα έτη 2011-2016**

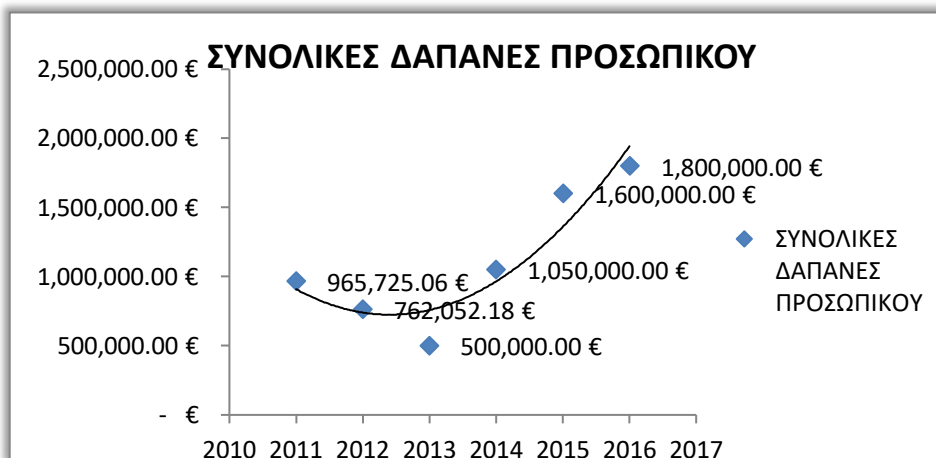


Πηγή:

**Πηγή:** <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε από το παραπάνω διάγραμμα, η εταιρεία MLS Πληροφορική Α.Ε έχει διπλασιάσει τον αριθμό των απασχολούμενων υπαλλήλων από το 2010 μέχρι το 2016. Συνεπώς, φαίνεται ότι η συγκεκριμένη εταιρεία αναπτύσσεται σημαντικά την τελευταία πενταετία και έχει ακόμα περιθώρια ανάπτυξης τα επόμενα έτη.

**Διάγραμμα4.16: Ανάλυση δαπανών προσωπικού για τα έτη 2011-2016**



Πηγή: <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>

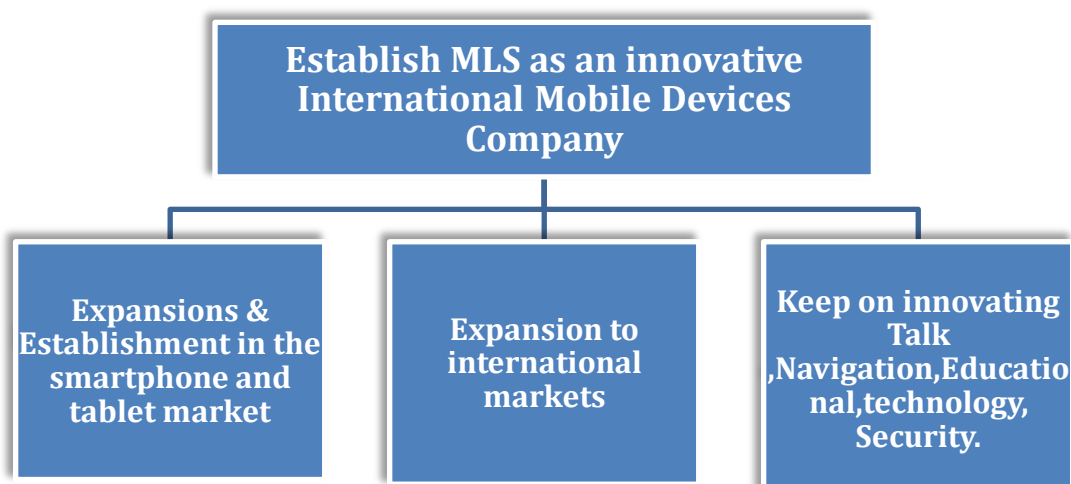
Τέλος, το ίδιο μπορούμε να διαπιστώσουμε από το διάγραμμα 24<sup>ο</sup>, καθώς οι δαπάνες για προσωπικό έχουν διπλασιαστεί από το 2011 μέχρι το 2016.

