



**Τμήμα Τεχνοοικονομικής Διοίκησης  
Ψηφιακών Συστημάτων  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Εργασία: «Στρατηγικός Σχεδιασμός Επιχείρησης. Μελέτη  
Περίπτωσης Unisystems»**

**Ονοματεπώνυμο: Χρήστος Ρέππας**

**Αριθμός Μητρώου: 1030**

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
A. Θεωρητική Προσέγγιση.....	4
1. Τι είναι Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	4
2. Μοντέλα Διενέργειας Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	5
2.1 Μοντέλο με βάση το όραμα ή τους στόχους.....	6
2.2 Μοντέλο με βάση τα προβλήματα.....	6
2.3 Μοντέλο Σύγκλισης.....	6
2.4 Μοντέλο Υποθετικού Σεναρίου.....	7
2.5 Σχεδιασμός σε Πραγματικό Χρόνο.....	7
3. Πλεονεκτήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	7
4. Πότε Πρέπει να Κάνουμε Στρατηγικό Σχεδιασμό.....	8
5. Κατασκευή Στρατηγικού Σχεδίου.....	9
5.1 Ποιός θα πρέπει να εμπλέκεται στον Σχεδιασμό.....	9
5.2 Στρατηγικές Αναλύσεις – Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	10
5.3 Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος- P.E.S.T. Ανάλυση.....	11
5.4 Ανάλυση Μικρο-Περιβάλλοντος - Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	13
5.5 SWOT Ανάλυση.....	17
5.6 Δημιουργία και Ανανέωση Οράματος.....	21
5.7 Δημιουργία και Ανανέωση Πρότασης Αποστολής.....	21
5.8 Στρατηγικές.....	22
5.9 Σχέδιο Δράσης.....	26
5.10 Συγγραφή Στρατηγικού Σχεδίου.....	27
5.11 Διάδοση του Στρατηγικού Σχεδίου.....	28
5.12 Έλεγχος Υλοποίησης – Αξιολόγηση Υλοποίησης – Αλλαγή Σχεδίου εάν είναι Απαραίτητο.....	28
B. Μελέτη Περίπτωσης Unisystems.....	30
6. Ιστορικά Στοιχεία για την Επιχείρηση.....	30
7. Ταυτότητα της Επιχείρησης.....	31
7.1 Όραμα.....	32
7.2 Αποστολή.....	32
7.3 Αξιολόγηση Επίδοσης.....	33
8. Στοιχεία για το Περιβάλλον της Επιχείρησης.....	34
8.1 Μικρο Περιβάλλον (5 Δυνάμεις του Porter).....	34

8.1.1 INTRACOM IT SERVICES.....	36
8.1.2 SingularLogic .....	39
8.2 Μάκρο Περιβάλλον(PEST) .....	41
9. Στοιχεία για τις στρατηγικές της Επιχείρησης Μέχρι Τώρα .....	44
9.1 Μελλοντικά Σχέδια σε Θέματα Στρατηγικής.....	45
10. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	46
10.1 Εύρεση Ευκαιριών Απειλών .....	46
11. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	48
11.1 Εύρεση Δυνάμεων και Αδυναμιών.....	48
12. Χρηματοοικονομική Ανάλυση της Unisystems .....	50
12.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.....	50
12.2 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας.....	51
12.3 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας.....	52
12.4 Αριθμοδείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης.....	54
13. Στρατηγικές Κινήσεις της Επιχείρησης.....	55
13.1 Σε Επίπεδο Επιχειρησιακής Στρατηγικής.....	55
13.2 Σε Επίπεδο Επιχειρηματικής Στρατηγικής .....	55
14. Εναλλακτικές Στρατηγικές Κινήσεις για την Επιχείρηση .....	56
14.1 Επιχειρησιακές .....	56
14.1.1 Στρατηγική Σταθεροποίησης .....	56
14.1.2 Στρατηγική Περισυλλογής .....	57
14.2 Επιχειρηματικές.....	57
14.2.1 Εστίαση με Βάση το Κόστος.....	57
14.2.2 Ηγεσία Κόστους .....	58
14.2.3 Διαφοροποίηση .....	59
14.3 Προτεινόμενη Στρατηγική για την Επιχείρηση .....	59
Βιβλιογραφία.....	61
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	65

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε για διερεύνηση στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας, επειδή το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται η επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχει μεταλλαχθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια και συνεχίζει να είναι από τα πιο ασταθή σε ολόκληρο τον κόσμο. Επιπλέον ο τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Υπηρεσιών εκ φύσεως μεταβάλλεται εξαιτίας των αλλαγών στις τεχνολογίες που οδηγούν σε γρήγορη απαξίωση τις ήδη υπάρχοντες.

Το θέμα της πτυχιακής εργασίας πραγματεύεται το στρατηγικό μάντζμεντ γενικότερα, επίσης θα εξεταστεί το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης μιας εταιρείας καθώς και τα κόστη και τα οφέλη αυτού στο θεωρητικό της τμήμα. Ακόμη θα εφαρμόσει την θεωρία σε μια πραγματική επιχείρηση στο χώρο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Υπηρεσιών.

Η μεγάλη αξία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι αδιαμφισβήτητη στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της σύγχρονης κοινωνίας. Η στρατηγική διοίκηση θα πρέπει να είναι η βάση, πάνω στην οποία θα στηριχτούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ούτως ώστε να αντέχουν στους κραδασμούς της αβεβαιότητας του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αποτελεί ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον πεδίο για ενασχόληση και εμβάθυνση, γιατί βοηθά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας με ιδέες οι οποίες είναι σωστά στρατηγικά δομημένες. Έτσι ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος αποτυχίας τους, κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη μιας κοινωνίας.

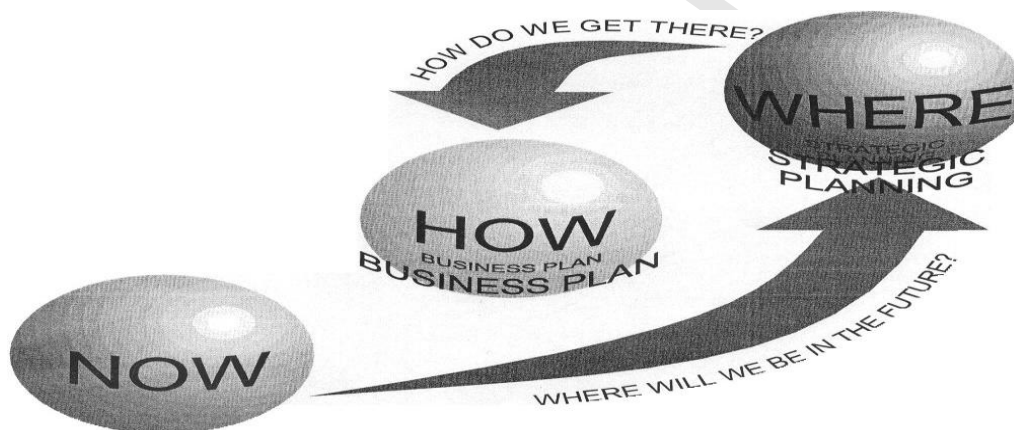
## Α. Θεωρητική Προσέγγιση

### 1. Τι είναι Στρατηγικός Σχεδιασμός<sup>3,4</sup>

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση καθορίζει την στρατηγική της, και το πώς θα χρησιμοποιήσει τους πόρους που έχει στην διάθεση της για τα επιτύχει αυτή η στρατηγική.

Με τη στρατηγική προσπαθούμε να απαντήσουμε σε τρία κρίσιμα ερωτήματα:

- Πού βρισκόμαστε;
- Πού θέλουμε να πάμε;
- Πώς θα πάμε;



Εικόνα 1 Στρατηγικός Σχεδιασμός Πηγή: <http://www.insigniaconsulting.com.au/StrategicPlanning.html>

Για να απαντήσει μια επιχείρηση στο ερώτημα του που οδεύει, θα πρέπει πρώτα να έχει μια πολύ ξεκάθαρη εικόνα του που βρίσκεται. Στον Στρατηγικό Σχεδιασμό χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές όπως η SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) ανάλυση, το υπόδειγμα Porter και η PEST (Political, Economic, Social, and Technological) ανάλυση.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός θέλει να πετύχει τρεις στόχους:

- να ορίσει τα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει μια επιχείρηση.
- να ορίσει τις στρατηγικές που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να επιτύχει τα αποτελέσματα.
- να ορίσει τρόπους με τους οποίους θα μετράει αυτά τα αποτελέσματα.

Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή τη διαδικασία για να ενισχύσουν τις σχέσεις τους με σημαντικούς ενδιαφερομένους εμπλεκοντάς τους στη δημιουργία του σχεδίου.

## 2. Μοντέλα Διενέργειας Στρατηγικού Σχεδιασμού <sup>5</sup>

Στον Στρατηγικό Σχεδιασμό χρησιμοποιούνται διάφορες προσεγγίσεις και μοντέλα. Ο τρόπος με τον οποίο καταστρώνεται ένα στρατηγικό σχέδιο εξαρτάται από:

- Τον λόγο για τον οποίο αυτό καταστρώνεται. Για παράδειγμα, εάν ο σχεδιασμός γίνεται με σκοπό την προσθήκη ενός νέου προϊόντος, τότε η διαδικασία θα περιλαμβάνει έρευνα αγοράς για να διαπιστωθεί η αναγκαιότητα, η αγορά, η τιμή κτλ. του νέου προϊόντος.
- Εάν η επιχείρηση έχει καταστρώσει παρόμοιο σχέδιο στο παρελθόν. Εάν η επιχείρηση δεν το έχει αποπειραθεί και παλαιότερα τότε πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης.
- Την κουλτούρα της επιχείρησης. Κάποιοι προτιμούν μία ευθεία προσέγγιση όσον αφορά την αποστολή, το όραμα τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης, ενώ άλλοι μια πιο έμμεση προσέγγιση.
- Εάν το περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται γρήγορα. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει ο σχεδιασμός να είναι πιο βραχυχρόνιος σε σχέση με τον σχεδιασμό σε μια επιχείρηση που βρίσκεται σε ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον.
- Εάν η επιχείρηση είχε επιτυχημένο Στρατηγικό Σχεδιασμό στο παρελθόν. Εάν ο σχεδιασμός δεν θεωρήθηκε επιτυχημένος, τότε ίσως θα ήταν καλύτερο να καταφύγει σε ένα πιο απλό και βραχυχρόνιο σχεδιασμό.

Παρακάτω θα δούμε μια ποικιλία εναλλακτικών που η επιχείρηση θα μπορούσε να επιλέξει. Πρέπει να σημειωθεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει συνδυασμό μοντέλων, π.χ. να χρησιμοποιήσει το μοντέλο εναλλακτικών σεναρίων για να εντοπιστούν προβλήματα και οι στόχοι, και στην συνέχεια ένα μοντέλο με βάση τα προβλήματα ώστε με την επίλυση τους να φτάσει η επιχείρηση στους στόχους της.

## 2.1 Μοντέλο με βάση το όραμα ή τους στόχους

Πρόκειται για μια απλή διαδικασία που ακολουθείται κυρίως από μικρές, πολυάσχολές επιχειρήσεις που δεν έχουν ασχοληθεί με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό παλαιότερα. Αποτελείται από τα εξής στάδια:

- 1) Ορισμός του Οράματος της επιχείρησης. Ορισμός της Αποστολής της επιχείρησης.
- 2) Επιλογή των σκοπών (objectives) που πρέπει να φτάσει η επιχείρηση για να επιτύχει την αποστολή της.
- 3) Επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών για την επίτευξη κάθε στόχου.
- 4) Αναγνώριση συγκεκριμένων δράσεων για την εφαρμογή της κάθε στρατηγικής.
- 5) Συνδυασμός όλων των παραπάνω σε ένα ολοκληρωμένο Στρατηγικό Σχέδιο.
- 6) Έλεγχος του Σχεδίου και αλλαγή του με βάση τις ανάγκες που θα προκύψουν.

## 2.2 Μοντέλο με βάση τα προβλήματα

Ακολουθείται κυρίως από επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους, με άμεσα και μεγάλα προβλήματα και με μικρή επιτυχία στην επίτευξη μελλοντικών στόχων. Αποτελείται από τα εξής στάδια:

- 1) Αναγνώριση των άμεσων και σοβαρών προβλημάτων της επιχείρησης.
- 2) Συγκέντρωση ιδεών για την λύση του κάθε προβλήματος.
- 3) Συνδυασμός όλων των παραπάνω σε ένα ολοκληρωμένο Στρατηγικό Σχέδιο.
- 4) Έλεγχος του Σχεδίου και αλλαγή του με βάση τις ανάγκες που θα προκύψουν.

## 2.3 Μοντέλο Σύγκλισης

Ο σκοπός του μοντέλου αυτού, είναι να διασφαλίσει μια σύγκλιση μεταξύ της αποστολής της επιχείρησης και των πόρων που διαθέτει ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά. Αυτό το μοντέλο ταιριάζει σε επιχειρήσεις που θέλουν να τελειοποιήσουν τις στρατηγικές τους ή να εντοπίσουν τους λόγους για τους οποίους δεν λειτουργούν, καθώς επίσης και επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν πολλά εσωτερικά προβλήματα. Αποτελείται από τα εξής στάδια:

- 1) Ακριβής προσδιορισμός της αποστολής, των πόρων και των αναγκών της επιχείρησης.
- 2) Αναγνώριση του τι δουλεύει καλά και τι χρειάζεται διόρθωση.
- 3) Επιλογή των διορθώσεων που πρέπει να γίνουν.



- 4) Ενσωμάτωση των διορθώσεων στο Στρατηγικό Σχέδιο.

## 2.4 Μοντέλο Υποθετικού Σεναρίου

Αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλα μοντέλα. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην αναγνώριση στρατηγικών προβλημάτων αλλά και στόχων. Αποτελείται από τα εξής στάδια:

- 1) Επιλογή διάφορων παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρηση.
- 2) Για κάθε αλλαγή σε κάποιο παράγοντα, κατασκευή τουλάχιστον τριών διαφορετικών σεναρίων (καλύτερη περίπτωση, χειρότερη περίπτωση, λογική περίπτωση).
- 3) Για κάθε διαφορετικό σενάριο, επιλογή κατάλληλων δράσεων της επιχείρησης.
- 4) Εύρεση κοινών δράσεων για διαφορετικά σενάρια.
- 5) Επιλογή των πιο πιθανών αλλαγών και των πιο λογικών στρατηγικών που μπορεί να υιοθετήσει η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει την αλλαγή.

## 2.5 Σχεδιασμός σε Πραγματικό Χρόνο

Πολλοί ειδικοί θεωρούν ότι οι κλασικές προσεγγίσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι συμβατικές και ξεπερασμένες, επειδή τα δεδομένα μεταβάλλονται πολύ πιο γρήγορα σε σχέση με το παρελθόν. Πιστεύουν ότι ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία που γίνεται σε πραγματικό χρόνο. Να γίνει αυτό επιτυχημένα, αποτελεί ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα και άλλοι θεωρούν πως οι συχνές αλλαγές είναι ένδειξη φτωχού σχεδιασμού.

## 3. Πλεονεκτήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού <sup>6</sup>

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς σε μια επιχείρηση, όπως:

- Ορίζει ξεκάθαρα το σκοπό της επιχείρησης και θέτει ρεαλιστικούς στόχους που είναι συνεπείς με την αποστολή της επιχείρησης σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα με βάση τους πόρους της επιχείρησης.
- Γνωστοποιεί τους στόχους αυτούς στα μέλη της επιχείρησης.
- Κάνει το σχέδιο περισσότερο οικείο σε όσους εμπλέκονται στην διαδικασία.
- Εξασφαλίζει αποτελεσματική χρήση των πόρων της επιχείρησης κατανέμοντάς τους στις πιο κρίσιμες διαδικασίες.



- Θέτει ένα μέτρο με βάση το οποίο μπορεί να μετρηθεί η πρόοδος.
- Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις πολλών για να καταλήξει σε μια ολοκληρωμένη γνώμη για το που οδεύει η επιχείρηση.
- Ξεκαθαρίζει που πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση κάνοντάς την πιο αποτελεσματική και αποδοτική.
- Εξαιτίας της αύξησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας αυξάνεται και η παραγωγικότητα.

#### 4. Πότε Πρέπει να Κάνουμε Στρατηγικό Σχεδιασμό <sup>7</sup>

Ο προγραμματισμός της διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού εξαρτάται από την φύση και τις ανάγκες της επιχείρησης καθώς και από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της. Για παράδειγμα, ο σχεδιασμός θα πρέπει να εκτελείται συχνά σε μια επιχείρηση που προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε μια αγορά που αλλάζει πολύ γρήγορα. Από την άλλη πλευρά, εάν η επιχείρηση λειτουργεί πολλά χρόνια και βρίσκεται σε ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον, τότε ο σχεδιασμός μπορεί να εκτελείται λιγότερο συχνά και μόνο συγκεκριμένα κομμάτια του (υπευθυνότητες, χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμός, κτλ) να ενημερώνονται συχνότερα.

Υπάρχουν συγκεκριμένες γενικές αρχές, αναφορικά με το πότε πρέπει να διενεργείται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός. Αναλυτικότερα:

- 1) Στρατηγικός Σχεδιασμός οφείλει να γίνεται πάντα τη στιγμή δημιουργίας της επιχείρησης.
- 2) Στρατηγικός Σχεδιασμός πρέπει να γίνεται κατά την προετοιμασία ενός νέου σημαντικού εγχειρήματος, όπως η δημιουργία ενός νέου τμήματος ή νέου προϊόντος.
- 3) Στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνεται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο για να είμαστε έτοιμοι για το προσεχές οικονομικό έτος. Σε αυτή την περίπτωση, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός θα πρέπει να γίνεται έγκαιρα ώστε η επιχείρηση να ορίσει τους στόχους που πρέπει να επιτύχει το προσεχές οικονομικό έτος, τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη τους, και την χρηματοδότηση η οποία είναι αναγκαία για την απόκτηση των πόρων αυτών. Παρόλα αυτά, δεν χρειάζεται να συμβαίνει κάθε χρόνο μια πλήρης διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού. Κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο εάν η επιχείρηση βιώνει ριζικές αλλαγές από την τελευταία φορά που έγινε Στρατηγικός Σχεδιασμός.
- 4) Κάθε χρόνο πρέπει να ενημερώνεται το σχέδιο δράσης.

- 5) Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του σχεδίου, θα πρέπει η πρόοδος του να ελέγχεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Και πάλι η συχνότητα των ελέγχων εξαρτάται από τον ρυθμό των μεταβολών εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης.

## 5. Κατασκευή Στρατηγικού Σχεδίου<sup>8,9,10</sup>

Πολλοί managers ασχολούνται ιδιαίτερα με την επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας, κυρίως αναγνωρίζοντας τα προβλήματα και αντιδρώντας σε αυτά. Για αυτούς, είναι δύσκολο να σταθούν και να αντιληφθούν τη γενική εικόνα του τι θέλουμε να πετύχουμε και με ποιο τρόπο. Η πολυδιάστατη οπτική των πραγμάτων αποτελεί σημαντική δεξιότητα ενός καλού manager. Ο καλύτερος τρόπος για να καλλιεργηθεί αυτή, είναι μέσω της ενασχόλησης με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό. Το πραγματικό όφελος προέρχεται από την καθεαυτή διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού και όχι από το τελικό έγγραφο του σχεδίου. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός δεν έχει συνήθως στιγμές όπου ανακαλύπτεις μια λύση που ανταποκρίνεται σε όλα τα προβλήματα. Πρόκειται για μια ακολουθία από μικρές κινήσεις που κρατούν την επιχείρηση στην σωστή πορεία κάνοντας σωστά πράγματα.