#### 4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ S.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ

Η στρατηγική της επιχείρησης περιλαμβάνει τρία βασικά σημεία τα οποία είναι:

- ✓ Η διεύρυνση και η εγκαθίδρυση της εταιρίας στα smartphone και στα tablet.
- ✓ Η συνολική διεύρυνση της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές.
- ✓ Η συνέχιση των καινοτομιών σε ότι αφορά τα προϊόντα της.

**Διάγραμμα4.17: Ανάλυση Στρατηγικής MLS Πληροφορικής Α.Ε**



Πηγή: [http://www.mls.gr/files/presentations/MLS\\_Roadshow](http://www.mls.gr/files/presentations/MLS_Roadshow)

Όπως είναι ξεκάθαρο από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, η δυναμική η οποία απαιτείται για την επίτευξη τους είναι μεγάλη. Πάντως, από την χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης και από τον γενικότερο τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη είναι σαφές ότι υπάρχουν τα απαραίτητα εχέγγυα προκειμένου να μπορέσει να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Κατά την **ανάλυση SWOT** θα μελετηθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης οι οποίες θα πρέπει να εντοπιστούν αλλά και να όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό.

Οι βασικές δυνάμεις της επιχείρησης είναι η πρωτοπορία της στα συστήματα πλοήγησης, το μεγάλο δίκτυο πωλήσεων της αλλά και η υγιείς κεφαλαιακή της διάρθρωση. Επίσης μια ακόμη δύναμη της είναι το γεγονός ότι έχει μεγάλη εμπειρία στα τεχνολογικά προϊόντα.

Οι βασικές αδυναμίες της MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ είναι το γεγονός ότι έχει μεγάλη εξάρτηση από την εγχώρια αγορά εφόσον η έδρα της και οι δραστηριότητες της είναι στη Ελλάδα κάτι που σημαίνει ότι επηρεάζεται άμεσα από τις μεταβολές του περιβάλλοντος που στο σύνολο του είναι απόλυτα ασταθές. Επιπλέον, θεωρείται αδυναμία το γεγονός ότι δεν έχει γίνει μεγάλη διείσδυση στην ελληνική εγχώρια αγορά.

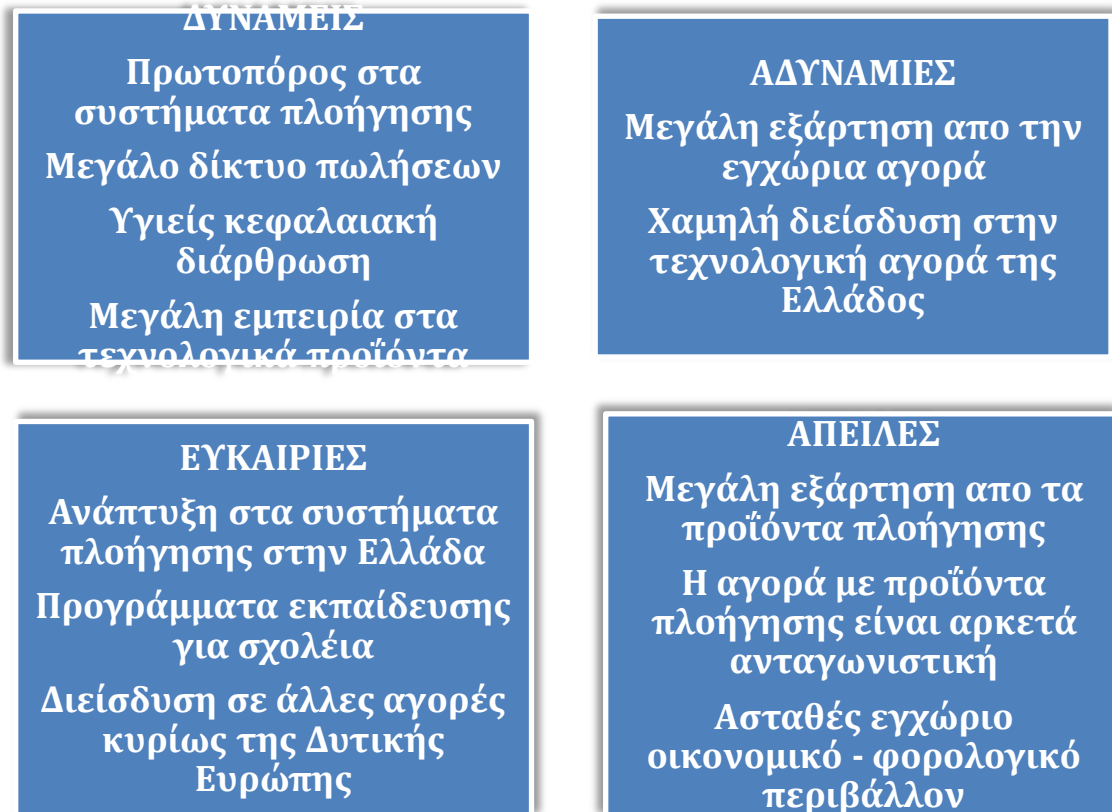
Συνεχίζοντας με τις ευκαιρίες της επιχείρησης κρίνεται σκόπιμο να θεωρηθεί ότι η βασική ευκαιρία είναι η διείσδυση σε άλλες αγορές της δυτικής Ευρώπης δεδομένου ότι η έδρα της βρίσκεται στην Ελλάδα. Επίσης, μια ακόμη ευκαιρία είναι η ανάπτυξη εκπαιδευτικών συστημάτων για σχολεία στην Ελλάδα, φαινόμενο που τείνει να γίνεται αναγκαίο για τα σχολεία και θα έχει μεγάλη ζήτηση στο μέλλον.

Οι απειλές που μπορεί να ελλοχεύουν για την επιχείρηση είναι πρώτα από όλα το ασταθές οικονομικό-φορολογικό περιβάλλον της χώρας. Μπορεί το στοιχείο αυτό να ανήκει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ωστόσο όμως είναι ένας παράγοντας ο οποίος επηρεάζει όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η πολιτική, κοινωνική και οικονομική κατάσταση της Ελλάδας απειλεί καθημερινά τις επιχειρήσεις με τις νομοθεσίες και την φορολογία να αλλάζουν και να γίνονται πιο δυσβάσταχτες για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η υψηλή φορολογία αναγκάζει τις επιχειρήσεις να μειώνουν το περιθώριο κέρδους τους για να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές κι έτσι σιγά σιγά χάνουν την δυναμικότητά τους και την ικανότητά τους να είναι ανταγωνιστικές. Επίσης, άλλη μια σημαντική απειλή είναι το γεγονός ότι τα προϊόντα πλοήγησης είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά και θα πρέπει η προσαρμογή των πωλήσεων τους να είναι καθημερινή. Ο ανταγωνισμός δεν αφορά μόνο την

τιμολογιακή πολιτική αλλά και τις μεθόδους προώθησης – διαφήμισης του προϊόντος και την ποιότητα.

#### **Διάγραμμα 4.18: Ανάλυση SWOTMLS Πληροφορικής Α.Ε**



### **4.7 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**

#### **4.7.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Η εταιρία χρησιμοποιεί χρηματοοικονομικά προϊόντα κυρίως, εταιρικά ομόλογα, δάνεια τραπεζών, προεξόφληση εμπορικών απαιτήσεων, συναλλαγές σε ξένο νόμισμα, λογαριασμούς εμπορικών απαιτήσεων, πληρωτέους λογαριασμούς, μερίσματα πληρωτέα, καταθέσεις σε τράπεζες, επενδύσεις σε χρεόγραφα.

Από τις δραστηριότητες της εταιρίας δημιουργούνται χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι, όπως οι κίνδυνοι των συναλλαγματικών ισοτιμιών, μεταβολές των επιτοκίων, πιστωτικοί κίνδυνοι και κίνδυνοι ρευστότητας. Η πολιτική της εταιρίας έχει στόχο να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις από χρηματοοικονομικούς παράγοντες που πιθανόν θα προκύψουν για την εταιρία.

---

#### 4.7.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

---

Η εταιρία δεν έχει σημαντικές συγκεντρώσεις πιστωτικού κινδύνου. Εφαρμόζεται σύστημα CreditControl για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του κινδύνου αυτού και την αξιολόγηση και κατάταξη των πελατών ανάλογα με το επίπεδο κινδύνου. Τα πιστωτικά όρια των πελατών καθορίζονται με βάση τα κριτήρια εσωτερικών αξιολογήσεων και είναι σύμφωνα με τα όρια που έχει καθορίσει η Διοίκηση της εταιρίας. Τα πιστωτικά όρια παρακολουθούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και επανακαθορίζονται.