### 5.1 Ποιός θα πρέπει να εμπλέκεται στον Σχεδιασμό

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός πρέπει να διαμορφώνεται από την ομάδα σχεδιασμού. Για τα άτομα της ομάδας είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

- 1) Ο γενικός διευθυντής και ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης πρέπει να συγκαταλέγονται στην ομάδα σχεδιασμού, και να καθοδηγούν την ανάπτυξη και εφαρμογή του σχεδίου.
- 2) Οι αρμοδιότητες των μελών της ομάδας πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες, δηλαδή ορισμένοι θα εμπλακούν άμεσα με το σχέδιο, άλλοι θα παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες για το έργο, άλλα άτομα θα επιθεωρήσουν το έγγραφο του σχεδίου, άλλοι θα το εγκρίνουν, κτλ.
- 3) Το διοικητικό συμβούλιο έχει ευθύνη για την αποτελεσματική ηγεσία της επιχείρησης, και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να εμπλέκεται έντονα στον σχεδιασμό.
- 4) Θα πρέπει τα μέλη της ομάδας να είναι αντιπροσωπευτικά των πελατών και της ταυτότητας της επιχείρησης. Εάν δεν συμβαίνει αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να συμπεριλάβει περισσότερο αντιπροσωπευτικά πρόσωπα στον σχεδιασμό.

- 5) Θα πρέπει η ομάδα να συμπεριλαμβάνει τουλάχιστον ένα άτομο που έχει τη δύναμη να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις.
- 6) Θα πρέπει όσο το δυνατόν περισσότεροι ενδιαφερόμενοι να συμμετέχουν στη διαδικασία του σχεδιασμού.
- 7) Θα πρέπει να εμπλέκονται οι υπεύθυνοι για τη σύνταξη και εφαρμογή του έργου.
- 8) Θα πρέπει να εμπλακεί κάποιος που θα διαχειρίζεται τη διαδικασία, θα ορίζει συναντήσεις, θα βοηθάει στη συλλογή πληροφοριών, κτλ.
- 9) Διαφορετικά άτομα δύναται να είναι χρήσιμα σε διαφορετικές στιγμές της διαδικασίας σχεδιασμού. Για παράδειγμα, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να έχει έντονη εμπλοκή στον ορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης (αποστολή, όραμα, αξίες) και το προσωπικό της επιχείρησης στην φάση του εντοπισμού των προβλημάτων και των στόχων της επιχείρησης.
- 10) Είναι καλό να εμπλέκεται το διοικητικό συμβούλιο και το προσωπικό όσο το δυνατόν περισσότερο σε όλες τις φάσεις του σχεδιασμού. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη του συμβουλίου αντιλαμβάνονται καλύτερα τα καθημερινά προβλήματα της επιχείρησης, και αντίστοιχα το προσωπικό κατανοεί τα προβλήματα της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης.

## 5.2 Στρατηγικές Αναλύσεις - Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος <sup>11</sup>

Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια απέναντι στον Στρατηγικό Σχεδιασμό καθώς ορισμένοι ισχυρίζονται πως πρόκειται απλά για μια λίστα από στόχους που επιθυμούμε να επιτύχουμε τα επόμενα χρόνια. Άλλοι παραπονιούνται πως ο Στρατηγικός Σχεδιασμός δεν είναι ποτέ χρήσιμος όταν η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με σημαντικές και δύσκολες αποφάσεις. Αυτό συμβαίνει όταν η επιχείρηση αποτυγχάνει να πραγματοποιήσει μια ακριβή στρατηγική ανάλυση ως κομμάτι της διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού. Αντί αυτού, γίνεται σχεδιασμός μόνο με βάση τι γνωρίζουν αυτοί που σχεδιάζουν. Αυτό κάνει τη διαδικασία του σχεδιασμού να μοιάζει πολύ περισσότερο με μια πρόβλεψη. Η στρατηγική ανάλυση είναι η καρδιά της διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού και πρέπει να της δίνεται η αντίστοιχη σημασία.

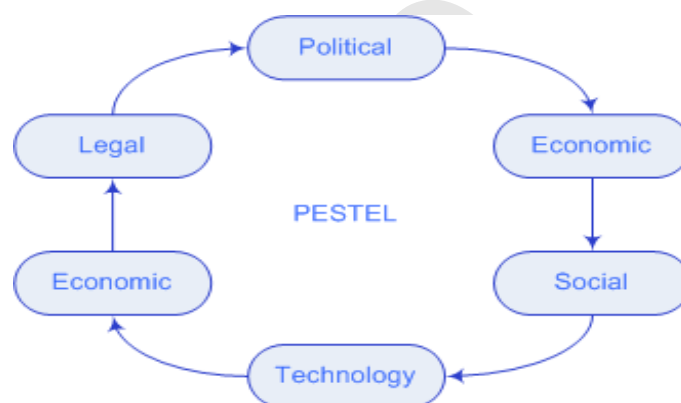
Η ανάλυση περιβάλλοντος μπορεί να οριστεί ως «η μελέτη και ανάλυση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών εξελίξεων και τάσεων που επηρεάζουν μια επιχείρηση, έναν κλάδο, ή ακόμα και μια ολόκληρη αγορά». Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για

την ανάλυση περιβάλλοντος είναι γεγονότα, τάσεις, προβλήματα και προσδοκίες διαφορετικών ομάδων.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε μικρο και μακρο περιβάλλον. Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια χώρα, ενώ το μικρο-περιβάλλον αναφέρεται στο άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης .

### 5.3 Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος- P.E.S.T. Ανάλυση <sup>A,B,Γ</sup>

Ο πιο κοινός τρόπος ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος είναι η ανάλυση P.E.S.T.. Τα αρχικά P.E.S.T. αντιστοιχούν στις λέξεις political (πολιτικό), economic (οικονομικό), social (κοινωνικό), technological (τεχνολογικό). Εάν προσθέσουμε δύο ακόμα παράγοντες, τον νομικό (legal) και τον ηθικό (ethical) προκύπτει η P.E.S.T.L.E. ανάλυση.



Εικόνα 2: PESTEL Πηγή: <http://www.mbatutes.com/tt-approach-to-gd/>

#### Πολιτικοί Παράγοντες

Οι πολιτικοί παράγοντες αφορούν το πόσο επεμβαίνει η κυβέρνηση στην οικονομία. Πιο συγκεκριμένα, πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τομείς όπως, η φορολογία, η εργατική νομοθεσία, οι εμπορικοί περιορισμοί, οι πολιτικές για τον περιορισμό της ανεργίας και η πολιτική σταθερότητα. Στους πολιτικούς παράγοντες μπορούν επίσης να συμπεριληφθούν και οι υπηρεσίες και τα αγαθά που προσφέρει ή θέλει να προσφέρει η κυβέρνηση καθώς και αυτά που δεν θέλει να προσφέρει. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις ασκούν μεγάλη επίδραση στις υπηρεσίες υγείας, την εκπαίδευση, και τις υποδομές ενός έθνους.

### **Οικονομικοί Παράγοντες**

Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια δανεισμού και καταθέσεων, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τον πληθωρισμό. Αυτοί οι παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες λειτουργούν και λαμβάνουν αποφάσεις. Για παράδειγμα, τα επιτόκια επηρεάζουν το κόστος κεφαλαίου της εταιρείας και κατά συνέπεια το πόσο η επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί. Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες επηρεάζουν το κόστος των εξαγόμενων αγαθών και την τιμή και την προσφορά των εισαγόμενων αγαθών σε μια οικονομία.

### **Κοινωνικοί Παράγοντες**

Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται συνήθειες όπως η σχέση του κόσμου με την υγιεινή, το επίπεδο του εισοδήματος, το επίπεδο μόρφωσης, οι διατροφικές συνήθειες, ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η κατανομή των ηλικιών, και η συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Οι διάφορες τάσεις στους κοινωνικούς παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση για τα προϊόντα μιας εταιρείας και το πώς μια εταιρεία λειτουργεί. Για παράδειγμα, ένας γερασμένος πληθυσμός μπορεί να σημαίνει λιγότερο και πιο κουρασμένο ανθρώπινο δυναμικό.

### **Τεχνολογικοί Παράγοντες**

Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τομείς όπως δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, αυτοματισμός, καλύτερη ενημέρωση, νέα ή βελτιωμένα κανάλια διανομής, κίνητρα τεχνολογικής ανάπτυξης και τον ρυθμό των τεχνολογικών αλλαγών. Μπορεί να καθορίσουν τα εμπόδια εισόδου, το ελάχιστο αποτελεσματικό επίπεδο παραγωγής. Επιπλέον, τεχνολογικές αλλαγές είναι δυνατόν να επηρεάσουν το κόστος, την ποιότητα και να οδηγήσουν σε καινοτομίες.

### **Νομικοί Παράγοντες**

Οι νομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη νομοθεσία προστασίας καταναλωτών, την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, την εργατική νομοθεσία, την νομοθεσία για την σήμανση των προϊόντων και την νομοθεσία περί υγιεινής και ασφάλειας. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να επηρεάσουν το πώς μια εταιρεία λειτουργεί, το κόστος της και την ζήτηση των προϊόντων της.

### **Ηθικοί Παράγοντες**

Οι ηθικοί παράγοντες περιλαμβάνουν οικολογικούς και περιβαλλοντικούς τομείς όπως ο καιρός, το κλίμα, οι κλιματικές αλλαγές και η διαχείριση αποβλήτων και μπορεί επηρεάσει αγορές όπως ο τουρισμός, η γεωργία και ο ασφαλιστικός τομέας. Επιπλέον, η αυξημένη επίγνωση των

πιθανών επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής επηρεάζει το πώς λειτουργούν οι εταιρείες αλλά και τα προϊόντα που προσφέρουν, δημιουργώντας νέες αγορές και καταστρέφοντας ήδη υπάρχοντες.

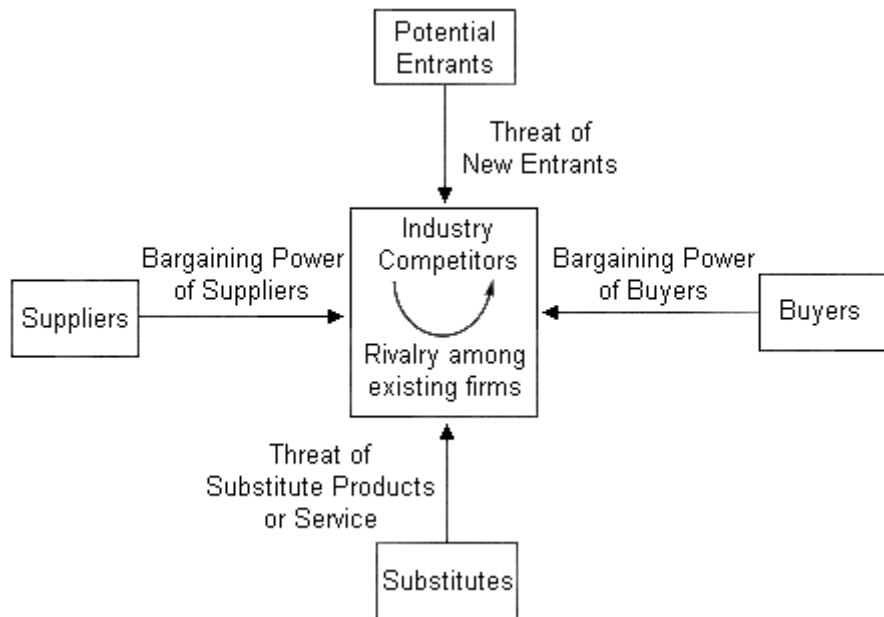
#### 5.4 Ανάλυση Μικρο-Περιβάλλοντος - Οι πέντε δυνάμεις του Porter <sup>A,B,Γ</sup>

Το μικρο-περιβάλλον μίας επιχείρησης αποτελεί το άμεσο περιβάλλον του ή ο κλάδος στον οποίο ανήκει. Ο Michael E. Porter, καθηγητής του Χάρβαρντ, όρισε το 1979 πέντε δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Το Μοντέλο των Πέντε δυνάμεων του Porter (ή Πέντε Δυνάμεις ή Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού) δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Λογικά προκύπτει πως όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι μια βιομηχανία και το αντίστροφο. Οι πέντε δυνάμεις του Porter ορίζουν το πόσο ελκυστική, πόσο κερδοφόρα, είναι μια αγορά. Μη ελκυστική είναι μια αγορά στην οποία ο συνδυασμός των πέντε δυνάμεων ωθεί προς τα κάτω την κερδοφορία.

Μία αλλαγή σε κάποια από τις δυνάμεις σημαίνει πως μια επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάσει την αγορά. Η ελκυστικότητα της αγοράς συνολικά δεν σημαίνει πως κάθε εταιρεία του κλάδου θα έχει την ίδια κερδοφορία. Οι εταιρείες πρέπει να χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, το επιχειρηματικό τους μοντέλο ή το δίκτυο πωλήσεων και διανομής τους για να πετύχουν κερδοφορία πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter περιλαμβάνουν τρεις δυνάμεις λόγω «οριζόντιου» ανταγωνισμού: απειλή από υποκατάστατα, απειλή από νεοεισερχόμενους, απειλή από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. Και δύο δυνάμεις λόγω «κάθετου» ανταγωνισμού: διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.





Εικόνα 3 Οι 5 δυνάμεις του Porter Πηγή: Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review, January 2008.

### Απειλή από νεοεισερχόμενους

Οι κερδοφόρες αγορές προσφέρουν μεγάλα κέρδη και προσελκύουν νέες εταιρείες. Αυτό σημαίνει πολλούς νεοεισερχόμενους γεγονός που κατ' επέκταση θα οδηγήσει στην μείωση της κερδοφορίας για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Εάν αυτό δεν εμποδιστεί, τότε το ποσοστό κέρδους θα τείνει προς το μηδέν. Η ύπαρξη εμποδίων εισόδου επηρεάζει άμεσα την παραπάνω δύναμη. Οι πιο ελκυστικοί/κερδοφόροι κλάδοι είναι αυτοί που έχουν μεγάλα εμπόδια εισόδου και μικρά εμπόδια εξόδου. Λίγες εταιρείες μπορούν να εισέλθουν και όσες δεν είναι αποδοτικές μπορούν εύκολα να βγουν από τον κλάδο. Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι:

- Η ύπαρξη “οικονομίων κλίμακας“. Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν “πλεονέκτημα κόστους” (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο) ή διαφορετικά να έχουν “μειονέκτημα κόστους” (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.
- Το brand loyalty. Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ (που δεν είναι δωρεάν βέβαια) των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να “κλέψουν” πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο.



- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής

### **Απειλή από υποκατάστατα**

Όλες οι επιχειρήσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα ήδη υπάρχοντα στην αγορά.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ στρέφουν επίσης την τάδε επιχείρηση εναντίον της δείνα με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικές μάρκες (brand) ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Η ζήτηση είναι χαμηλή ή μειούμενη.
- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.

- Κάποιοι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε προς τα πίσω ολοκλήρωση “backward integration”.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της εάν δεν μπορεί να περάσει η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

- Είναι μικρός ο αριθμός των προμηθευτών.
- Όταν κοστίζει στις επιχειρήσεις της βιομηχανίας να αλλάξουν προμηθευτές.
- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα για ανταγωνισμό.
- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι πολύ διαφοροποιημένο δηλαδή έχει αυξηθεί κατά πολύ η ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Οι αγοραστές-επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες.
- Όταν έχουν μια καλή φήμη στην αγορά και άρα αυξανόμενη ζήτηση.

### **Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός**

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι η κυριότερη Δύναμη. Καθημερινώς, οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν ενέργειες όπως, η μείωση των τιμών, η βελτίωση των προϊόντων, η ενίσχυση του brand, η αποτελεσματικότερη διανομή, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.

Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση. Λογικά συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι μια βιομηχανία και το αντίστροφο. Ο τρόπος με τον οποίο θα αντιδράσει ο ανταγωνισμός σε μια κίνηση άλλης επιχείρησης

εξαρτάται από παράγοντες όπως η τιμή, η ποιότητα και η καινοτομία. Οι τεχνολογικές καινοτομίες προστατεύουν τις εταιρείες από τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να εισάγουν με επιτυχία μια νέα τεχνολογία έχουν τη δυνατότητα να χρεώνουν υψηλότερες τιμές και να πετυχαίνουν μεγαλύτερα κέρδη, μέχρι να τους μιμηθούν οι ανταγωνιστές, όπως συνέβη στην περίπτωση των smartphones - iphone.

Για παράδειγμα, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (ή μειώνεται απότομα). Όταν η “αγοραστική πίεση” δηλαδή διατηρείται σχετικά σταθερή, τότε είναι επόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται καθώς κι όταν οι ανταγωνιστές αποκτούν παρόμοιο “εκτόπισμα” και δυνατότητες.
- Το προϊόν είναι κοινότυπο “commodity” (δηλαδή τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα μεταξύ τους) ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα (differentiated).
- Το “κόστος αλλαγής” (switching cost) για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά “εμπόδια εξόδου” (exit barriers).

### Χρήση και Κριτική των Πέντε Δυνάμεων

Σύμφωνα με τον Porter το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων πρέπει να χρησιμοποιείται σε επίπεδο κλάδου και όχι σαν ένα πιο γενικό μοντέλο ανάλυσης. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν κάποια ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχουν σαν πρωταρχική ερώτηση το σε ποιους κλάδους θα ανταγωνιστούν, και ύστερα να κάνουν ξεχωριστή ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων για κάθε έναν από αυτούς. Μια σημαντική προσθήκη στο μοντέλο του Porter έγινε με την έννοια των συμπληρωματικών επιχειρήσεων, δηλαδή επιχειρήσεων που προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που συμπληρώνουν το δικό μας, π.χ. Intel και Microsoft (Pentium επεξεργαστές και Microsoft Windows) .

### 5.5 SWOT Ανάλυση <sup>13,14</sup>

Η SWOT ανάλυση είναι μια μέθοδος που αξιολογεί τις Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές (Strengths, Weaknesses, Opportunities, και Threats) στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την

κατάσταση που βρίσκονται σήμερα, με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Περιλαμβάνει την αναγνώριση των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων που είναι ωφέλιμοι ή ανασταλτικοί για να πετύχει τους στόχους της. Η SWOT ανάλυση μπορεί να ενσωματωθεί στη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Δυνάμεις είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που της παρέχουν πλεονεκτήματα συγκριτικά με τις άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Αδυναμίες είναι τα χαρακτηριστικά που φέρνουν την επιχείρηση σε δύσκολη θέση σε σχέση με τις άλλες. Ευκαιρίες είναι οι εξωτερικές εξελίξεις που μπορεί να βοηθήσουν, εάν τις εκμεταλλευτεί η επιχείρηση. Τέλος, Απειλές είναι εξωτερικά στοιχεία του περιβάλλοντος που ενδέχεται να δυσχεράνουν την λειτουργία της επιχείρησης.