Στα πλαίσια της διασφάλισης του πιστωτικού κινδύνου που θα υπήρχε στα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρίας εκτός από την ασφαλιστική κάλυψη η εταιρία κατανέμει βάσει ορίων τις καταθέσεις μετρητών σε τράπεζες με στόχο την μείωση της έκθεσης σε κίνδυνο εκ του λόγου αυτού. Επίσης η εταιρία συνεργάζεται μόνο με χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υψηλής πιστοληπτικής διαβάθμισης.

---

#### 4.7.3 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

---

Η εταιρία διαχειρίζεται τις ανάγκες ρευστότητας με παρακολούθηση των εισπράξεων καθώς επίσης και των πληρωμών που πραγματοποιούνται καθημερινά. Οι ανάγκες ρευστότητας παρακολουθούνται σε εβδομαδιαία βάση. Οι ανάγκες ρευστότητας για διάστημα 6 μηνών ή ενός έτους επαναπροσδιορίζονται σε μηνιαία βάση.

Η εταιρία διατηρεί μετρητά για να καλύψει ανάγκες ρευστότητας για περιόδους έως 30 ημερών. Σε περιόδους πιθανής μη επάρκειας της ρευστότητας η εταιρία έχει τη δυνατότητα χρηματοδότησης των αναγκών ρευστότητάς της μέσω προεξόφλησης εμπορικών απαιτήσεων και τραπεζικού δανεισμού από εγκεκριμένα όρια τα οποία διατηρεί με τράπεζες.

Να σημειωθεί ότι η εταιρία διέθετε στις 31.12.2016 9,3 εκατ. ευρώ ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα και επί πλέον αχρησιμοποίητες εγκεκριμένες πιστώσεις από τράπεζες για την αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων υποχρεώσεων.

---

#### 4.7.4 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΤΙΜΩΝ Α΄ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΥΛΩΝ

---

Η εταιρία εκτίθεται στον κίνδυνο μεταβολών των τιμών των Α΄ υλών. Η διαχείριση του κινδύνου αφορά κυρίως τις εισαγωγές από χώρες του εξωτερικού. Η διαχείριση του κινδύνου αφορά κυρίως την εισαγωγή hardware από χώρες του εξωτερικού. Ο κίνδυνος των διακυμάνσεων των τιμών είναι μικρός λόγω των συμβάσεων που έχει συνάψει η εταιρία με τις προμηθεύτριες εταιρίες του εξωτερικού αλλά και της μεγάλης κυκλοφοριακής ταχύτητας των υλικών αυτής της κατηγορίας.



Η εταιρία, στα πλαίσια της διαχείρισης του κινδύνου των αποθεμάτων λαμβάνει όλα τα μέτρα που απαιτούνται ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος από πιθανές ζημιές που θα υποστούν τα προϊόντα και οι πρώτες ύλες που διατηρούνται στους αποθηκευτικούς χώρους της εταιρίας ως αποθέματα από φυσικές καταστροφές, κλοπές κλπ, μέσω ασφάλισης και φύλαξης.

Επειδή τα αποθέματα της εταιρίας αφορούν προϊόντα και υλικά υψηλής τεχνολογίας, με αυξημένο κίνδυνο απαξίωσης, η Διοίκηση της εταιρίας επανεξετάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα την αξία τους και τα απεικονίζει στις οικονομικές της καταστάσεις στην πραγματική αξία τους, λαμβάνοντας υπόψη την καθαρή ρευστοποιήσιμη αξία τους, είτε μέσω της αποτίμησής είτε μέσω προβλέψεων.

---

#### 4.7.5 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΠΙΤΟΚΙΟΥ

---

Η εταιρία έχει τραπεζικό δανεισμό, επιπλέον υπάρχει χρηματοοικονομικό κόστος από πρακτορεία εμπορικών απαιτήσεων, κόστος εγγυητικών επιστολών και λοιπά έξοδα τραπεζών. Ως εκ τούτου θα υπάρξει επιβάρυνση από μία πιθανή αύξηση των επιτοκίων στα αποτελέσματα της εταιρίας.

---

#### 4.7.6 ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

---

Η εταιρία λόγω της προμήθειας βασικών Α' υλών από τρίτες χώρες εκτίθεται σε συναλλαγματικό κίνδυνο από μεταβολές συναλλαγματικών ισοτιμιών δολαρίου. Η εταιρία δεν έχει δανεισμό σε ξένο νόμισμα και συνεπώς δεν υφίσταται συναλλαγματικός κίνδυνος εκ του λόγου αυτού. Εφόσον κριθεί αναγκαίο, η εταιρία συνάπτει συμβάσεις αντιστάθμισης του συναλλαγματικού κινδύνου.

---

#### 4.7.7 ΛΟΙΠΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

---

Η διοίκηση της εταιρίας έχει εγκαταστήσει αξιόπιστο σύστημα εσωτερικού ελέγχου για τον εντοπισμό δυσλειτουργιών και εξαιρέσεων στα πλαίσια των εμπορικών της εργασιών. Επιπλέον, οι ασφαλιστικές καλύψεις στα πάγια περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και τα επιπλέον μέτρα που έχει λάβει η διοίκηση της εταιρείας για τους διαφόρους λοιπούς κινδύνους είναι επαρκείς.

## ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.

---

Η εταιρεία έχει συνάψει συμφωνίες συνεργασίας με σημαντικούς συνεργάτες. Με τον τρόπο αυτόν η εταιρεία έχει επιτύχει υψηλή ανταγωνιστικότητα για τα είδη που παράγει ή εμπορεύεται, εμπλουτίζοντας συνεχώς την ποικιλία και την ποιότητα των προϊόντων της.

Επιπλέον, η εταιρεία δεν έχει κάποια σημαντική εξάρτηση από συγκεκριμένους προμηθευτές, δεδομένου ότι κανένας προμηθευτής δεν την προμηθεύει με προϊόντα ή υλικά σε αξιοσημείωτο ποσοστό. Ενώ, η πελατειακή βάση της αφορά ένα μεγάλο εύρος, κυρίως μεγάλων επιχειρήσεων σε όλη την Ελλάδα. Και για αυτό το λόγω παρουσιάζει σημαντική διασπορά στην πελατειακή βάση της, συνεπώς δεν υφίστανται κίνδυνοι εξάρτησης από μερίδα πελατών της.

Η εταιρεία στοχεύει στην ικανοποίηση μεγαλύτερου πλήθους πελατών μέσα από τη συνεχώς εμπλουτιζόμενη ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει, επιδιώκοντας ταυτόχρονα τη γρήγορη ικανοποίηση των αναγκών τους και την αύξηση της εμπιστοσύνης τους προς αυτήν, μέσα από διάφορες διαδικασίες και παροχές.

Προς εξασφάλιση των κινδύνων που απορρέουν από τις εμπορικές τους πιστώσεις, η εταιρεία έχει συνάψει σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων και με τον τρόπο αυτό ελέγχει την φερεγγυότητα του μεγαλύτερου μέρους των πελατών της με μεγάλη ταχύτητα και ασφάλεια. Επιπλέον με τον τρόπο αυτό περιορίζεται ο κίνδυνος για την εταιρεία, από τις τυχόν επισφάλειες των πελατών της.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

---

Παρά τη συνεχιζόμενη κρίση στην ελληνική οικονομία και τα capitalcontrols, τα οποία επιβλήθηκαν από το 2015, η MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ συνέχισε την πορεία ανάπτυξης επιτυγχάνοντας και το 2016 σημαντική αύξηση των κερδών της.

Η εταιρία συνέχισε να επιδεικνύει γρήγορα αντανακλαστικά και αντίδραση στα νέα δεδομένα της εγχώριας αγοράς βελτιώνοντας συνεχώς τα προϊόντα της με την διάθεση νέων προϊόντων στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας και των τσάμπλετ. Από την άλλη πλευρά, η MLS στηριζόμενη στην υγιή χρηματοοικονομική της βάση, συνεχίζει τις επενδύσεις της σε έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και τεχνολογιών καθώς και στην προετοιμασία για την ανάπτυξή της εκτός ελληνικών συνόρων.

Επιπλέον, η MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. διατήρησε την ηγετική θέση της στην ελληνική αγορά της πλοήγησης και των τσάμπλετ χάρη στα πρωτοποριακά, προϊόντα που διαθέτει και ενίσχυσε σημαντικά της θέση της στην Ελληνική αγορά στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας με ενσωματωμένες καινοτόμες τεχνολογίες.