Ο στόχος της SWOT ανάλυσης είναι να αναγνωρίσει τους καθοριστικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που είναι σημαντικοί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Εσωτερικοί παράγοντες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες εντός της επιχείρησης και εντοπίζονται από την ανάλυση και των λειτουργιών και συστημάτων της επιχείρησης. Εξωτερικοί παράγοντες είναι οι ευκαιρίες και απειλές που εντοπίζονται από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ανάλογα με τον στόχο της επιχείρησης κάποιοι εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να θεωρηθούν δύναμη σε μία περίπτωση και αδυναμία σε άλλη.

## SWOT Analysis

		<i>External</i>	
		Opportunities	Threats
<i>Internal</i>	Strengths	How do you leverage your strengths to benefit from opportunities?	How do you use your strengths to minimize the impact of threats?
	Weaknesses	How do you ensure your weaknesses will not stop you from opportunities?	How will you fix weaknesses that can make threats have a real impact?

Εικόνα 4 SWOT Πηγή: <http://www.easy-marketing-strategies.com/swot-analysis.html>

Οι **ΔΥΝΑΜΕΙΣ** σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Σωστή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- Καλή φήμη και brandname.
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.
- Η απάντηση στην ερώτηση, “τι είναι αυτό που κάνουμε καλά;”
- Το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης.
- Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση και το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος.

Τα **ΑΔΥΝΑΤΑ** σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή μπορούν να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, κτλ.).
- Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις: “τι είναι αυτό που ΔΕΝ κάνουμε καλά;”, “σε ποια σημεία υστερούμε έναντι του ανταγωνισμού;”, “τι θα πρέπει να αποφύγουμε;”.

Οι **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρησή μας.
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Οι νέοι τρόπου εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόπου δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, κλπ.).

Οι **ΚΙΝΔΥΝΟΙ** (ή απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές.
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.).
- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π. χ. τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κλπ.).



## 5.6 Δημιουργία και Ανανέωση Οράματος <sup>15,17,18</sup>

Το όραμα περιλαμβάνει μια περιγραφή της επιχείρησης καθώς εκτελεί με αποτελεσματικότητα τις λειτουργίες της. Προσφέρει μια εικόνα της επιθυμητής μακροπρόθεσμης εξέλιξής της επιχείρησης. Η προσέγγιση δημιουργίας οράματος μπορεί να ποικίλει από αναλυτική και ορθολογική έως δημιουργική και με φαντασία, π.χ. ανταλλαγή ιστοριών και βιωμάτων. Αρχικά το όραμα ήταν μια ελκυστική περιγραφή της κατάστασης και της λειτουργίας της επιχείρησης, κατόπιν της υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου. Το όραμα έχει εξελιχθεί περισσότερο σε εργαλείο κινητοποίησης, συχνά περιλαμβάνει άκρως ιδεαλιστική φρασεολογία στην οποία η επιχείρηση δεν μπορεί ρεαλιστικά να πιστεύει. Κάποιοι λένε ότι είναι άσκοπο να δημιουργείται μια αίσθηση προορισμού για την επιχείρηση αφού αυτός υπάρχει ήδη και συμπυκνώνεται στην φράση: «Να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη των μετόχων». Φυσικά και η κερδοφορία της επιχείρησης είναι σημαντική, αλλά το να εστιάσουμε σε αυτό, σε βάρος των υπολοίπων θα δημιουργήσει σύγχυση και θα αποπροσανατολίσει την επιχείρηση από τους τομείς στους οποίους πλεονεκτεί. Το όραμα θα πρέπει να είναι ζωντανό και με νόημα.

## 5.7 Δημιουργία και Ανανέωση Πρότασης Αποστολής <sup>16</sup>

Η πρόταση αποστολής περιγράφει τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Κατά τη δημιουργία της πρότασης αποστολής θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα προϊόντα, οι υπηρεσίες, οι αγορές και η δημόσια εικόνα της επιχείρησης. Σε περίπτωση που παρουσιαστούν νέες στρατηγικές κατά την διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού μπορεί να χρειαστεί να γίνουν αντίστοιχες αλλαγές και στην πρόταση αποστολής.

Η σωστή επιλογή της αποστολής μιας επιχείρησης, είναι σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Το ίδιο σημαντικό όμως στην επιτυχία της επιχείρησης είναι το πως εκφράζεται η δήλωση μιας αποστολής, ποιές λέξεις χρησιμοποιούνται στη σύνταξη της και πως διαδίδεται με όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της). Η δήλωση αποστολής είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό, υπό την έννοια ότι αντανακλά μια συγκεκριμένη επιχείρηση με τις ιδιαιτερότητες της και την ιστορία της. Οφείλει να είναι ξεκάθαρη, σύντομη και περιεκτική. Η δήλωση αποστολής είναι σημαντική στο μάνατζμεντ γιατί χωρίς κάποια σαφή αντίληψη του τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνει η επιχείρηση, και χωρίς κάποιο όραμα ως προς τη μελλοντική της πορεία οι μάνατζερ δεν μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους αποτελεσματικά.



Γενικότητες, αοριστίες και ασάφειες πρέπει να αποφεύγονται επιμελώς στη διατύπωση μιας δήλωσης αποστολής.

Η πρόταση αποστολής θα πρέπει να ανανεώνεται ανά περιόδους για να παραμένει η επιχείρηση δυναμική και να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της. Πρώτιστο καθήκον των μάνατζερ είναι η συνεχής ανασκόπηση της πορείας και της κατάστασης της επιχείρησής τους ώστε να είναι ξεκάθαρο το αν και πότε χρειάζονται αλλαγές και αναπροσαρμογή της αποστολής της επιχείρησης. Οι έγκαιρες αλλαγές αποτρέπουν τον εγκλωβισμό της επιχείρησης σε ανεπιθύμητες και δυσμενείς συνθήκες. Η αλλαγή στη αποστολή απαιτεί εξαιρετικά διορατικό επιχειρηματικό πνεύμα. Ο μάνατζερ ή ο επιχειρηματίας παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις ώστε να αντιλαμβάνεται που υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και που όχι, να μπορεί να ζυγίζει τις ευκαιρίες και τους κινδύνους και να αποφασίζει ποια από τις πολλές πορείες που ανοίγονται είναι δυνατόν να ακολουθήσει επιτυχημένα η επιχείρηση στο μέλλον.

## 5.8 Στρατηγικές <sup>23,24,25</sup>

Η στρατηγική μιας επιχείρησης δεν είναι παρά ένα σχέδιο στο οποίο περιγράφεται το πώς θα επιτύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Χωρίζεται σε τρία επίπεδα:

- Επιχειρησιακό (corporate). Προς ποια κατεύθυνση πηγαίνουμε και σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες βρισκόμαστε ή θέλουμε να βρισκόμαστε;
- Επιχειρηματικό (business). Πώς σκοπεύουμε να ανταγωνιστούμε στις επιλεγμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες;
- Λειτουργικό (functional). Τι πόρους και ικανότητες διαθέτουμε για την υποστήριξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στρατηγικών;

### Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η επιχειρησιακή στρατηγική ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Περιγράφει τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να διαλέξει το είδος των δραστηριοτήτων που θα επενδύσει καθώς επίσης και τη διοίκηση, την χρηματοδότηση και την γενικότερη ενίσχυσή τους ώστε να αυξηθεί η απόδοση των επενδύσεων.

Οι επιχειρησιακή στρατηγική αποτελείται από τρεις γενικές κατευθύνσεις:

- Ανάπτυξη : Επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

- Σταθεροποίηση: Καμία αλλαγή στις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Περισυλλογή: Μείωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η στρατηγική Ανάπτυξης είναι η πιο επιθυμητή στρατηγική για τις επιχειρήσεις. Ειδικά μάλιστα σε αγορές που συνεχώς αναπτύσσονται είναι απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί είτε εσωτερικά, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες, είτε εξωτερικά μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών. Οι δύο βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η συγκέντρωση και η διαποίκιση.

Οι βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης επιτυγχάνονται με την κάθετη και την οριζόντια ολοκλήρωση. Η κάθετη ολοκλήρωση υλοποιείται επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε αυτές των προμηθευτών (προς τα πίσω) ή των διανομέων της (προς τα εμπρός). Μπορεί να γίνει είτε για να μειωθεί το κόστος είτε για να αποκτήσει η επιχείρηση πρόσβαση σε κάποιο σπάνιο πόρο. Η οριζόντια ολοκλήρωση υλοποιείται επεκτείνοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή επεκτείνοντας το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση στον υπάρχοντα κλάδο.

Οι επιχειρήσεις συνήθως οδηγούνται στην στρατηγική της διαποίκισης όταν οι ευκαιρίες για ανάπτυξη στους κλάδους που ήδη δραστηριοποιούνται έχουν εξαντληθεί. Οι βασικές στρατηγικές διαποίκισης διακρίνονται στην συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη διαποίκιση. Στην συσχετισμένη διαποίκιση, η επιχείρηση προσπαθεί να επεκταθεί σε ένα κλάδο όπου η εμπειρία και οι πόροι που έχει αποκτήσει από τις δραστηριότητες της μπορούν να χρησιμοποιηθούν με επιτυχία. Με την συσχετισμένη διαποίκιση προσπαθούμε να πετύχουμε την συνέργεια έτσι ώστε οι δραστηριότητες των δυο κλάδων να αποφέρουν περισσότερο κέρδη μαζί από ότι η καθεμία ξεχωριστά. Όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα κλάδο που δεν αναπτύσσεται αλλά δεν διαθέτει αρκετούς πόρους και δεξιότητες για να επεκταθεί σε συναφή προϊόντα και υπηρεσίες τότε η πιο πιθανή στρατηγική είναι η ασυσχέτιστη διαποίκιση, δηλαδή η επέκταση σε ένα κλάδο που δεν έχει σχέση με αυτόν που η επιχείρηση ήδη δραστηριοποιείται. Με την ασυσχέτιστη διαποίκιση προσπαθούμε να βρούμε μια σίγουρη επένδυση με κεντρικό στόχο το κέρδος.

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την σταθεροποίηση αντί για την ανάπτυξη με το να συνεχίσει τις τρέχουσες δραστηριότητες της χωρίς κάποια σημαντική αλλαγή. Οι στρατηγικές σταθεροποίησης μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες βραχυπρόθεσμα.

Μια στρατηγική σταθεροποίησης ακολουθείται όταν η επιχείρηση κάνει μόνο μικρές αλλαγές περιμένοντας να συμβεί κάποια σημαντική αλλαγή στο περιβάλλον της. Μια άλλη

στρατηγική είναι να μην κάνει η επιχείρηση καμία αλλαγή βασιζόμενη στην έλλειψη αλλαγών στην κατάσταση της. Όταν δεν υπάρχουν προφανείς ευκαιρίες και απειλές ούτε κάποια σημαντική δύναμη ή αδυναμία.

Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει στρατηγική περισυλλογής όταν βρίσκεται σε δυσμενή θέση, οι πωλήσεις της πέφτουν και έχει ζημιές αντί για κέρδη. Οι στρατηγικές περισυλλογής δίνουν έμφαση στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Η στρατηγική διάσωσης- αναστροφής ενδείκνυται σε περιπτώσεις που τα προβλήματα της επιχείρησης είναι ακόμα διαχειρίσιμα. Εάν η παραπάνω στρατηγική δεν είναι εφικτή τότε η επιχείρηση θα πρέπει να ψάξει μια «σανίδα σωτηρίας», είτε δεχόμενη να ελέγχεται από τρίτους είτε πουλώντας κομμάτια της εταιρείας που δεν μπορεί να λειτουργήσει. Εάν όλα τα παραπάνω αποτύχουν τότε δυστυχώς η επιχείρηση θα αναγκαστεί να κηρύξει χρεωκοπία ή να προχωρήσει σε ρευστοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων ώστε να απαλλαγεί από τις υποχρεώσεις της.

### Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Η Επιχειρηματική Στρατηγική αφορά το επίπεδο μίας Διεύθυνσης ή Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας (SBU) και στοχεύει κυρίως στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά, αλλά πάντα στα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Η SBU με την Επιχειρηματική Στρατηγική της προσπαθεί να αυξήσει το περιθώριο κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει και να συνδυάσει τις διάφορες δραστηριότητες της ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Οι Επιχειρηματικές Στρατηγικές διαχωρίζονται με βάση τα πλεονεκτήματα των προϊόντων και των υπηρεσιών στα οποία δίνουν βαρύτητα και ανάλογα με το κομμάτι της αγοράς στο οποίο αναφέρονται. Οι βασικές σύμφωνα με τον Porter στρατηγικές είναι τρεις:

- Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)
- Διαφοροποίησης (Differentiation)
- Εστίασης (Focus)

Target/Market Scope	Advantage	
	Low Cost	Product/Service Uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Εικόνα 4: Επιχειρηματικές Στρατηγικές κατά Porter Πηγή: <http://vitalsix.co.uk/?p=1107>

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει σαν στόχο η επιχείρηση να γίνει ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει την αποδοτικότητά της σε όλες τις λειτουργίες της και να διατηρήσει τα γενικά της έξοδα στο ελάχιστο, χωρίς όμως η υπηρεσία ή το προϊόν της να μην είναι συγκρίσιμο ποιοτικά με αυτά που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές της.

Η στρατηγική διαφοροποίησης έχει σαν στόχο η επιχείρηση να προσφέρει μοναδικά προϊόντα δίνοντας έτσι αξία στους αγοραστές. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Η διαφοροποίηση βασίζεται στην ποιότητα, εξυπηρέτηση, σχεδίαση προϊόντος, εικόνα προϊόντος. Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει πως υπάρχουν αγοραστές που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια τιμή που υπερβαίνει το κόστος της διαφοροποίησης.

Η στρατηγική εστίασης έχει σαν στόχο να αποκτήσει η επιχείρηση ένα πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης αλλά σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς. Η επιχείρηση εστιάζει στην εξυπηρέτηση μόνο ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος του τμήματος αυτού της αγοράς και από την ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος της εστίασης. Όταν μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική εστίασης τότε μπορεί να πετύχει ακόμα χαμηλότερο κόστος και ακόμα μεγαλύτερη διαφοροποίηση.

Όλες οι επιχειρηματικές στρατηγικές ενέχουν κινδύνους. Η ηγεσία κόστους δεν μπορεί να διατηρηθεί όταν η τεχνολογία αλλάζει και όταν προκύπτουν άλλες πηγές εξοικονόμησης. Η στρατηγική διαφοροποίησης δεν μπορεί να διατηρηθεί όταν η βάση της διαφοροποίησης γίνεται λιγότερο σημαντική για τους καταναλωτές. Η στρατηγική εστίασης δεν μπορεί να διατηρηθεί όταν

το τμήμα της αγοράς που εστιάζει η επιχείρηση σταματήσει να υφίσταται ή όταν άλλες επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν στρατηγική εστίασης καταφέρουν να καλύψουν τις απαιτήσεις του τμήματος της αγοράς που εστιάζει.

### Λειτουργική Στρατηγική

Ο βασικός στόχος της Λειτουργικής Στρατηγικής είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων που διαθέτει. Η Λειτουργική Στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια της Επιχειρησιακής και της Επιχειρηματικής Στρατηγικής. Με την Λειτουργική Στρατηγική κάθε τμήμα της επιχείρησης ή της SBU προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειες του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του.

### 5.9 Σχέδιο Δράσης

Όταν η επιχείρηση υλοποιήσει τα παραπάνω θα έχει ολοκληρώσει το μεγαλύτερο μέρος της στρατηγικής ανάλυσης. Συμπεριλαμβανομένου της ανάλυσης περιβάλλοντος, της SWOT ανάλυσης, της δημιουργίας ή ανανέωσης της πρότασης αποστολή και οράματος.

Ο σχεδιασμός δράσης περιλαμβάνει την απόφαση του ποιος θα κάνει τι, μέχρι πότε και με ποια σειρά, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του σχεδίου δράσης εξαρτάται από τη φύση και τις ανάγκες της επιχείρησης.

Αυτή η φάση του σχεδιασμού είναι πιο κοπιώδης και λεπτομερής σε σχέση με τις προηγούμενες που απαιτούσαν περισσότερη δημιουργικότητα. Δεν πρέπει όμως να παραλείπεται, γιατί τότε η δουλειά των πρώτων φάσεων του σχεδιασμού γίνεται απλά φιλοσοφική συζήτηση χωρίς κάποιο αντίκρισμα στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστώντας την άχρηστη.

Τα σχέδια δράσης καθορίζουν τις κινήσεις που πρέπει να γίνουν για να αντιμετωπιστούν τα κυριότερα προβλήματα και να επιτευχθούν οι αντίστοιχοι στόχοι, ποιος θα ολοκληρώσει κάθε κίνηση και σύμφωνα με ποιο χρονοδιάγραμμα.

Για την δημιουργία του σχεδίου χρειάζεται κατ' αρχάς ένα γενικό σχέδιο που περιγράφει πως θα επιτευχθεί ο κάθε στρατηγικός στόχος. Στην συνέχεια δημιουργείται ένα σχέδιο δράσης για κάθε βασική λειτουργία της επιχείρησης, π.χ. μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, οικονομικά, διοίκηση

προσωπικού. Αυτά περιγράφουν πως θα εφαρμοστεί το γενικό σχέδιο. Κάθε επιμέρους σχέδιο δράσης πρέπει να συνεισφέρει στο γενικό. Η μορφή του σχεδίου δράσης εξαρτάται από τη φύση και τις ανάγκες της επιχείρησης.

Μια καλή τεχνική είναι να χωρίζουμε το σχέδιο δράσης σε δύο μέρη, ένα μακροπρόθεσμο και ένα βραχυπρόθεσμο. Με αυτό τον τρόπο γίνεται ξεκάθαρο τι πρέπει να υλοποιηθεί άμεσα. Οι πιο σημαντικές κινήσεις πρέπει να γίνονται πρώτες. Δηλαδή αυτές που θα έχουν τον ισχυρότερο αντίκτυπο στην επιχείρηση και απαιτούν λιγότερη προσπάθεια πρέπει να έχουν προτεραιότητα. Οι κινήσεις που σχετίζονται μεταξύ τους πρέπει να ομαδοποιούνται ώστε να γίνεται πιο κατανοητή η επίδρασή τους σε άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Θα πρέπει η τεκμηρίωση των κινήσεων να είναι σαφής και στοχευόμενη ανάλογα με το κοινό της, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παρανοήσεις. Όταν ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία θα πρέπει το υλικό να μοιραστεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα, ακόμα και αυθημερόν.

## 5.10 Συγγραφή Στρατηγικού Σχεδίου

Η συγγραφή του σχεδίου πρέπει να γίνεται σε στάδια. Αρχικά, πρέπει να γραφτεί ένα πρώτο δοκιμαστικό έγγραφο του σχεδίου. Η συγγραφή του σχεδίου πρέπει να γίνεται από άτομα της ίδιας της εταιρείας και όχι από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη. Το προσχέδιο δεν χρειάζεται να είναι λεπτομερές. Στη συνέχεια παρουσιάζεται στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης το οποίο καλείται να το εγκρίνει. Συχνά η ανώτατη διοίκηση κάνει εκτενείς αλλαγές στη μορφή και το περιεχόμενο του κειμένου όπως το όραμα, η αποστολή και οι στρατηγικές. Αντίθετα, οι υπάλληλοι δίνουν πληροφορίες για το κομμάτι του σχεδίου δράσης όπως στόχοι, χρονοδιαγράμματα και ευθύνες.