Η εταιρία υλοποίησε την επενδυτική της πολιτική με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη των προϊόντων της και την διεύρυνση των προϊόντων με την παραγωγή νέων στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας και των τσάμπλετ, κερδίζοντας διαρκώς μερίδια στην αγορά κατακτώντας την πρώτη θέση στην αγορά των tablets για το 2016 και διευρύνοντας τη θέση της στην αγορά των smartphones.

Τέλος, η εταιρία συνεχίζει να χρηματοδοτεί την ανάπτυξη και παραγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων. Σύμφωνα με την προβλεπόμενη εξέλιξη της αγοράς των κινητών και των τσάμπλετ, αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ήδη έντονα η εταιρία, οι ανάγκες που θα προκύψουν στο άμεσο μέλλον για την αντιμετώπιση της ζήτησης των κινητών και των τσάμπλετ θα εξακολουθήσουν να αυξάνονται. Συνεπώς για να μπορέσει η εταιρία να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες ζητήσεις νέων προϊόντων, θα πρέπει να επενδύει στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων. Δεδομένου δε ότι ως εταιρία τεχνολογίας θα πρέπει να παράγει σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα συνεχώς νέα προϊόντα, με ενσωματωμένες κάθε φορά νέες καινοτόμες τεχνολογίες, θα δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για αύξηση της ζήτησης τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό γιατί μόνο μέσα από αυτό θα μπορέσει να πολλαπλασιάσει την ανάπτυξή της στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο που είναι μία πολύ σημαντική ευκαιρία στην μέχρι τώρα πορεία της.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

---

### Ελληνική βιβλιογραφία:

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις: Γ. Μπένου Αθήνα.
2. Μπατσινίλας, Ε. Και Πατατούκας, Κ. (2012). Σύγχρονη ανάλυση και διερεύνηση των Οικονομικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλης.
3. Κωστούλας, Ι. (1996). Η επιχείρηση και το περιβάλλον. Αθήνα: International Publishing
4. Μπουραντάς, Δ. (2002). Μανατζμεντ. Αθήνα: Γ. Μπένου.

### Ξένη βιβλιογραφία:

1. Wallace, P., Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, Εισαγωγή και επιμέλεια Πρόδρομος Χατζόγλου, Εκδόσεις Κριτική.

### Διαδικτυακοί τόποι:

1. MLS Πληροφορική Ετήσια Οικονομική Έκθεση χρήσεως 1/1/2016-31/12/2016.  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>
2. MLS Πληροφορική Ετήσια Οικονομική Έκθεση χρήσεως 1/1/2015-31/12/2015.  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>
3. MLS Πληροφορική Ετήσια Οικονομική Έκθεση χρήσεως 1/1/2014-31/12/2014.  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>
4. MLS Πληροφορική Ετήσια Οικονομική Έκθεση χρήσεως 1/1/2013-31/12/2013.  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>
5. MLS Πληροφορική Ετήσια Οικονομική Έκθεση χρήσεως 1/1/2012-31/12/2012.  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=29&la=1>
6. Φιλοσοφία και Όραμα  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=13&la=1>
7. Οργανόγραμμα  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=54&la=1>
8. Ιστορικό  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=53&la=1>
9. Ερευνητικά και Αναπτυξιακά Προγράμματα  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=112&la=1>
10. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη  
α. <http://www.mls.gr/default.asp?pid=206&la=1>

## ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

---

Στο τελευταίο αυτό κομμάτι της διπλωματικής εργασίας, θα γίνει μία σύνοψη των τελευταίων κεφαλαίων να δούμε τι ακριβώς έχει αναλυθεί έως τώρα. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η στρατηγική ανάλυση και ο στρατηγικός προγραμματισμός του κλάδου της πληροφορικής.