Είναι καλό να μπορούν να μοιραστούν αντίγραφα του σχεδίου και σε σημαντικούς ενδιαφερομένους. Για αυτό τον λόγο θα πρέπει να είναι έτσι μορφοποιημένο ώστε να μπορεί να σταλεί και εκτός επιχείρησης. Οι πιο εμπιστευτικές πληροφορίες θα πρέπει να βρίσκονται σε παραρτήματα. Η μορφοποίηση του σχεδίου θα πρέπει να ταιριάζει στην κουλτούρα και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.

Το κυρίως μέρος του εγγράφου περιλαμβάνει μια περίληψη του συνόλου του κειμένου, που μπορεί να διαβαστεί από ένα εξωτερικού παρατηρητή. Επίσης, μία σελίδα με τα όργανα που εγκρίνουν το έγγραφο, μία περιγραφή της επιχείρησης, η πρόταση οράματος και αποστολής της επιχείρησης οι στόχοι και οι στρατηγικές της.



Τα παραρτήματα περιλαμβάνουν το σχέδιο δράσης, την περιγραφή της μεθοδολογίας στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιήθηκε, την στρατηγική ανάλυση των πληροφοριών, τον προγραμματισμό του προϋπολογισμού, οικονομικές αναφορές, τα κριτήρια ελέγχου και αξιολόγησης του σχεδίου, και τον τρόπο με τον οποίο το σχέδιο θα διαδοθεί.

### 5.11 Διάδοση του Στρατηγικού Σχεδίου <sup>20</sup>

Η διάδοση του σχεδίου είναι σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων μπορεί να πάρουν διαφορετικά αντίγραφα του σχεδίου, κάποιιοι μονό το κυρίως έγγραφο και κάποιιοι άλλοι και τα παραρτήματα. Όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε μέλος της διοίκησης πρέπει να έχει ένα αντίγραφο του σχεδίου. Τα βασικά σημεία του σχεδίου είναι καλό να μοιράζονται σε όλους στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η πρόταση οράματος και η πρόταση αποστολής πρέπει να είναι εμφανής παντού, ακόμα και στους τοίχους των γραφείων. Κατά τη διάρκεια εσωτερικών εκπαιδεύσεων θα πρέπει οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται και σε κομμάτια του σχεδίου.

### 5.12 Έλεγχος Υλοποίησης – Αξιολόγηση Υλοποίησης – Αλλαγή Σχεδίου εάν είναι Απαραίτητο <sup>21</sup>

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου είναι το ίδιο σημαντική με την αναγνώριση των στρατηγικών προβλημάτων και στόχων της επιχείρησης. Αυτά εξασφαλίζουν πως η επιχείρηση ακολουθεί την κατεύθυνση που αποφασίστηκε κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό. Παρόλα αυτά, ένα ακόμα κέρδος από τον έλεγχο και την αξιολόγηση είναι οι γνώσεις που θα αποκτήσει η διοίκηση σχετικά με την επιχείρηση ώστε να μπορεί πιο αποτελεσματικά να την διοικεί. Πρέπει να είναι κατανοητό πως τα σχέδια δεν είναι κανόνες, οπότε δεν χρειάζεται να τα ακολουθούμε κατά γράμμα και δεν είναι κακό να αλλάζουν όταν προκύπτουν νέα δεδομένα.

Το στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να ορίζει ποιος είναι υπεύθυνος για την συνολική υλοποίηση του σχεδίου και ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη του κάθε επιμέρους στόχου. Επίσης, θα πρέπει να ορίζει ποιος είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της υλοποίησης του σχεδίου. Για παράδειγμα, το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να περιμένει από τον διευθύνοντα σύμβουλο ενημέρωση για την πρόοδο επίτευξης των στρατηγικών στόχων και ο διευθύνων σύμβουλος με την σειρά του ενημέρωση από τα μεσαία στελέχη για την πορεία των δικών τους εργασιών.

Κατά τον έλεγχο και την αξιολόγηση υπάρχουν συγκεκριμένα ζητήματα στα οποία πρέπει να δοθεί βαρύτητα. Καταρχήν, εάν οι στόχοι επιτυγχάνονται, η επιτυχία αυτή θα πρέπει να



επιβραβεύεται και να διαδίδεται. Η επιβράβευση είναι σημαντική, γιατί παρέχει μια αίσθηση ολοκλήρωσης και επιτυχίας και επιβεβαίωσης πως η δουλειά έγινε καλά. Όσον αφορά τα χρονοδιαγράμματα θα πρέπει να διερευνώνται οι λόγοι καθυστέρησής τους και με βάση αυτό να αποφασίζεται εάν πρέπει οι προθεσμίες να αλλάξουν. Οι πόροι που παρέχονται στο προσωπικό πρέπει να επαρκούν και οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Εάν χρειαστεί θα πρέπει κάποιες προτεραιότητες ή ακόμα και οι ίδιοι οι στόχοι να αλλάξουν. Η εμπειρία από την διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης πρέπει να αξιοποιείται για τη βελτίωση μελλοντικών αντίστοιχων προσπαθειών.

Η συχνότητα των ελέγχων εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης και το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί. Οι επιχειρήσεις που βιώνουν ραγδαίες αλλαγές εξαιτίας εσωτερικών ή/και εξωτερικών παραγόντων θα ήταν καλό να επιτηρούν την υλοποίηση του σχεδίου σε πιο τακτική βάση.

Λίγα σχέδια εφαρμόζονται όπως θα έπρεπε. Αυτό οδηγεί πολλούς να χάνουν την εμπιστοσύνη τους στον σχεδιασμό, αφού περιμένουν πως το σχέδιό τους θα εφαρμοστεί όπως ακριβώς έχει γραφτεί. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού να πρέπει να συζητείται και το ζήτημα της αλλαγής του σχεδίου.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η παρέκκλιση από το σχέδιο δεν είναι κάτι το απαγορευμένο. Το σχέδιο είναι απλά μία κατευθυντήρια οδηγία και όχι μια αυστηρή γραμμή που πρέπει να τηρηθεί πιστά. Συνήθως η επιχείρηση καταλήγει να αλλάζει την κατεύθυνσή της με το πέρασμα των χρόνων. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται κυρίως στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, π.χ. αλλαγή στις ανάγκες των πελατών και των διαθέσιμων πόρων. Το πιο σημαντικό στοιχείο της διαφοροποίησης είναι να ξέρουμε τον λόγο για τον οποίο γίνεται η αλλαγή.

Θα πρέπει να υπάρχει ένας μηχανισμός που να καταγράφει τι προκαλεί τις αλλαγές, γιατί θα πρέπει να γίνουν οι αλλαγές (συχνά το γιατί είναι διαφορετικό από το τι προκαλεί την αλλαγή). Επίσης, θα πρέπει να κρατούνται διάφορες εκδόσεις του σχεδίου με βάση τη χρονική στιγμή που δημιουργήθηκαν, και ξεχωριστή ενότητα με τις αλλαγές που έγιναν ανά έκδοση και από ποιον εγκρίθηκαν. Εάν η αλλαγή αφορά κάτι θεμελιώδες για την επιχείρηση, π.χ. όραμα αποστολής, τότε καλό θα ήταν να στέλνεται ένα αναθεωρημένο αντίγραφο του σχεδίου και στους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης.

## B. Μελέτη Περίπτωσης Unisystems

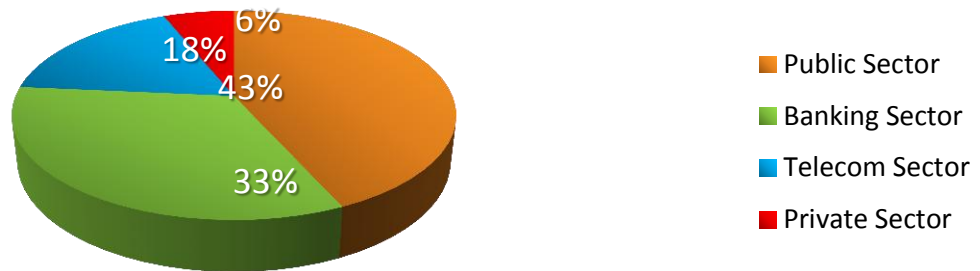
### 6. Ιστορικά Στοιχεία για την Επιχείρηση<sup>26</sup>

Η Unisystems είναι μέλος του ομίλου Info-Quest και ανήκει στον κλάδο της Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Ο όμιλος Info-Quest ιδρύθηκε το 1981 και μπήκε στο ΧΑΑ το 1998 ενώ το 2009 είχε φτάσει να έχει ενοποιημένα έσοδα 402 εκ. €. Η Info-Quest απασχολεί περίπου 1500 άτομα και έχει ποικίλες δραστηριότητες στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (Quest Energy), στις τεχνολογίες πληροφορικής (Unisystems, Info-Quest, iSquare) και στις ταχυμεταφορές (ACS).

Η Unisystems ιδρύθηκε το 1964 από τον Κωνσταντίνο Δοξιάδη αντιπροσωπεύοντας την Sperry Univac στην Ελλάδα με το όνομα DOXIADIS ELECTRONICS RESEARCHERS & COMPUTING CENTER LTD. Το 1974 ξεκίνησε η στρατηγική συνεργασία της με την ALPHA BANK. Το 1988 απορρόφησε την BURROUGHS HELLAS και άλλαξε το όνομα της σε Unisys Hellas ενώ δέκα χρόνια μετά, το 1998 μετονομάστηκε σε Unisystems Information Technology SA. Η εισαγωγή της στο ΧΑΑ έγινε το 1999. Το 2001 εξαγόρασε τις ITEC και FIT ενώ τέσσερα χρόνια μετά, το 2005 ξεκίνησε συνεργασία με την NORTEL και έτσι ιδρύθηκε η UNINORTEL. Ένα χρόνο μετά η επέκτασή της στη Ρουμανία ήταν γεγονός. Ακολούθησε το 2007 η εξαγορά της από την Info-Quest ιδρύοντας τη UniSystems Βελγίου. Το 2008 απορρόφησε την εταιρεία Decision και την επιχειρηματική μονάδα λογισμικού της Info-Quest.

Σήμερα αποτελεί την μεγαλύτερη εταιρεία ολοκληρωμένων συστημάτων στην Ελλάδα, με 45 χρόνια εμπειρίας. Η Unisystems υλοποιεί έργα συστημάτων για το Δημόσιο τομέα, τον Τραπεζικό και Χρηματοοικονομικό τομέα, τις Τηλεπικοινωνίες, και άλλες μεγάλες εταιρείες. Το εργατικό της δυναμικό ανέρχεται σε περίπου 500 άτομα. Το 2009 τα έσοδά της ανέρχονταν σε 96,65 εκ. € από τα οποία το 60% ήταν για παροχή υπηρεσιών. Στο σύνολό τους τα έσοδα αυτά προήλθαν από τους παρακάτω τομείς:

## Έσοδα ανά Επιχειρηματική Μονάδα

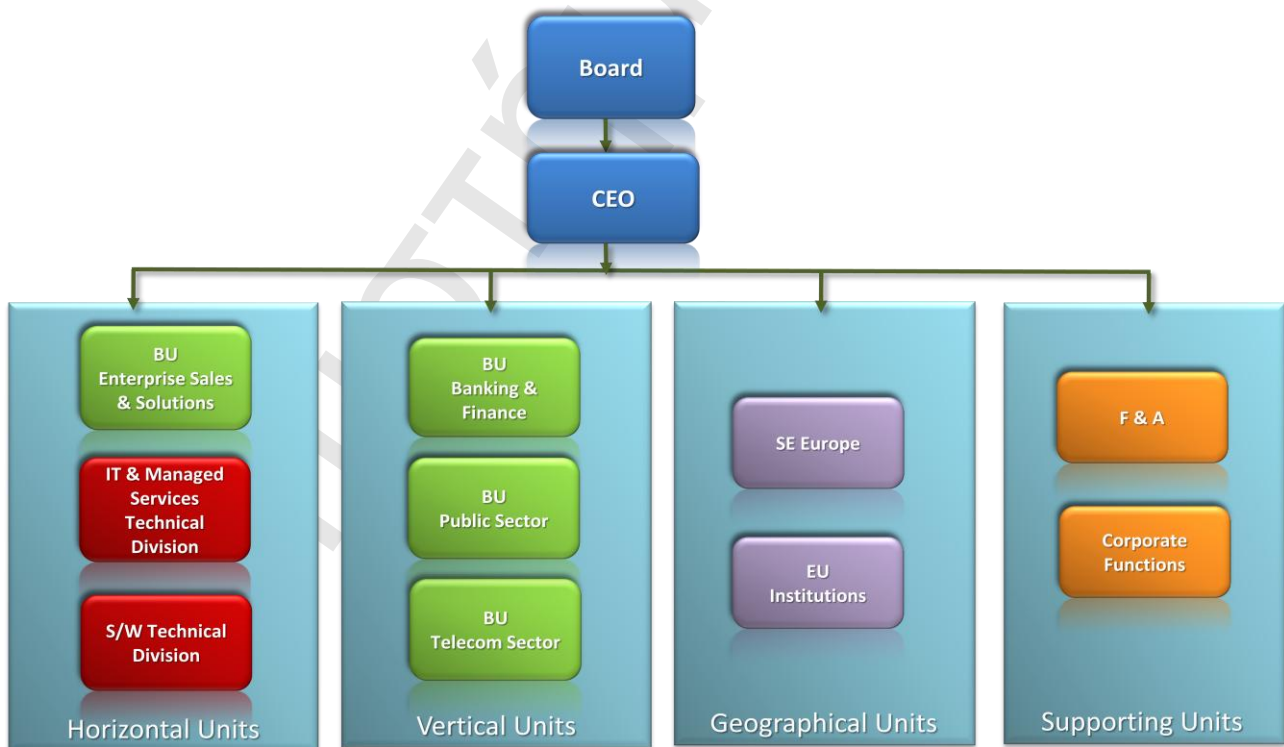


Διάγραμμα.1 Έσοδα ανά Επιχειρηματική Μονάδα

Εκτός από τους παραπάνω τομείς η εταιρεία καταβάλει προσπάθειες να αναπτυχθεί και στο εξωτερικό. Τελευταία υλοποιεί έργα σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής, της Βόρειας Αφρικής αλλά και για την Ευρωπαϊκή Ένωση.

## 7. Ταυτότητα της Επιχείρησης

Η δομή της εταιρείας φαίνεται παρακάτω:



Διάγραμμα.2 Δομή της Unisystems. Πηγή: <http://www.unisystems.gr/el/company-inside/organogramma.html>

Στην κορυφή της δομής της εταιρείας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και ο Διευθύνων Σύμβουλος (C.E.O.). Ακριβώς από κάτω υπάρχουν οι επιχειρηματικές μονάδες (Business Units) της εταιρείας χωρισμένες με βάση την λειτουργία τους και την γεωγραφική τους θέση.

Υπάρχουν οι μονάδες υποστήριξης που η λειτουργία τους δεν είναι σχετική με το αντικείμενο της εταιρείας (Supporting Units). Η μονάδα που ασχολείται με την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας και η μονάδα που ασχολείται με την χρηματοοικονομική διαχείριση και τα λογιστικά της εταιρείας. Οι οριζόντιες μονάδες (Horizontal Units) που ασχολούνται με λειτουργίες που αφορούν και επηρεάζουν όλες τις άλλες μονάδες της εταιρείας. Η μονάδα που ασχολείται με τις πωλήσεις, η μονάδα που ασχολείται με την τεχνική υποστήριξη όσον αφορά το υλικό και η μονάδα που ασχολείται με την υποστήριξη όσον αφορά το λογισμικό και υλοποιεί έργα ανεξάρτητα από το τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται ο πελάτης π.χ. πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι κάθετες μονάδες (Vertical Units) ασχολούνται με ένα συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων της εταιρείας. Υπάρχει η μονάδα που ασχολείται με έργα που αφορούν τον τραπεζικό και οικονομικό τομέα, η μονάδα που ασχολείται με έργα που αφορούν το δημόσιο τομέα και η μονάδα που ασχολείται με έργα που αφορούν τον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Τέλος, έχουμε μονάδες που δραστηριοποιούνται εκτός Ελλάδας (Geographical Units). Η μονάδα που ασχολείται με τις δραστηριότητες της εταιρείας στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και η μονάδα που ασχολείται με έργα που αφορούν την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η Unisystems δίνει βαρύτητα στην εταιρική κουλτούρα. Προτεραιότητά της είναι η ικανοποίηση τόσο των πελατών της όσο και των εργαζομένων της. Προσπαθεί έτσι, να δώσει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας “Αυτή είναι η επιχείρησή μας”, “Αυτό κάνουμε”. Για την υλοποίηση των έργων που αναλαμβάνει δημιουργεί ξεχωριστές ομάδες, στις οποίες ορίζεται κάποιος υπεύθυνος.

## 7.1 Όραμα

Η Unisystems στοχεύει να εξελιχθεί σε έναν από τους ικανότερους και πλέον αξιόπιστους φορείς παροχής ολοκληρωμένων λύσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών στην Κεντρική και ΝΑ Ευρώπη.

## 7.2 Αποστολή

Η αποστολή της Unisystems είναι να είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τεχνολογιών πληροφορικής στην Ελλάδα και από τις μεγαλύτερες στα Βαλκάνια.

### 7.3 Αξιολόγηση Επίδοσης

Λόγω της οικονομικής κρίσης οι εισηγμένοι Όμιλοι πληροφορικής υποχρεώθηκαν αθροιστικά σε πτώση κύκλου εργασιών κατά **16,4%**, ενώ αθροιστικά πάλι, κατέγραψαν ζημίες άνω των 10 εκατ. ευρώ. Όσο και αν το παραπάνω νούμερο έχει επηρεαστεί και από ορισμένες μη επαναλαμβανόμενες δαπάνες, η ουσία είναι πως το 2010 ήταν μια δύσκολη χρονιά για ολόκληρο τον κλάδο και πως οι επιδόσεις θα ήταν ακόμη χειρότερες, αν κάποιες εισηγμένες δεν σημείωναν τζίρους και εκτός Ελλάδας.

Συγκεκριμένα για την Unisystems, το 2010 οι πωλήσεις διαμορφώθηκαν σε 75 εκατ. € έναντι 97 εκατ. € για την αντίστοιχη περσινή περίοδο μειωμένες κατά 22%. Τα κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε 5,6 εκατ. € έναντι 7,5 εκατ. € πέρυσι. Τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε 5,3 εκατ. € έναντι 4,3 εκατ. €, και τα κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας σε 3,1 εκατ. € έναντι σε 2,1 εκατ. € πέρυσι. Το 2011 τα έσοδα της Unisystems μειώθηκαν κατά 12% στα 48,6 εκατ. €. Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι έχει μηδενική δανειακή επιβάρυνση. Όσον αφορά την εικόνα που έχουν για αυτή οι πελάτες είναι θετική. Δυστυχώς όμως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις επενδύσεις των πελατών σε λύσεις πληροφορικής.

Όσον αφορά τον όμιλο Info-Quest, παρόλη την πτώση των εσόδων, πέτυχε σημαντική βελτίωση της κερδοφορίας του. Χάρη στις αυξημένες πωλήσεις των προϊόντων Apple από την iSquare, συγκρατήθηκε σε μονοψήφιο ποσοστό η μείωση των εσόδων του ομίλου Quest στο εννεάμηνο του 2011, καθώς η οικονομική κρίση επηρέασε αρνητικά τις πωλήσεις, τόσο στον τομέα των προϊόντων και λύσεων πληροφορικής, όσο και στον τομέα των ταχυμεταφορών όπου ο όμιλος δραστηριοποιείται με την ACS. Τα ενοποιημένα κέρδη, προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε 9,9 εκατ. ευρώ έναντι 6,4 εκατ. ευρώ και τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε 4,53 εκατ. ευρώ έναντι 2,57 εκατ. ευρώ πέρσι. Τα αποτελέσματα μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας, ήταν κέρδη 2 εκατ. ευρώ έναντι 0,71 εκατ. ευρώ πέρσι. Η δανειακή επιβάρυνση του Ομίλου ανέρχεται σε 29,6 εκατ. ευρώ έναντι 17,2 εκατ. ευρώ στο τέλος της προηγούμενης χρήσης. Τα ταμειακά διαθέσιμα του Ομίλου στο τέλος της τρέχουσας περιόδου, ανέρχονται σε 31,5 εκατ. ευρώ έναντι 22,9 εκατ. ευρώ στο τέλος της προηγούμενης χρήσης, με συνέπεια να καταγράφονται καθαρά ταμειακά διαθέσιμα (ταμειακά διαθέσιμα μείον δανειακή επιβάρυνση) ύψους 1,9 εκατ. ευρώ έναντι καθαρών διαθεσίμων ύψους 5,7 εκατ. ευρώ το 2010. Η αύξηση του δανεισμού, οφείλεται στην χρηματοδότηση της θυγατρικής εταιρείας «Quest Solar» με

ποσό ύψους € 16,3 εκατ. προκειμένου να ολοκληρώσει την κατασκευή φωτοβολταϊκού πάρκου ισχύος 7,5 MW στην περιοχή της Θήβας. Το πάρκο ετέθη σε λειτουργία τον Μάρτιο του 2011.

Οι εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας διακρίνονται από τυπικότητα και συνέπεια. Η Unisystems πάντα δίνει βάρος στη σωστή λειτουργία της με βάση τα πρότυπα που έχει αποφασίσει να θέσει. Επίσης διοργανώνει συχνά εκπαιδεύσεις και στέλνει στελέχη της σε συνέδρια έτσι ώστε να διατηρήσει την ποιότητα του εργατικού της δυναμικού. Πρόβλημα αποτελεί η ελλιπής κτηριακή υποδομή της εταιρείας που δυσκολεύει το έργο των υπαλλήλων της.

## 8. Στοιχεία για το Περιβάλλον της Επιχείρησης

### 8.1 Μίκρο Περιβάλλον (5 Δυνάμεις του Porter)

Η Unisystems δραστηριοποιείται στον κλάδο των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Με βάση την στρατηγική που ακολουθεί και τους πόρους που διαθέτει μπορούμε να πούμε ότι ανήκει στην ίδια στρατηγική ομάδα με την INTRACOM IT SERVICES, και την SingularLogic.

#### 1) Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Τα προϊόντα που προσφέρει η Unisystems απευθύνονται σε μεγάλους πελάτες οι οποίοι έχουν ανάγκη από προηγμένες υπηρεσίες τεχνολογιών πληροφορικής που απαντούν ακριβώς στις ανάγκες τους. Χαρακτηριστικά, πελάτες της είναι όλος ο Δημόσιος Τομέας, ο Τραπεζικός Τομέας καθώς και μεγάλες Ιδιωτικές Εταιρείες. Μέσω του διαφοροποιημένου προϊόντος που προσφέρει, καταφέρνει και ικανοποιεί τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του κάθε πελάτη της. Λόγω της οικονομικής κρίσης, η ζήτηση είναι μειούμενη καθώς πολλά έργα ακυρώνονται ή περικόπτονται. Οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα αναβολής της αγοράς τους χωρίς μεγάλο κόστος αλλά και να επιβάλουν βαριές ρήτρες σε περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν από το αποτέλεσμα. Υπάρχουν έντονες πιέσεις από τους αγοραστές για μείωση των τιμών των υπηρεσιών και προϊόντων της εταιρείας. Κατ' επέκταση, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη αφού το οικονομικό μέγεθος των πελατών είναι τεράστιο και ο αριθμός τους είναι μικρός.



## 2) Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές της Unisystems είναι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όπως η Microsoft, η Oracle, η Cisco και η IBM. Επειδή ακριβώς το προϊόν των προμηθευτών της είναι διαφοροποιημένο καθένας από αυτούς καλύπτει διαφορετικές ανάγκες της επιχείρησης. Το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι μεγάλο, αφού απαιτεί την εκπαίδευση των εργαζομένων στα νέα εργαλεία πράγμα που πάντα επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητά τους και κάνει την υλοποίηση των έργων πληροφορικής να καθυστερεί. Είναι δύσκολο να βρεθεί κάποιο υποκατάστατο προϊόν, αφού οι εταιρείες αυτές θεωρούνται κορυφαίες στο είδος τους. Είναι απαραίτητη η διατήρηση καλών σχέσεων με τους διεθνείς κολοσσούς του χώρου της πληροφορικής και επικοινωνιών. Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.

## 3) Η Απειλή Από Υποκατάστατα

Η Unisystems όπως προαναφέραμε υλοποιεί έργα πληροφορικής. Η αλλαγή και η αντικατάσταση ενός τέτοιου έργου είναι δύσκολη, χρονοβόρα και κοστίζει πολύ σε μια επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, υποκατάστατο μιας ολοκληρωμένης λύσης υπηρεσιών πληροφορικής αποτελεί η επιστροφή σε χειρόγραφα συστήματα που δεν προσφέρουν κανένα από τα πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών. Επίσης, οι επιχειρήσεις πάντα προσπαθούν να υιοθετούν πρώτες νέες τεχνολογίες για να αποκτήσουν, βελτιώνοντας τις διαδικασίες, τους πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές τους. Δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα των υπηρεσιών που προσφέρει η πληροφορική. Το μόνο πλεονέκτημα των υποκατάστατων είναι το πολύ χαμηλό αρχικό κόστος τους που όμως υπερσκελίζεται από τα κέρδη που φέρνουν οι τεχνολογίες πληροφορικής μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Αυτή την στιγμή είναι πρακτικά αδύνατο να λειτουργήσει μια επιχείρηση και κυρίως μια δημόσια υπηρεσία χωρίς μηχανογραφημένο το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της. Υπάρχει, λοιπόν, μικρή απειλή από υποκατάστατα.

## 4) Η Απειλή Από Νεοεισερχόμενους

Το κόστος εισόδου στην αγορά τεχνολογιών πληροφορικής είναι μικρό, αφού δεν απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια και επενδύσεις για την απόκτηση πάγιου εξοπλισμού και δεν υφίστανται ιδιαίτεροι περιορισμοί από τη νομοθεσία για την ίδρυση μιας τέτοιας εταιρείας. Επίσης, δεν υπάρχουν μεσάζοντες μεταξύ των εταιρειών και των πελατών αλλά η επαφή γίνεται απευθείας. Δεν υπάρχουν σημαντικές «οικονομίες κλίμακας» που μπορεί κάποιος νεοεισερχόμενος να εκμεταλλευτεί, το πιο σημαντικό είναι η εταιρεία να έχει καλή φήμη και όνομα στην αγορά. Επειδή, οι πελάτες του κλάδου είναι μεγάλες επιχειρήσεις και αυτές οι επιχειρήσεις δεν θα εμπιστευτούν εύκολα μια



νεοεισερχόμενη εταιρεία. Οι πελάτες εφόσον επιλέξουν μια εταιρεία και μείνουν ικανοποιημένοι από αυτήν συνήθως παραμένουν πιστοί σε αυτή.

#### 5) Ο Υφιστάμενος Ανταγωνισμός

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς των τεχνολογιών πληροφορικής είναι χαμηλός άρα και ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται εις βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών. Εξαιτίας και της γενικότερης οικονομικής κρίσης που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα, οποιαδήποτε κίνηση κάνει κάποιος ανταγωνιστής επηρεάζει τις εταιρείες του κλάδου αφού οι επιλογές για στρατηγικούς ελιγμούς έχουν μειωθεί δραματικά. Η «πίτα» που καλούνται να μοιραστούν οι εταιρείες του κλάδου είναι πολύ μικρότερη σε σχέση με το παρελθόν. Επειδή, οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν οι εταιρείες παραμετροποιούνται πλήρως ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες των αγοραστών δεν μπορούμε να πούμε για το εάν το τελικό αποτέλεσμα είναι κάτι κοινότυπο ή διαφοροποιημένο αφού εξαρτάται άμεσα από την σωστή συνεργασία μεταξύ εταιρείας και αγοραστή. Επίσης, υπάρχουν εμπόδια εξόδου αφού οι εταιρείες υπογράφουν με τους πελάτες συμβόλαια υποστήριξης και συντήρησης (SLA, Service Level Agreement) που έχουν πολυετή συνήθως διάρκεια. Τα έργα πληροφορικής είναι εκ φύσεως απρόβλεπτα άρα και τα έσοδα από αυτά δεν μπορούν να υπολογιστούν εκ των προτέρων.

Όπως είπαμε η συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα αποτελείται από μόλις τρεις εταιρείες: τη Unisystems, την INTRACOM IT SERVICES, και την SingularLogic.

#### 8.1.1 INTRACOM IT SERVICES<sup>28</sup>

Η INTRACOM IT SERVICES είναι η μεγαλύτερη ελληνική πολυεθνική εταιρεία παροχής προϊόντων, λύσεων και επαγγελματικών υπηρεσιών πληροφορικής. Η INTRACOM IT SERVICES, με αποδεδειγμένα επιτυχή εμπειρία 20 ετών στην ελληνική και ξένη αγορά, είναι μέλος της INTRACOM HOLDINGS, της μεγαλύτερης ελληνικής πολυεθνικής εταιρείας συμμετοχών που επενδύει σε Τηλεπικοινωνίες, Ηλεκτρονικά Αμυντικά, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Τραπεζική Πληροφορική, Μηχανογραφική Υποδομή μεγάλων επιχειρήσεων, και Κατασκευές. Η INTRACOM HOLDINGS είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και η μετοχή της συμπεριλαμβάνεται στο διεθνή χρηματιστηριακό δείκτη FTSE/ASE-40 index.

Το Δεκέμβριο 2005, η INTRACOM, η κορυφαία εταιρεία Τηλεπικοινωνιακών, Αμυντικών Ηλεκτρονικών και Πληροφοριακών συστημάτων, μετασχηματίστηκε σε εταιρεία Συμμετοχών με ταυτόχρονη ίδρυση τριών νέων θυγατρικών: INTRACOM TELECOM, INTRACOM DEFENSE ELECTRONICS και INTRACOM IT SERVICES.

Η INTRASOFT International, η οποία εδρεύει στο Λουξεμβούργο και είναι θυγατρική της INTRACOM IT SERVICES, είναι από τους βασικούς προμηθευτές υπηρεσιών πληροφορικής των επίσημων φορέων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Με λίγα λόγια :

- ❖ Εμπειρία 20 ετών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- ❖ Επικέντρωση στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης, Νοτιοανατολικής Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Β. Αφρικής.
- ❖ Ευρύ διεθνές πελατολόγιο με περισσότερους από 500 σημαντικούς μεγάλους πελάτες.
- ❖ Από τους βασικούς προμηθευτές υπηρεσιών πληροφορικής των επίσημων φορέων και υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ❖ Ετήσιος κύκλος εργασιών (ως όμιλος): €154 εκατ. (2007), εκ των οποίων το 65% προήλθε από διεθνείς δραστηριότητες.
- ❖ Ανθρώπινο δυναμικό 1.650 εργαζόμενοι (ως όμιλος). Επιστημονικό προσωπικό 65%. Προσωπικό στο εξωτερικό 46%.
- ❖ Σημαντική διεθνής δραστηριότητα: πωλήσεις σε 35 χώρες, φυσική παρουσία σε 12 χώρες.
- ❖ Σύγχρονα ερευνητικά εργαστήρια λογισμικού για την ταχεία ανάπτυξη και έλεγχο νέων εφαρμογών.
- ❖ Στρατηγικές συνεργασίες με τους μεγαλύτερους διεθνείς κατασκευαστές και οίκους λογισμικού υψηλής τεχνολογίας.

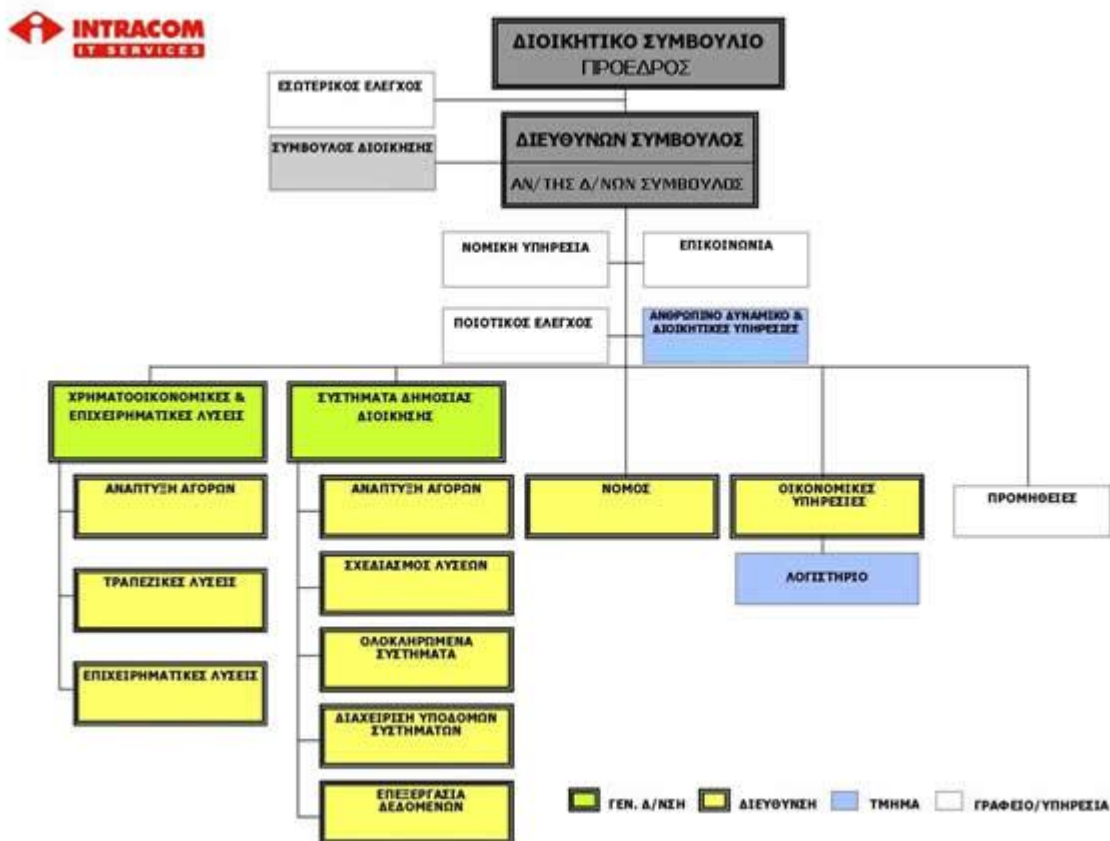
Η INTRACOM IT SERVICES εστιάζει στρατηγικά στις αγορές πληροφορικής της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης, Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Μέσης ανατολής και της Βόρειας Αφρικής. Περισσότεροι από 500 τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, κυβερνητικές υπηρεσίες, υπουργεία, τράπεζες, χρηματοοικονομικά ιδρύματα και μεγάλες επιχειρήσεις στην περιοχή έχουν επιλέξει τα

προϊόντα, τις λύσεις και τις υπηρεσίες της INTRACOM IT SERVICES για την εξυπηρέτηση των καθημερινών επιχειρησιακών τους αναγκών.

Το προφίλ της INTRACOM IT SERVICES ως μίας ανεξάρτητης εταιρείας ολοκλήρωσης συστημάτων με εμπειρία σε ένα ευρύ φάσμα τεχνολογιών την καθιστά ιδανικό εταίρο για πελάτες με ετερογενή εγκατεστημένη βάση συστημάτων και δικτύων. Το μέγεθος μιας εταιρείας και η εμπειρία σε έργα μεγάλης κλίμακας αποτελούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν χώρο που διακρίνεται για την αυξημένη τεχνική πολυπλοκότητά του, δεδομένου ότι οι πελάτες δείχνουν την προτίμησή τους σε διεθνώς αναγνωρισμένους προμηθευτές οι οποίοι παρέχουν ένα ευρύ φάσμα λύσεων που να καλύπτουν όλες τους τις απαιτήσεις.

Ο τομέας της δημόσιας διοίκησης είναι ο μεγαλύτερος αγοραστής τεχνολογίας παγκοσμίως. Στη στρατηγική γεωγραφική περιοχή που επικεντρώνει τις αναπτυξιακές της προσπάθειες η INTRACOM IT SERVICES στα αμέσως προσεχή χρόνια αναμένεται να πραγματοποιηθούν μεγάλες επενδύσεις σε λύσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, η οποία ως γνωστόν αυτή τη στιγμή υστερεί συγκρινόμενη με τα ισχύοντα στη Δυτική Ευρώπη. Καθώς η εξυπηρέτηση του πολίτη, η εξασφάλιση δημοσίων εσόδων και η εισαγωγή νέων υπηρεσιών κατέχουν υψηλή προτεραιότητα στα προγράμματα των κυβερνητικών υπηρεσιών, η INTRACOM IT SERVICES αναμένει αύξηση των δραστηριοτήτων της από την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων και υπηρεσιών.

Καθώς οι τραπεζικοί οργανισμοί, ανταποκρινόμενοι στο νέο διεθνές νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, στρέφονται προς την υιοθέτηση πρότυπων συστημάτων, και παράλληλα το μέγεθος, η πολυπλοκότητα και επιχειρησιακή κρισιμότητα των έργων πληροφορικής μεγαλώνει, οι διαδικασίες επιλογής ευνοούν μεγάλους προμηθευτές, όπως είναι η INTRACOM IT SERVICES . Στον τομέα αυτό, η εταιρεία προσφέρει ένα σύνολο δοκιμασμένων και πρότυπων λύσεων, επωφελούμενη από την αποδεδειγμένη εμπειρία της στην επιτυχή υλοποίηση έργων μεγάλης κλίμακας σε διεθνές επίπεδο.