Αρχικά, καταγράφηκαν βασικοί ορισμοί και έννοιες που διέπουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων, καθώς επίσης έγινε αναφορά των παραγόντων που μια επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψη της, προκειμένου να μπορέσει, όχι μόνο να εδραιωθεί και να επιβιώσει στον τομέα της, αλλά να διακριθεί σε αυτόν επιδεικνύοντας αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 2, διενεργήθηκε μία οικονομική ανάλυση του κλάδου της πληροφορικής και των επιμέρους αγορών της, τόσο σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και σε εγχώριο επίπεδο. Το συμπέρασμα από αυτή την ανάλυση ήταν ότι στον κλάδο της πληροφορικής η αγορά υπηρεσιών πληροφορικής και λογισμικού την τελευταία τετραετία έχει μεγάλη ανάπτυξη σε παγκόσμιο, Ευρωπαϊκό και εγχώριο επίπεδο. Ωστόσο, δεν μπορούμε να πούμε το ίδιο και για την αγορά εξοπλισμού πληροφορικής που την τελευταία τετραετία παρουσιάζει συνολικά μία μικρή μείωση. Σύμφωνα με την εκτίμηση μας αυτό οφείλεται κυρίως στην στρόφη του καταναλωτικού κοινού σε υποκατάστατα ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπως είναι τα τάμπλετ και τα κινητά τηλέφωνα (smartphones).

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάσαμε το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου της πληροφορικής και μέσω αυτού εντοπίσαμε ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες που παρουσιάζει ο κλάδος. Διενεργήσαμε δηλαδή, μία ανάλυση S.W.O.T. του κλάδου της πληροφορικής. Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου της πληροφορικής στην Ελλάδα φαίνεται ότι μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης εμφανίζουν τα προγράμματα ERP και CRM. Οι μελέτες δείχνουν ότι στο μέλλον θα έχουν αυτά τα προγράμματα ραγδαία ανάπτυξη στη χώρα αφενός μεν λόγω του ότι πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια δεν έχουν ανανεώσει το λογισμικό και τον τεχνολογικό εξοπλισμό πληροφορικής που χρησιμοποιούν πράγμα που θα αλλάξει τα επόμενα χρόνια με το που εξέλθει η χώρα μας από αυτή την δυσμενή οικονομική κατάσταση δίνοντας ακόμα μεγαλύτερη ώθηση στον κλάδο της πληροφορικής στην χώρα μας. Επιπλέον, στην χώρα μας ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης λόγω του προγράμματος

ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα. Τεράστια ποσά επενδύονται από το ελληνικό δημόσιο για να μπορέσει να ανανεώσει και να ψηφιοποιήσει τις υπηρεσίες του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύουμε το εσωτερικό περιβάλλον εταιρείας πληροφορικής MLSΠληροφορική Α.Ε. η οποία κατέχει σημαντική θέση στον κλάδο της πληροφορικής. Παρουσιάζεται η αποστολή της, το όραμα της, το οργανόγραμμα της, διακρίσεις που έχει πετύχει όλα τα χρόνια λειτουργίας της καθώς και οι εσωτερικές της διαδικασίες. Η εταιρία συνέχισε να επιδεικνύει γρήγορα αντανακλαστικά και αντίδραση στα νέα δεδομένα της εγχώριας αγοράς και στο συνεχώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον βελτιώνοντας συνεχώς τα προϊόντα της με την διάθεση νέων προϊόντων στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας και των τάμπλετ. Από την άλλη πλευρά, η MLS στηριζόμενη στην υγιή χρηματοοικονομική της βάση, συνεχίζει τις επενδύσεις της σε έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και τεχνολογιών καθώς και στην προετοιμασία για την ανάπτυξή της εκτός ελληνικών συνόρων.

Συμπερασματικά, ο κλάδος της πληροφορικής είναι ένας κλάδος που γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται ήδη στον συγκεκριμένο κλάδο αλλά και αυτές που θα εισέρθουν στο μέλλον θα πρέπει να γνωρίζουν ότι ο συγκεκριμένος κλάδος είναι ένας κλάδος που αλλάζει συνεχώς και με τεράστιους ρυθμούς λόγω της συνεχιζόμενης τεχνολογικής εξέλιξης των τελευταίων χρόνων και συνεπώς για να μπορέσει κάποιος να διακριθεί και να εδραιωθεί στον κλάδο θα πρέπει συνεχώς να βλέπει τις νέες εξελίξεις και να προσαρμόζεται σε αυτές. Η στρατηγική και ο στρατηγικός προγραμματισμός με την μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αλλά και με τον εντοπισμό δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών βοηθάει προς αυτή την κατεύθυνση. Για να μπορέσει μία εταιρεία να αναπτυχθεί στον κλάδο της πληροφορικής θα πρέπει συνεχώς να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται, να μετατρέπει το εσωτερικό της περιβάλλον προς όφελος της, να καινοτομεί και να επενδύει συνεχώς σε νέα γνώση καθώς ο κλάδος της πληροφορικής είναι ένας κλάδος που αλλάζει με πολύ γρήγορους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια.