Διάγραμμα 3: Οργάνωση INTRACOM IT SERVICES

Πηγή: [http://www.intracom.gr/intracom\\_it\\_services/gr/company/profile/organisation.htm](http://www.intracom.gr/intracom_it_services/gr/company/profile/organisation.htm)

### 8.1.2 SingularLogic <sup>27</sup>

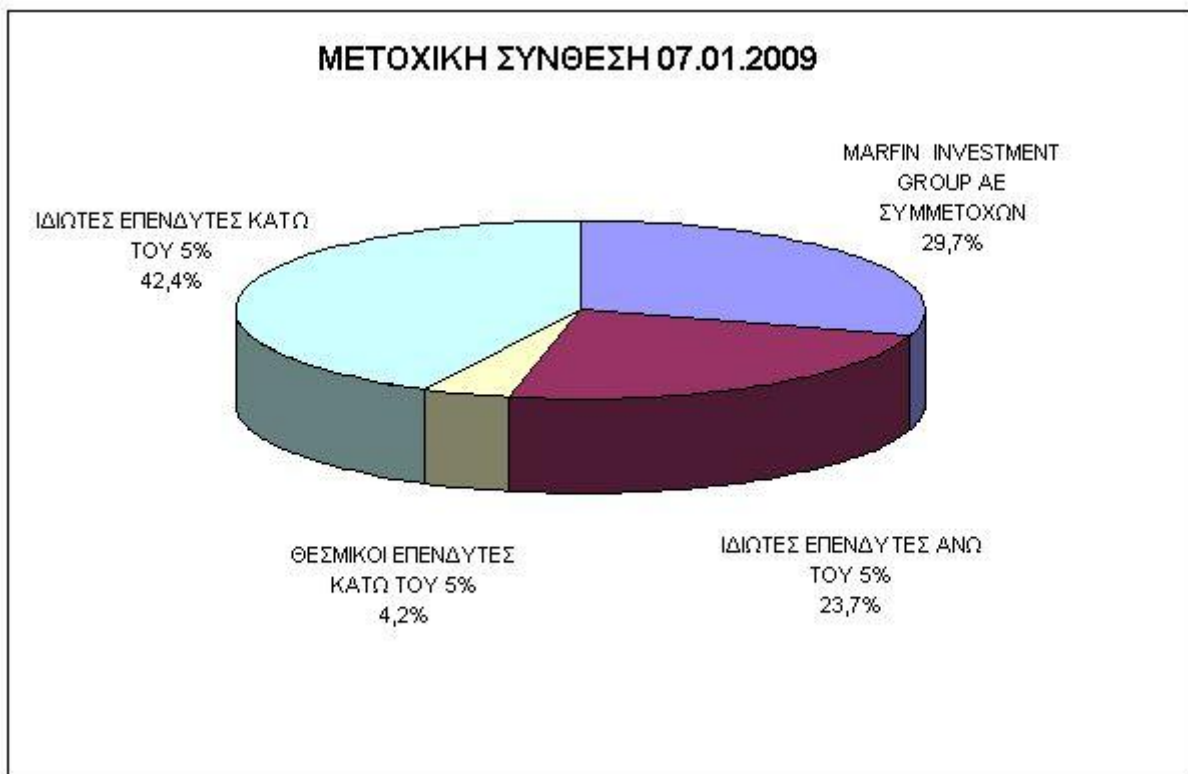
Η SingularLogic αποτελεί έναν Όμιλο Λογισμικού και Ολοκληρωμένων λύσεων Πληροφορικής στην Ελλάδα. Ο Όμιλος SingularLogic είναι ένας όμιλος Πληροφορικής που κατέχει ηγετική θέση στην παραγωγή Επιχειρησιακού Λογισμικού (ERP) και στην παροχή Ολοκληρωμένων Λύσεων Πληροφορικής στον Ιδιωτικό και το Δημόσιο τομέα. Οι εταιρείες του Ομίλου καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα προσφερόμενων λύσεων Πληροφορικής για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς και παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στις περισσότερες αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται. Προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες τόσο για μεγάλες όσο και για μικρότερες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό προϊόν της είναι τα συστήματα λογιστικής που υλοποιεί εδώ και πολλά χρόνια. Η εταιρεία διαθέτει πανελλαδικό δίκτυο εξουσιοδοτημένων συνεργατών, το οποίο αριθμεί περισσότερους από 600 συνεργάτες σε όλη την Ελλάδα. Σήμερα στη SingularLogic απασχολούνται περισσότερο από 700 άτομα που συνθέτουν ένα σύνολο από άρτια καταρτισμένους και έμπειρους account managers, project managers, marketers, μηχανικούς λογισμικού και

συστημάτων, συμβούλους εξειδικευμένους στις υπηρεσίες, στις λύσεις και τα προϊόντα πληροφορικής. Από το 1997 εφαρμόζει ένα σύστημα διαχείρισης Ποιότητας πιστοποιημένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου για την Ποιότητα ISO 9001:2008. Το Σύστημα διαχείρισης Ποιότητας καλύπτει όλες τις κύριες δραστηριότητες του ομίλου SingularLogic, και έχει ως στόχο την αποτελεσματική ικανοποίηση των πελατών του, μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, της τεχνολογίας και της συνεχούς βελτίωσης της επιχειρηματικής του λειτουργίας. Έχει συνάψει στρατηγικές συνεργασίες με τους μεγαλύτερους διεθνείς κατασκευαστές και οίκους λογισμικού υψηλής τεχνολογίας.

Η επιτυχία του Ομίλου SingularLogic οφείλεται μεταξύ άλλων σε ένα σύνολο από ισχυρά σημεία διαφοροποίησης που διαθέτει, όπως:

- Την πολυετή πετυχημένη παρουσία - 22 χρόνια - στον κλάδο της Πληροφορικής. Οι περισσότερες από τις εταιρείες του Ομίλου έχουν παράδοση και είναι καταξιωμένες στο χώρο που δραστηριοποιούνται.
- Την ισχυρή εγκατεστημένη βάση που διαθέτει σήμερα ο Όμιλος και που, αυτή τη στιγμή, ξεπερνά τις 40.000 μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις και τις 400 μεγάλες, ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες.
- Την αποδεδειγμένη δυνατότητα να σχεδιάζει, να υλοποιεί, να παραδίδει και να υποστηρίζει έργα «μεγάλης κλίμακας», τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον Ιδιωτικό τομέα.
- Το σημαντικό Business Know How που έχει αποκτηθεί όλα αυτά τα χρόνια, μέσα από την καθημερινή συνεργασία με το πολυπληθές πελατολόγιο του Ομίλου.
- Το σημαντικό Technology Know How που είναι αποτέλεσμα των συστηματικών επενδύσεων που πραγματοποιεί ο Όμιλος σε Έρευνα και Ανάπτυξη.
- Τις στρατηγικές συνεργασίες που έχει εξασφαλίσει ο Όμιλος με κορυφαίες εταιρείες της παγκόσμιας αγοράς Πληροφορικής, ώστε να ολοκληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις λύσεις που προσφέρει.
- Το ισχυρό πανελλαδικό Δίκτυο Διανομής Συνεργατών (100 SingularLogic Business Centers και 400 Authorized Resellers).
- Το άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό

Η SingularLogic είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο από τις 16/03/1998 και διαθέτει επίσης θυγατρικές στην Κύπρο την Ρουμανία και την Βουλγαρία. Η μετοχική της σύνθεση στις 07/01/2009 φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 4:Μετοχική Σύνθεση SingularLogic

Πηγή: [http://www.singularlogic.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=35&Itemid=73](http://www.singularlogic.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=73)

## 8.2 Μάκρο Περιβάλλον(PEST)

### ΠΟΛΙΤΙΚΟ- ΝΟΜΙΚΟ:

Ένα σημαντικό κομμάτι του κύκλου εργασιών της εταιρείας είναι ο Δημόσιος Τομέας, οποίος είναι και ο μεγαλύτερος πελάτης της Unisystems. Η πολιτική αστάθεια της χώρας μας οδηγεί σε αβεβαιότητα σχετικά με την πορεία υπαρχόντων έργων αλλά και μελλοντικών. Η οικονομική πολιτική της κυβέρνησης έχει στόχο να μειώσει στο ελάχιστο τις δαπάνες της. Δυστυχώς, γίνονται συνεχώς αλλαγές στο φορολογικό σύστημα της χώρας, γεγονός που εντείνει ακόμα περισσότερο το αίσθημα αβεβαιότητας που υπάρχει στην αγορά. Η κυβέρνηση έχει θεσπίσει καινούργιους νόμους που καταλύουν σημαντικά εργατικά δικαιώματα και οδηγούν σε χαμηλότερες αμοιβές εργαζομένων. Ωστόσο, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος των απεργιών που ουσιαστικά είναι το μόνο μέσο αντίστασης των εργαζομένων. Εξαιτίας όλων αυτών των συνεχών αλλαγών, είναι πρακτικά αδύνατο να καταστρώσει μία επιχείρηση με ακρίβεια την στρατηγική της. Η οικονομική πολιτική της κυβέρνησης είναι πολιτική λιτότητας. Η επιβολή νέων φορολογικών μέτρων και οι συνεχιζόμενες



έκτακτες εισφορές για την αύξηση των δημοσίων εσόδων δεν πείθουν πλέον τον επιχειρηματικό κόσμο.

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ:**

Η Ελλάδα είναι μια ανεπτυγμένη χώρα, με ένα υψηλό επίπεδο διαβίωσης και "πολύ υψηλό" Δείκτη Ανθρώπινης Ανάπτυξης, όπου κατατάσσεται 25η στον κόσμο το 2007, και 22η στον δείκτη του «The Economist» του 2005 για την ποιότητα ζωής παγκοσμίως.

Με βάση τα στοιχεία της Eurostat το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Ελλάδας ήταν ίσο με το 95% του μέσου όρου της ΕΕ το 2008. Οι κύριοι μεγάλοι κλάδοι της Ελληνικής οικονομίας είναι ο τουρισμός, η ναυτιλία, η βιομηχανική παραγωγή τροφίμων και η επεξεργασία καπνού, η υφαντουργία, τα χημικά, τα προϊόντα μετάλλου, η μεταλλευτική και η μονάδες διύλισης πετρελαίου.

Η μεγέθυνση του ΑΕΠ της Ελλάδος είναι επίσης, κατά μέσον όρο, από τις αρχές του 1990 υψηλότερη από αυτή του μέσου όρου των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εντούτοις, η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, περιλαμβανομένων και της αύξησης των επιπέδων της ανεργίας, της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς. Το 2009, η Ελλάδα κατείχε την δεύτερη χαμηλότερη κατάταξη στην ΕΕ σύμφωνα με τον Δείκτη Οικονομικής Ελευθερίας (μετά την Πολωνία), ενώ κατατάσσεται 81η παγκοσμίως. Η χώρα υποφέρει από υψηλά επίπεδα πολιτικής και οικονομικής διαφθοράς και χαμηλή ανταγωνιστικότητα συγκριτικά με τους Ευρωπαίους εταίρους της.

Την τελευταία διετία παρατηρείται ύφεση στην ελληνική οικονομία. Ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ το 2010 υποχώρησε κατά 4,35%. Το Δ' τρίμηνο 2011 σε σχέση με το Δ' τρίμηνο του 2010 το ΑΕΠ υποχώρησε κατά 7%.

Τον Μάρτιο του 2011 ο πληθωρισμός στην Ελλάδα ήταν 4,3% ενώ στην Ευρωζώνη ήταν 4,7. Στην συνέχεια υποχώρησε στο 2,1% τον Ιανουάριο, από 2,2% που ήταν το Δεκέμβριο του 2011, σύμφωνα με στοιχεία της κοινοτικής στατιστικής υπηρεσίας Eurostat. Στην ευρωζώνη ο πληθωρισμός μειώθηκε από 2,7% σε 2,6%, ενώ πριν από ένα χρόνο ήταν 2,3%. Την ίδια περίοδο, στην ΕΕ ο πληθωρισμός μειώθηκε από 3% σε 2,9%, ενώ πριν από ένα χρόνο ήταν 2,7%.

Στην Ελλάδα καταγράφηκε η μεγαλύτερη αύξηση ανεργίας στην ΕΕ, μέσα σε ένα χρόνο, καθώς ο δείκτης ανεργίας αυξήθηκε από 14,1% τον Νοέμβριο του 2010 σε 19,9% τον Νοέμβριο του



2011 (έναντι 19,4% τον Οκτώβριο του 2011), σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας που δόθηκαν σήμερα στη δημοσιότητα. Ο δείκτης ανεργίας σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστική Αρχής κυμάνθηκε τον Ιανουάριο του 2011 στο 15,1% και τον Νοέμβριο του 2011 στο 19,9%. Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, τον Νοέμβριο του 2011 η ανεργία στους νέους (κάτω των 25 ετών) έφτασε το 48,1%, ποσοστό που κατατάσσει την Ελλάδα δεύτερη στην ΕΕ, μετά την Ισπανία με ποσοστό ανεργίας στους νέους (49%). Τον Ιανουάριο του 2012 η ανεργία στην "ΕΕ των 27" ανήλθε στο 10,1% και στην ευρωζώνη στο 10,7%.

Ο ετήσιος ρυθμός ανόδου της συνολικής χρηματοδότησης του εγχώριου ιδιωτικού τομέα σημείωσε περαιτέρω επιβράδυνση τον Αύγουστο του 2010 και διαμορφώθηκε σε 1,5%, από 2,3% τον Ιούλιο του 2010 και 4,1% το Δεκέμβριο του 2009. Επιβράδυνση παρουσίασε ο ρυθμός ανόδου της χρηματοδότησης τόσο προς τις επιχειρήσεις, τους ελεύθερους επαγγελματίες-αγρότες-ατομικές επιχειρήσεις, όσο και προς τους ιδιώτες και τα ιδιωτικά μη κερδοσκοπικά ιδρύματα.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και όχι μόνο, πλήττονται σημαντικά αντιμετωπίζοντας σοβαρά προβλήματα ρευστότητας αφού δεν μπορούν να βρουν τις απαραίτητες πηγές χρηματοδότησης.

#### **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ:**

Εξαιτίας της οικονομικής κατάστασης της χώρας, ο τρόπος ζωής των ανθρώπων άλλαξε σημαντικά. Το κατά κεφαλήν εισόδημα μειώθηκε, με αποτέλεσμα τον περιορισμό των περιττών δαπανών και την μεταβολή των καταναλωτικών συνηθειών των αγοραστών. Τα καταναλωτικά πρότυπα έχουν αλλάξει και όλοι προσπαθούν να μειώσουν τα έξοδά τους όσο πιο πολύ μπορούν. Συνάμα, οι συνθήκες εργασίας άλλαξαν προς το χειρότερο αφού καταργήθηκαν πολλά προνόμια των εργαζομένων. Η αλματώδης αύξηση της ανεργίας κάνει τους εργαζομένους ανασφαλείς, αγχωμένους και απογοητευμένους, μειώνοντας έτσι την αποδοτικότητα τους. Το βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο της χώρας μειώθηκε, εξαιτίας των περικοπών των κρατικών δαπανών. Το γεγονός αυτό οδήγησε μέρος του ελληνικού πληθυσμού, ιδιαίτερα ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, στην αναζήτηση εργασίας στο εξωτερικό. Οι αλλαγές αυτές δεν επηρεάζουν τόσο την ζήτηση των προϊόντων της εταιρείας όσο το πώς αυτή λειτουργεί. Οι εταιρείες πληροφορικής εξαρτώνται άμεσα από το επίπεδο του εξειδικευμένου προσωπικού που διαθέτουν και αυτό μειώνεται εξαιτίας των μεγάλων κοινωνικών προβλημάτων που έχουν προκύψει λόγω της οικονομικής κρίσης.

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ:**

Η εισαγωγή της τεχνολογίας οδήγησε σε ουσιαστικές αλλαγές στις διαδικαστικές λειτουργίες των επιχειρήσεων. Ο ρυθμός ανάπτυξης των εταιρειών επηρεάζεται από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Γι' αυτό άλλωστε και η χώρα έχει διαθέσει μέσω προγραμμάτων ΕΣΠΑ αρκετά χρήματα για την έρευνα και την ανάπτυξη. Ειδικά μια εταιρεία όπως η Unisystems, που ασχολείται με ολοκληρωμένες λύσεις πληροφορικής και επικοινωνιών, επηρεάζεται πολύ από τις τεχνολογικές τάσεις, επομένως είναι σημαντικό για την εταιρεία να αναγνωρίζει το ποιές τεχνολογίες θα επικρατήσουν στο μέλλον και να επενδύει πρώτη στο να αποκτήσει την κατάλληλη τεχνογνωσία σε αυτές. Έτσι θα μειώσει το κόστος της και θα βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της. Τα εργαλεία με τα οποία γίνεται η ανάπτυξη των υπηρεσιών πληροφορικής εξελίσσονται με μεγάλη ταχύτητα και πολλές παλαιότερες τεχνολογίες απαξιώνονται. Η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να παρέχει στο προσωπικό της την απαραίτητη τεχνογνωσία μέσα από εκπαιδεύσεις και σεμινάρια είτε στο εσωτερικό της είτε εξωτερικά. Στην εποχή του διαδικτύου και της ψηφιακής οικονομίας παρουσιάζονται συνεχώς τεχνολογικές προκλήσεις στις οποίες οι εταιρείες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών καλούνται να ανταποκριθούν.

**9. Στοιχεία για τις στρατηγικές της Επιχείρησης Μέχρι Τώρα**

Η Unisystems συνεργάζεται σχεδόν με όλες τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε κάποιες από αυτές IBM, Oracle, Microsoft, Citrix, EMC, Cisco, Hewlett-Packard. Η Unisystems, με ειδικές εγκαταστάσεις που διαθέτει, προσφέρει data centers και solution center σε συνεργασία με την EMC στους πελάτες της. Στον Δημόσιο τομέα έχει υλοποιήσει έργα για:

- ❖ Το υπουργείο Οικονομικών. TAXISNet, ICISNet, E9/ETAK, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους.
- ❖ Το υπουργείο Εσωτερικών. ERMIS, Ηλεκτρονική Πύλη για δήμους Αττικής και Αιγαίου, παροχή υπηρεσιών σε 29 νομαρχίες της Ελλάδας.
- ❖ Το υπουργείο Δικαιοσύνης. Πληροφοριακό Σύστημα για το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, το Συμβούλιο της Επικρατείας και τα Διοικητικά Πρωτοδικεία και Εφετεία.
- ❖ ΙΚΑ. Σύστημα διαχείρισης συνταγογράφησης, ΙΚΑ-NET
- ❖ Κτηματολόγιο SA. Πληροφοριακό Σύστημα.

- ❖ ΕΛΟΤ. Πληροφοριακό Σύστημα.
- ❖ Ελληνική Βουλή. Ψηφιοποίηση Αρχείων.
- ❖ Υπουργείο Υγείας. Πληροφοριακά συστήματα και ERP για 8 νοσοκομεία στην Κρήτη και 2 στις Κυκλάδες.
- ❖ Υπουργείο Παιδείας. Ψηφιοποίηση 49 δημοτικών βιβλιοθηκών, Data-Center για το Υπουργείο.
- ❖ Υπουργείο Πολιτισμού. Μουσείο Ολυμπίας- Ψηφιακή επίδειξη της ιστορίας των Ολυμπιακών Αγώνων.

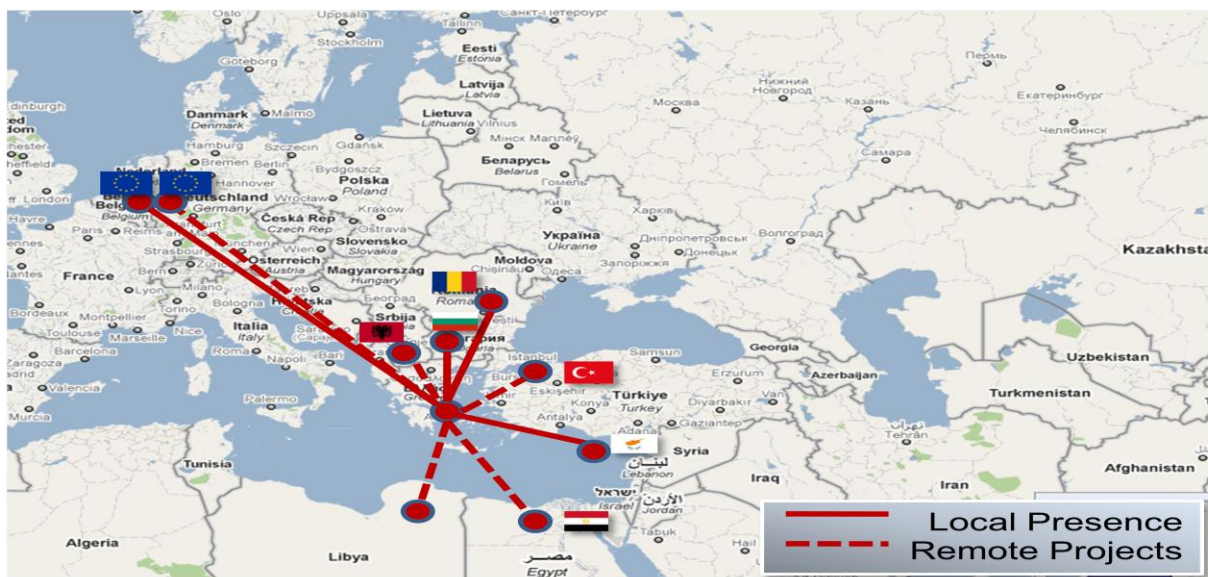
Στο τραπεζικό και χρηματοοικονομικό τομέα η Unisystems έχει πελάτες όλες τις μεγάλες ελληνικές τράπεζες. Έχει υλοποιήσει με επιτυχία έργα για την Alpha Bank, Eurobank EFG, Piraeus Bank, National Bank of Greece, Emporiki Credicom, ProBank, Ελληνικά Χρηματιστήρια ΑΕ.

Στο τομέα των τηλεπικοινωνιών η Unisystems προσφέρει υπηρεσίες σε μεγάλους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους. ΟΤΕ, Vodafone, WIND, Cosmote, Cosmoline. Στον ιδιωτικό τομέα η Unisystems έχει δώσει λύσεις σε πολλές ιδιωτικές εταιρείες όπως Sony, ΦΑΓΕ, ΕΒΓΑ, Carrefour, Coca-Cola HBC, Vivartia, AEGEAN, ICAP.

### 9.1 Μελλοντικά Σχέδια σε Θέματα Στρατηγικής

Η διατήρηση του υφιστάμενου πελατολογίου και η περαιτέρω ανάπτυξή του καθώς και η επέκταση της Unisystems στο εξωτερικό αποτελούν τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης. Η ίδρυση θυγατρικών στο Βέλγιο, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία δείχνουν την προσπάθεια της εταιρείας να δραστηριοποιηθεί πέραν της εγχώριας αγοράς. Στα πλαίσια της διεθνοποίησής της, η Unisystems αναζητώντας ευκαιρίες, παρακολουθεί συστηματικά τις εξελίξεις στο ευρύτερο τεχνολογικό περιβάλλον με στόχο τη διεξόδου σε αγορές που ικανοποιούνται τα κριτήρια της δυναμικής ανάπτυξης και των ικανοποιητικών αποδόσεων. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης η Unisystems προσπαθεί να κατακτήσει μια θέση στην Αγορά Τεχνολογιών Πληροφορικής και να διακριθεί σε αυτήν.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται οι τοποθεσίες των έργων της Unisystems στο εξωτερικό και το εάν τα υλοποιεί εκεί ή εξ αποστάσεως:



Σχήμα.3 Εξάπλωση της Unisystems στο εξωτερικό.

## 10.Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

### 10.1 Εύρεση Ευκαιριών Απειλών

#### ΑΠΕΙΛΑΕΣ

- Η οικονομική κρίση που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρές επιχειρήσεις. Η Unisystems δε θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση και να μείνει ανέπαφη από τα αποτελέσματά της.
- Σημαντική μείωση παρατηρείται στον κύκλο εργασιών της εταιρείας από τη μη είσπραξη απαιτήσεων από τους πελάτες της και κυρίως από το Δημόσιο αλλά και την περιορισμένη ανάθεση έργων από αυτό.
- Ταυτόχρονα, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν με ιδιαίτερη επιφυλακτικότητα τη χρηματοδότηση των εταιρειών του κλάδου. Οι εταιρείες πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές

ώστε να έχουν ανά πάσα στιγμή την απαραίτητη ρευστότητα, αφού η σύναψη κάποιου δανείου είναι δύσκολη και συνήθως οι τράπεζες απαιτούν ασύμφορους όρους.

- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών εξαιτίας κυβερνητικών αποφάσεων που στην πραγματικότητα μειώνουν την πραγματική ανάπτυξη, κάνουν το επιχειρηματικό κλίμα ακόμα πιο δυσμενές.
- Επίσης, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών του κλάδου είναι έντονος, γεγονός που οφείλεται και στην εξέλιξη της τεχνολογίας και των τεχνικών πληροφορικής που συνεχώς εξελίσσονται.
- Συνεχίζει να αποτελεί εμπόδιο το επίπεδο της τεχνολογικής κουλτούρας στην Ελλάδα. Τελευταία σε ποσοστό χρηστών του Διαδικτύου στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 ήταν η Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών ( I.T.U.) για το 2005. Για να προσφέρει μια εταιρεία υψηλού επιπέδου υπηρεσίες τεχνολογιών πληροφορικής προϋποθέτει πως ο ανθρώπινος παράγοντας έχει την κατάλληλη κατάρτιση ώστε να εκμεταλλευτεί αυτές τις υπηρεσίες στο έπακρο.
- Η ανάληψη δημόσιων έργων παραμένει δέσμια της γραφειοκρατίας. Οι δημόσιοι διαγωνισμοί καθυστερούν συνεχώς και είναι συχνό το φαινόμενο να προσβάλλονται στην συνέχεια στα δικαστήρια από τις ανταγωνίστριες εταιρείες, πρακτική που αγγίζει τα όρια του αθέμιτου ανταγωνισμού. Η καθυστέρηση απονομής της δικαιοσύνης καθλώνει την αγορά και δεν επιτρέπει την λειτουργία του ανταγωνισμού.
- Η φυγή ειδικευμένου προσωπικού στο εξωτερικό λόγω της οικονομικής κρίσης δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την στελέχωση των εταιρειών με τα κατάλληλα άτομα. Το παραπάνω έχει οδηγήσει πολλά έργα πληροφορικής σε αποτυχία.
- Οι συνεχείς αλλαγές στο φορολογικό σύστημα της χώρας δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας και δυσκολεύουν τις προβλέψεις σχετικά με την πορεία της αγοράς και της εταιρείας.
- Η στρατηγική σχετικά με τις νέες τεχνολογίες είναι ασαφής, ειδικά στο δημόσιο τομέα, και υπάρχει έλλειψη του μακροχρόνιου σχεδιασμού για τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

#### ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Η ελληνική κυβέρνηση έχει θέσει ως στόχο τη μείωση του κόστους λειτουργίας του Δημοσίου. Ο καλύτερος τρόπος για να το πετύχει αυτό είναι με την υλοποίηση σύγχρονων έργων πληροφορικής, τα οποία θα συμβάλλουν στη μείωση των δαπανών του, π.χ.



ηλεκτρονική συνταγογράφηση. Η μηχανογράφηση όλων των διαδικασιών του Δημοσίου αποτελεί μονόδρομο για την κυβέρνηση. Με την υλοποίηση μεγάλων έργων πληροφορικής το Δημόσιο θα πετύχει να βοηθήσει την ανάπτυξη και να ελαττώσει τα έξοδα του.

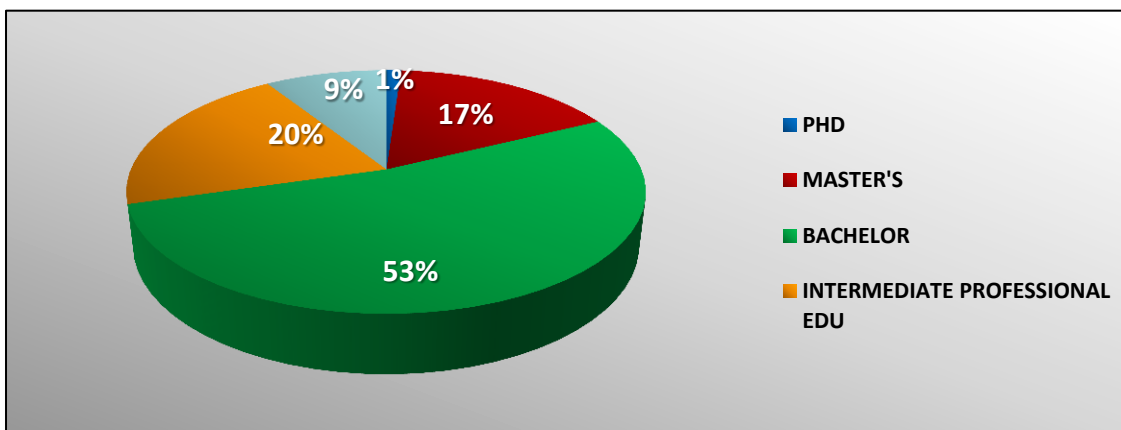
- Η εξάπλωση του Διαδικτύου και της ευρυζωνικότητας έχει δώσει σημαντικές ευκαιρίες στην ανάπτυξη του κλάδου της πληροφορικής. Πολλές νέες τεχνολογίες και τεχνικές, π.χ. Cloud, ασύρματα δίκτυα, smartphones αλλάζουν τον τρόπο που χρησιμοποιείται η επιστήμη της πληροφορικής και επικοινωνιών και δημιουργούν νέες ευκαιρίες και αγορές τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί η Unisystems.
- Επίσης, οι εξελίξεις στο χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης επιτρέπουν την επέκταση της εταιρείας και σε άλλες χώρες, κυρίως των Βαλκανίων. Η γεωγραφική περιοχή των Βαλκανίων παρά τις ισχυρές αλληλεπιδράσεις που δέχεται, συνεχίζει να αποτελεί ένα πρόσφορο έδαφος για επενδύσεις παραμένοντας μια βασική και σταθερή επιλογή του διεθνούς επιχειρηματικού κόσμου
- Επιπροσθέτως, οι αλλαγές στην εργατική νομοθεσία δίνουν την ευκαιρία στις εταιρείες να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τους υπαλλήλους και να μειώσουν έτσι το λειτουργικό τους κόστος.
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά προγράμματα που υποστηρίζουν την υλοποίηση σημαντικών έργων στο Δημόσιο τομέα και τις επενδύσεις των επιχειρήσεων.

## 11. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

### 11.1 Εύρεση Δυνάμεων και Αδυναμιών

#### ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Η Unisystems απαρτίζεται από ένα άρτια καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό. Το γεγονός αυτό της δίνει τη δυνατότητα να εκτελεί τα έργα που αναλαμβάνει με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Παρακάτω απεικονίζεται σχηματικά το επίπεδο σπουδών του ανθρώπινου δυναμικού της:



Σχήμα.4 Επίπεδο Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Όπως προαναφέραμε η Unisystems είναι θυγατρική εταιρεία του ομίλου Info-Quest. Ο όμιλος έχει παράδοση 30 ετών στο χώρο της Πληροφορικής και των Ταχυμεταφορών (ACS) στην Ελλάδα και δίνει στην Unisystems μια επιπλέον ασφάλεια και ένα καλύτερο εμπορικό όνομα.
- Η Unisystems έχει καταφέρει να μεταδώσει βασικές αξίες στους υπαλλήλους της και την αφοσίωσή τους στην ήδη υπάρχουσα κουλτούρα. Προωθεί έτσι, τη δημιουργία ομάδων που θα αναλάβουν και θα ολοκληρώσουν ένα έργο, ενώ παράλληλα εστιάζει στο αποτέλεσμα και τη λεπτομέρεια, ώστε να ικανοποιεί στο μέγιστο τους πελάτες και τους υπαλλήλους της.
- Η εταιρεία υφίσταται εδώ και πολλά χρόνια και έτσι έχει καταφέρει να συσσωρεύσει πολύτιμη εμπειρία και να αποκτήσει πολύ καλή φήμη και όνομα.
- Οι προμηθευτές της Unisystems είναι οι μεγάλες και πλέον αξιόπιστες εταιρείες παγκοσμίως. Αυτό δίνει στην εταιρεία την δυνατότητα να δουλεύει με τα καλύτερα εργαλεία τελευταίας τεχνολογίας.
- Τέλος, σε μια περίοδο στην οποία η επιχειρηματική πίστη είναι κλονισμένη και επικρατεί μεγάλη αβεβαιότητα, η Unisystems έχει καταφέρει να έχει μηδενικό δείκτη δανειακής επιβάρυνσης. Αυτό, της δίνει τη δυνατότητα να κινηθεί ευκολότερα προς την υλοποίηση της στρατηγικής της, ενώ παράλληλα αποτελεί δείγμα της σωστής οικονομικής διαχείρισης από τα ανώτερα στελέχη της.



ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Η έλλειψη κατάλληλων χώρων εργασίας, δεν ευνοεί την παραγωγικότητα του προσωπικού.
- Δεν έχει δημιουργήσει υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία να αναφέρονται σε μικρές επιχειρήσεις και ιδιώτες. Απευθύνεται σε πολύ μεγάλες εταιρείες, τράπεζες και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.
- Η αδυναμία είσπραξης οφειλών από τους πελάτες κυρίως επειδή αυτοί είναι συγκεκριμένοι και δεν αλλάζουν.
- Η περιορισμένη διάθεση για έρευνα ανάπτυξη και καινοτομία.

**12. Χρηματοοικονομική Ανάλυση της Unisystems <sup>Δ</sup>**

Στην ενότητα αυτή θα πραγματοποιήσουμε ανάλυση μερικών βασικών αριθμοδεικτών της Unisystems ώστε να διαπιστώσουμε την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας.

**12.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας**

Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η χρηματοοικονομική θέση θεωρείται ότι είναι ισχυρή, όταν η επιχείρηση έχει την ικανότητα να ικανοποιεί απρόσκοπτα τους βραχυπρόθεσμους πιστωτές της και διατηρεί συνθήκες οι οποίες της εξασφαλίζουν την ευνοϊκή πιστοληπτική της κατάσταση.

	2009	2010
Γενική Ρευστότητα	1,488	1,518
Άμεση Ρευστότητα	1,345	1,409

**Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας**

**Δείκτης γενικής ρευστότητας: σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού / σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων**

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας πρέπει να λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδας. Όσο πιο μεγάλος ο δείκτης τόσο μεγαλύτερο το «περιθώριο ασφαλείας» των

βραχυπρόθεσμων δανειστών της επιχείρησης. Ένας δείκτης δυο θεωρείται πολύ καλός. Εάν οι εισροές χρημάτων της επιχείρησης είναι προβλέψιμες τότε ένας πιο χαμηλός δείκτης είναι αποδεκτός, αλλά αυτό εξαρτάται κυρίως από τον κλάδο της εταιρείας.

Ο δείκτης της Unisystems θεωρείται ικανοποιητικός και μάλιστα υπάρχει βελτίωση από το 2009 στο 2010.

### Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας

**Δείκτης άμεσης ρευστότητας: (σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού - αποθέματα)/ σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων**

Αν στον προηγούμενο δείκτη αφαιρέσουμε από τον αριθμητή τα αποθέματα, τα οποία αποτελούν στοιχείο του ενεργητικού με τη μικρότερη ρευστότητα, τότε θα πάρουμε τον δείκτη άμεσης ρευστότητας. Με άλλα λόγια ο εν λόγω δείκτης παρουσιάζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα μετρητά του ταμείου της και τους λογαριασμούς καταθέσεων όψεως των τραπεζών. Ο δείκτης αυτός θεωρείται ικανοποιητικός όταν λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδας. Γενικά ένας δείκτης άμεσης ρευστότητας μεγαλύτερος του 1,5 θεωρείται καλή ένδειξη για την επιχείρηση.

Ο δείκτης της Unisystems θεωρείται ικανοποιητικός και μάλιστα υπάρχει βελτίωση από το 2009 στο 2010.

### 12.2 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Οι δείκτες απόδοσης δείχνουν το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η εξεταζόμενη επιχείρηση.

	2009	2010
Αποδοτικότητα Συνολικού Ενεργητικού προ Φόρων	5,2%	5,9%
Αποδοτικότητα Συνολικού Ενεργητικού μετά Φόρων	2,4%	3,7%
Αποδοτικότητα Συνολικού Ενεργητικού προ Φόρων	11,9%	13,4%
Αποδοτικότητα Συνολικού Ενεργητικού μετά Φόρων	8,3%	5,6%

**Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ & μετά φόρων****Κέρδη (Προ/Μετά Φόρων) / Συνολικό Ενεργητικό**

Μετράει την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων της και αποτελούν ένα είδος αξιολόγησης και ελέγχου της διοίκησης.

Το γεγονός ότι ο δείκτης παρουσιάζει βελτίωση από το 2009 στο 2010 μας δείχνει πως η εταιρεία καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες να διατηρήσει τα κέρδη της εταιρείας σε ικανοποιητικά επίπεδα.

**Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ & μετά φόρων****Κέρδη (Προ/Μετά Φόρων) / Συνολικό Ενεργητικό**

Απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχουν ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησεως ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος. Μετράει την αποδοτικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σ' αυτήν.

Όπως και παραπάνω, το γεγονός ότι ο δείκτης παρουσιάζει βελτίωση από το 2009 στο 2010 μας δείχνει πως η εταιρεία έχει καταφέρει να σταθεροποιηθεί παρά την μεγάλη ύφεση της Ελληνικής Οικονομίας.

**12.3 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας**

	2009	2010
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	23 ημέρες	25 ημέρες
Ταχύτητα Είσπραξης Απαιτήσεων	187 ημέρες	285 ημέρες
Ταχύτητα Πληρωμής Υποχρεώσεων	161 ημέρες	226 ημέρες

**Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων****Αποθέματα/Πωλήσεις X 365**

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες ημέρες χρειάζεται για να ανανεωθούν τα αποθέματα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στη χρήση. Όσο μικρότερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η επιχείρηση. Για το λόγο αυτόν οι καλά οργανωμένες επιχειρήσεις, εκτός αν αναμένεται αύξηση των τιμών των προϊόντων τους, προσπαθούν να διατηρούν το ελάχιστο ποσό αποθεμάτων που χρειάζεται και τούτο για να ελαχιστοποιούν το ύψος

των τόκων των κεφαλαίων που δεσμεύουν τα αποθέματα, να εξοικονομούν δαπάνες αποθηκεύσεως και να μειώνουν το κίνδυνο μη πωλήσεως τους λόγω αλλοιώσεως, ή αλλαγής των προτιμήσεων των καταναλωτών.

Επειδή η Unisystems είναι εταιρεία κυρίως παροχής υπηρεσιών ο παραπάνω δείκτης είναι μικρός και παραμένει περίπου σταθερός μεταξύ των δύο χρήσεων παρά την μεγάλη μείωση του κύκλου εργασιών.