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

### Ξένη Βιβλιογραφία:

1. Patricia Wallace, Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, Εισαγωγή και επιμέλεια Πρόδρομος Χατζόγλου, Εκδόσεις Κριτική.
2. C.W. Hofer & D. Schendel : “ Strategy Formulation : Analytical Concepts”, West Publishing Co., 1998
3. Gerry Johnson & Kevan Scholes, “ Exploring Corporate Strategy”, 6th Edition 2002, Prentice Hall
4. Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington, “Exploring Corporate Strategy”, 8th edition, Pearson Education, 2008, FT Prentice Hall
5. Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and Competitors”, 1980, the Free Press
6. Michael E. Porter, “The five forces that shape strategy”, Harvard Business Review, January 2008, pp. 79-93
7. Michael E. Porter, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance” ,1985, the Free Press.
8. Michael E. Porter, “Why is Strategy”, Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec: 61-78.
9. Wallace,P. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, Εισαγωγή και επιμέλεια: Πρόδρομος Χατζόγλου, Εκδόσεις Κριτική.

### Ελληνική βιβλιογραφία:

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις: Γ. Μπένου Αθήνα 2013.
2. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής, εμπειρία, Τόμος Α΄: θεωρία”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007.
3. Μπατσινίλας,Ε. Και Πατατούκας,Κ. (2012). Σύγχρονη ανάλυση και διερεύνηση των Οικονομικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλης.
4. Κωστούλας, Ι. (1996). Η επιχείρηση και το περιβάλλον. Αθήνα: International Publishing
5. Μπουραντάς, Δ. (2002). Μανατζμεντ. Αθήνα: Γ. Μπενου.

### Έρευνες-Μελέτες:

1. ICTMarketReport 2014/2015, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2014/2015, Τεύχος 8, Νοέμβριος και Δεκέμβριος 2014, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ.
2. ICTMarketReport 2016/2017, Έρευνα για την αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών 2016/2017, Τεύχος 11, Σεπτέμβριος 2016, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ.
3. ΕΟΜΕΧ και Εθνικό Παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Εκπόνηση εννέα κλαδικών μελετών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Κλάδος για τις υπηρεσίες ανάπτυξης λογισμικού και εφαρμογών.
4. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Εισαγωγή στους Η/Υ, Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών του ΟΑΕΔ, Επιστημονικός υπεύθυνος: Σπύρος Πανέτσος.
5. Παύλος Μυλωνάς, Νέλλη Τζάκου-Λαμπροπούλου, Μικρομεσαίες επιχειρήσεις: Κλάδος της πληροφορικής, Εθνική Τράπεζα, Διεύθυνση Οικονομικής Ανάλυσης, Απρίλιος 2016.
6. Καρατζίος Κωνσταντίνος, Χρηματοοικονομική ανάλυση και στρατηγική των επιχειρήσεων τεχνολογικού κλάδου <<Η περίπτωση της MLS Πληροφορική Α.Ε.>>, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Νοέμβριος 2015.
7. Ψυχή Παναγιώτη, Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Ελληνικών εισηγμένων εταιρειών πληροφορικής στην περίοδο της κρίσης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Νοέμβριος 2013.

### Διαδικτυακοί τόποι:

1. <https://www.randstad.gr>
2. <http://www.kathimerini.gr/805377/article/oikonomia/epixeirhseis/anakamyh-toy-kladoy-plhroforikhs-to-2014>
3. <http://www.newmoney.gr/palmos-oikonomias/epixeiriseis/334485-anaptiksi-stin-agera-ipiresion-pliroforikis-to-2017-%E2%80%93-ptosi-gia-tis-tilepikoinonies>
4. <http://www.sepe.gr/gr/information/news/article/8316084/auximeni-drastriotita-kategrapse-o-klados-tis-pliroforikis-stin-ellada/>
5. <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1387350/plhroforikh-pos-vlepoynto-2016-paragontes-toy.html>
6. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE>
7. [www.mls.gr](http://www.mls.gr)



8. Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (EUROSTAT)

α. <http://ec.europa.eu/eurostat>

9. Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ)

α. <http://www.statistics.gr/el/statistics>