### **Ταχύτητα Είσπραξης Απαιτήσεων**

#### **Απαιτήσεις/Πωλήσεις X 365**

Ο αριθμοδείκτης εισπράξεως απαιτήσεων δείχνει πόσες ημέρες χρειάζεται η επιχείρηση για να εισπράξει, κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσεως, τις απαιτήσεις της. Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων παρέχει ένδειξη του βαθμού ποιότητας και του βαθμού ρευστότητας των απαιτήσεων μιας επιχείρησης, καθώς και του κατά πόσο επιτυχής υπήρξε η διοίκηση αυτής στην είσπραξη των απαιτήσεων της. Ο υπολογισμός του αριθμοδείκτη αυτού αποτελεί τον καλύτερο τρόπο για να διαπιστωθεί αν οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλες σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κυκλοφοριακά της στοιχεία. Τούτο επιτυγχάνεται με την εύρεση του αριθμού ημερών που οι απαιτήσεις μένουν στα βιβλία της έως ότου εισπραχθούν. Ο χρόνος εισπράξεως των απαιτήσεων μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τους όρους χορηγήσεως των πιστώσεων στους πελάτες της. Όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα εισπράξεως των απαιτήσεων μιας επιχείρησης τόσο μικρότερος είναι ο χρόνος δεσμεύσεως των κεφαλαίων και τόσο καλύτερη η θέση της από απόψεως χορηγούμενων πιστώσεων. Επί πλέον μεγάλη ταχύτητα στην είσπραξη απαιτήσεων σημαίνει μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς πελάτες.

Ο παραπάνω δείκτης για την εταιρεία είναι πολύ υψηλός και κατά την χρήση του 2010 μεγάλωσε ακόμα παραπάνω. Η εταιρεία δείχνει αδυναμία στην έγκαιρη είσπραξη των απαιτήσεων με αποτέλεσμα αυξημένο κόστος χρηματοδότησης και αυξημένο κίνδυνο για τυχόν επισφάλειες.

### **Ταχύτητα Πληρωμής Υποχρεώσεων**

#### **Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις/Πωλήσεις X 365**

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εξοφλήσεως βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων δείχνει πόσες ημέρες χρειάζεται η επιχείρηση, μέσα στη χρήση, για την εξόφληση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Η παρακολούθηση του αριθμοδείκτη αυτού για μια σειρά ετών δείχνει την

πολιτική της επιχείρησης ως προς την χρηματοδότηση των αγορών της. Μια μεταβολή του αριθμοδείκτη αυτού διαχρονικά δείχνει ότι η επιχείρηση αλλάζει την πιστοληπτική της πολιτική.

Η εταιρεία κατά την χρήση του 2010 μείωσε την ταχύτητα πληρωμής των υποχρεώσεων στην προσπάθεια της να καλύψει μέρος από την καθυστέρηση της είσπραξης των απαιτήσεων της.

#### 12.4 Αριθμοδείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης

	2009	2010
Αριθμοδείκτης Κεφαλαιακής Διάρθρωσης	0,43	0,44
Αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης	-	-

#### Αριθμοδείκτης Κεφαλαιακής Διάρθρωσης

##### **Ίδια Κεφάλαια / Συνολικά Κεφάλαια**

Ο δείκτης Κεφαλαιακής Διάρθρωσης είναι αποτελεσματικός όταν κινείται σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό σημαίνει πως υπάρχει διευκόλυνση στην εξωτερική χρηματοδότηση και πως το μεγαλύτερο μέρος των κερδών παραμένει στους κοινούς μετόχους. Αντίθετα ένας υψηλός δείκτης Κεφαλαιακής διάρθρωσης παρουσιάζει πιθανότητα δυσκολιών στην επιπλέον εξωτερική χρηματοδότηση και οι εξωτερικοί επενδυτές αναμένουν τους κοινούς μετόχους να χρηματοδοτήσουν πρώτοι.

Στην περίπτωση της εταιρείας βλέπουμε πως ο δείκτης παραμένει σχετικά αμετάβλητος από το 2009 στο 2010.

#### Αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης

##### **Ίδια Κεφάλαια / Ξένα Κεφάλαια**

Ο Αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει ή όχι υπερδανεισμός σε μία επιχείρηση και εκφράζει τη σχέση μεταξύ των ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο των δανειακών κεφαλαίων. Επιπλέον ο δείκτης αυτός δείχνει την ασφάλεια που παρέχει η επιχείρηση στους δανειστές της. Ένας δείκτης μεγαλύτερος της μονάδας μας φανερώνει ότι οι φορείς της επιχείρησης συμμετέχουν σ' αυτή με περισσότερα κεφάλαια από ότι οι πιστωτές της. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η σχέση τόσο μεγαλύτερη ασφάλεια παρέχεται στους πιστωτές της επιχειρήσεως. Αντίθετα ένας δείκτης μικρότερος της μονάδας δείχνει πως υπάρχει περιορισμένη εξασφάλιση των πιστωτών της επιχειρήσεως.

Η εταιρεία έχει μηδενική δανειακή επιβάρυνση τα τελευταία χρόνια. Αυτό δεν οφείλεται στην αδυναμία της να αποκτήσει δανειακούς πόρους, αλλά στην στρατηγική απόφαση της εταιρείας να μην αποφεύγει τον δανεισμό.

## 13. Στρατηγικές Κινήσεις της Επιχείρησης

### 13.1 Σε Επίπεδο Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η Unisystems εξαγοράστηκε από την Info-Quest και στη συνέχεια συγχωνεύτηκε με την εταιρεία Decision και την επιχειρηματική μονάδα λογισμικού της Info-Quest. Επομένως, ως θυγατρική της Info-Quest δεν έχει δικιά της επιχειρησιακή στρατηγική αλλά αυτή ορίζεται από τον όμιλο.

Όσον αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική της Info-Quest, αυτή είναι η στρατηγική ανάπτυξης μέσω της ασυσχέτιστης διαποίκισης. Αυτό σημαίνει ότι διαθέτει στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες δεν συνδέονται μεταξύ τους, π.χ. Unisystems, ACS, Quest Energy. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν αυτήν τη στρατηγική γιατί θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Επίσης, οι επιχειρήσεις με την ασυσχέτιστη διαποίκιση προσπαθούν να πετύχουν διασπορά του κινδύνου.

### 13.2 Σε Επίπεδο Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Η επιχειρηματική στρατηγική εξαρτάται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Δηλαδή, τι μας επιτρέπει το περιβάλλον μας να ακολουθήσουμε και αν έχουμε τις δυνατότητες να κάνουμε αυτό που μας επιτρέπει. Η Unisystems δεν απευθύνεται σε όλους αλλά εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών μεγάλων επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών. Υλοποιεί υπηρεσίες ειδικά για κάθε πελάτη, δίνοντας την τεχνογνωσία της προσαρμοσμένη στις ανάγκες του καθενός. Αναπτύσσει καινοτομίες που ταιριάζουν στις απαιτήσεις της αγοράς ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά. Η Unisystems ακολουθεί στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση δημιουργεί πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης, και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή, πελάτες. Η εταιρεία προβαίνει σε διαρκή



αξιολόγηση και αξιοποίηση τεχνολογιών αιχμής, τις οποίες μετουσιώνει σε ολοκληρωμένες λύσεις πληροφορικής, υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες της. Παρόλο που συχνά τα έργα της εταιρείας υλοποιούνται από τους ίδιους ανθρώπους χρησιμοποιώντας τα ίδια εργαλεία, παραμετροποιούνται με τέτοιο τρόπο που κανένα δεν μοιάζει με το άλλο. Η Unisystems δίνοντας βάση στον πελάτη προσπαθεί να του δώσει αξία, δηλαδή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στόχος της είναι τα προϊόντα της να φαίνονται μοναδικά στα μάτια των πελατών της και έτσι να δημιουργεί μια πιστή πελατειακή βάση.

## 14. Εναλλακτικές Στρατηγικές Κινήσεις για την Επιχείρηση

Εφόσον, η Unisystems είναι θυγατρική της Info-Quest δεν μπορεί να διαμορφώσει από μόνη της δικές της επιχειρησιακές στρατηγικές, αλλά θα μπορούσε να διαμορφώσει δικές της εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι συνήθως μια επιχείρηση πολύ δύσκολα αλλάζει επιχειρηματική στρατηγική. Για να γίνει αυτό πρέπει οι συνθήκες να ευνοούν εξαιρετικά την αλλαγή.

### 14.1 Επιχειρησιακές

#### 14.1.1 Στρατηγική Σταθεροποίησης

Η Info-Quest θα μπορούσε να επιλέξει εναλλακτικά τη στρατηγική σταθεροποίησης, παύσης - συνέχισης με προσοχή ή τη στρατηγική καμίας αλλαγής. Με την πρώτη στρατηγική η εταιρεία θα μπορούσε να εντοπίσει καλύτερα τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και να εκμεταλλευτεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντός της. Κατά την επιλογή της εν λόγω στρατηγικής, η Info-Quest δε θα σταματούσε τη δραστηριότητά της αλλά θα μπορούσε να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές προτού προχωρήσει σε νέα εγχειρήματα. Επίσης, σε αυτήν την περίπτωση η εταιρεία θα περιόριζε συνήθως για ένα βραχυχρόνιο διάστημα, τους στόχους της και θα κατέβαλλε προσπάθειες μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και της ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων της. Θα μπορούσε επίσης να ανακαλύψει τρόπους δημιουργίας «οικονομιών κλίμακας» μεταξύ των διαφορετικών στρατηγικών μονάδων της. Για παράδειγμα, θα ήταν δυνατό να χρησιμοποιήσει το ήδη υπάρχον δίκτυο καταστημάτων της ACS που διαθέτει για να παραλαμβάνουν οι πελάτες της πράγματα που έχουν αγοράσει από το ηλεκτρονικό της κατάστημα (you.gr).

Τη δεύτερη στρατηγική, η Info-Quest θα μπορούσε να την ακολουθήσει εάν ήταν απόλυτα ικανοποιημένη από τα αποτελέσματά της. Φυσικά, η στρατηγική καμίας αλλαγής προϋποθέτει ένα

σταθερό εξωτερικό περιβάλλον (ανταγωνισμός, είσοδος νέων ανταγωνιστών) και ότι η Info-Quest προσαρμόζει τις πωλήσεις και τα κέρδη της λαμβάνοντας υπόψη τον πληθωρισμό της χώρας. Αυτό όμως είναι κάτι το πρακτικά αδύνατο αφού πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και πράγματα που μπορούν να γίνουν καλύτερα.

#### 14.1.2 Στρατηγική Περισυλλογής

Η στρατηγική περισυλλογής είναι από τις δυσκολότερες στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση κι αυτό γιατί προϋποθέτει πως η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύναμη και επομένως και η επίδοσή της φτωχή. Στην περίπτωση της Info-Quest αυτό δεν ισχύει και η υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής θα μπορούμε να δουλέψει μόνο για σύντομο χρονικό διάστημα και για μεμονωμένες περιπτώσεις.

Η Info-Quest θα μπορούσε να επιλέξει αυτή τη στρατηγική για τα προβλήματα τα οποία είναι εμφανή και διάχυτα αλλά όχι σημαντικά για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Μέσω αυτής της στρατηγικής, η Info-Quest θα κατάφερνε να αναχαιτίσει ή να αντιστρέψει τις ανταγωνιστικές ή χρηματοοικονομικές αδυναμίες της, όσο το δυνατόν συντομότερα. Τα ισχυρά διευθυντικά στελέχη της εταιρείας θα προσπαθήσουν γρήγορα και δυναμικά να σταματήσουν το υφιστάμενο πρόβλημα. Στη συνέχεια θα εφαρμόσουν ένα σταθεροποιητικό πρόγραμμα για να τη βοηθήσουν να ορθοποδήσει και τελικά να επεκταθεί. Από την άλλη πλευρά, η επιλογή μιας τέτοιας στρατηγικής προκαλεί “παρενέργειες” και αναστάτωση στις υφιστάμενες σχέσεις με τις ομάδες των ενδιαφερόμενων (π.χ. μείωση του εργατικού δυναμικού, επαναπροσδιορισμός της γραμμής παραγωγής των προϊόντων και των πελατών).

### 14.2 Επιχειρηματικές

#### 14.2.1 Εστίαση με Βάση το Κόστος

Εάν η εταιρεία ακολουθούσε μια τέτοια στρατηγική θα την ενδιέφερε να παράγει τις υπηρεσίες της με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος. Εφόσον, μιλάμε για εστίαση, δηλαδή όχι για ολόκληρη την αγορά αλλά για ένα τμήμα της αγοράς, η στρατηγική αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές των τιμών. Η εταιρεία θα προσπαθεί να συμπίεσει το κόστος χωρίς να λαμβάνει υπόψη της οτιδήποτε άλλο, έτσι οι υπηρεσίες που θα προσφέρει θα είναι σαφώς χαμηλότερης ποιότητας.

Για να πετύχει η Unisystems τη στρατηγική εστίασης κόστους θα πρέπει να ορίσει κέντρα κόστους τα οποία θα συνδέονται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες των δραστηριοτήτων της. Θα πρέπει να βρεθούν και να περιοριστούν τα πράγματα που δίνουν αξία στους συγκεκριμένους πελάτες αλλά και να περικοπούν τα υπόλοιπα. Όσο μεγαλύτερη είναι η εστίαση τόσο μεγαλύτερα είναι τα περιθώρια περικοπής του κόστους στην παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Η στρατηγική αυτή ευνοείται από το γεγονός ότι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι έντονος στην περίπτωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της Unisystems, καθώς επίσης και στην μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών της εταιρείας. Αυτό συμπιέζει τα κέρδη των ανταγωνιζόμενων εταιρειών. Η επιχείρησή μας παράγει με μικρότερο κόστος και έτσι έχουμε μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής, αποτελεί η συνεχής τεχνολογική πρόοδος που επιτελείται στο χώρο των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών. Συνεχώς δημιουργούνται νέα εργαλεία ανάπτυξης λογισμικού και αναπτύσσονται νέες τεχνολογίες που αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι εταιρείες (π.χ. Υπολογιστικό Νέφος- Cloud Computing) καταργώντας κέντρα κόστους αλλά και δημιουργώντας καινούργια.

#### 14.2.2 Ηγεσία Κόστους

Εάν η εταιρεία ακολουθούσε μια τέτοια στρατηγική θα προσπαθούσε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει.

Επίσης, η Unisystems δε θα ήταν υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της στη χαμηλότερη τιμή σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, βοηθώντας έτσι στη βελτίωση της απόδοσής της αφού θα έχει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Η Unisystems θα μπορούσε με αυτό τον τρόπο να αντισταθμίσει τη δύναμη των υποκατάστατων και να μειώσει τον κίνδυνο στην περίπτωση που το κόστος παραγωγής αυξηθεί ξαφνικά. Επιπλέον, είναι δύσκολο κάποιος νεοεισερχόμενος να την ανταγωνιστεί γιατί θα πρέπει να πετύχει τα ίδια χαμηλά κόστη. Εξαιτίας αυτών, η διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής της εταιρείας θα είναι ευκολότερη. Από την άλλη πλευρά, ο αυστηρός προσανατολισμός προς το κόστος οδηγεί την επιχείρηση σε ανικανότητα να προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες για την ικανοποίηση καινούργιων αλλά και υπαρχόντων πελατών. Επίσης, οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές προκαλούν αναπόφευκτα σημαντικές επιπτώσεις στο κόστος παραγωγής των διαφόρων υπηρεσιών της εταιρείας. Τέλος, αυτή η

στρατηγική αυτή μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αξιοπιστίας των υπηρεσιών στα μάτια του πελάτη, εξαιτίας της μείωσης της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας.

### 14.2.3 Διαφοροποίηση

Εάν η εταιρεία ακολουθούσε μια τέτοια στρατηγική θα ενδιαφερόταν να κτίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της με το να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που να φαίνονται μοναδικά και ποιοτικά σε αυτούς. Η διαφοροποίηση αυτή και η πίστη των αγοραστών στην εταιρεία δεν αφήνει περιθώρια για υποκατάστατα προϊόντα. Οι αγοραστές έτσι δίνουν μικρότερη σημασία στην τιμή του προϊόντος γιατί πιστεύουν στην ποιότητά του. Η στρατηγική αυτή προσφέρει στην επιχείρηση προϊόντα μεγαλύτερης αξίας έναντι των ανταγωνιστών της, γεγονός που της δίνει ένα σημαντικό περιθώριο κέρδους. Αυτή η στρατηγική προϋποθέτει την ανάληψη πολλών ρίσκων εξαιτίας των υψηλών απαιτήσεων για έρευνα και μάρκετινγκ αλλά και την ικανοποίηση των συνεχώς αυξανόμενων προσδοκιών των πελατών. Είναι δύσκολο να υλοποιείς στρατηγική διαφοροποίησης και να ικανοποιείς το σύνολο της αγοράς. Επίσης, υπάρχει η περίπτωση το κόστος να υπερβεί τα προϋπολογιζόμενα. Τέλος, μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης ίσως βρει πολλούς μιμητές και έτσι θα μειωθεί σε μεγάλο βαθμό η διαφοροποίηση.

Η Unisystems για να αποφύγει τα προβλήματα που παρουσιάζουν οι στρατηγικές διαφοροποίησης θα πρέπει να εστιάσει στην καινοτομία. Ο τομέας των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών δίνει μεγάλα περιθώρια διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων. Αυτό που πρέπει να κάνει η εταιρεία είναι να ανακαλύψει το κατάλληλο μίγμα προϊόντος που θα της δώσει μια ισχυρή θέση στην αγορά και θα αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 14.3 Προτεινόμενη Στρατηγική για την Επιχείρηση

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική ορίζεται από τον όμιλο Info-Quest και όχι από την ίδια την Unisystems. Η στρατηγική που προτείνουμε να ακολουθήσει ο όμιλος είναι αυτή της ανάπτυξης και συγκεκριμένα με ασυσχέτιστη διαποίκιληση.

Λόγω της οικονομικής κρίσης η ζήτηση πέφτει και ο ανταγωνισμός εντείνεται, έτσι η καλύτερη λύση είναι η επιχείρηση να αναζητήσει τους κλάδους που θα της αποφέρουν τα μεγαλύτερα οφέλη. Παρόλο που η ύφεση επηρεάζει αρνητικά όλους τους κλάδους, υπάρχουν πάντα αυτοί που ακόμα και σε αυτές τις συνθήκες παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη, π.χ. η αγορά των smartphones και των tablets όπου η Info-Quest κατέχει σημαντικό κομμάτι αφού είναι η αντιπρόσωπος της Apple στην Ελλάδα. Χαρακτηριστική είναι επίσης η επένδυση του ομίλου στον κλάδο των ανανεώσιμων πηγών ενέργεια με την Quest Energy.

Επιπλέον η κρίση δημιουργεί ευκαιρίες εξαγοράς επιχειρήσεων, αφού υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις με υποτιμημένα περιουσιακά στοιχεία και με χρηματοοικονομικά προβλήματα. Αυτές μπορούν να αγοραστούν σε χαμηλές τιμές και με μια σωστή διαχείριση να ανακάμψουν.

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ**

Η Unisystems σωστά έκρινε κι επέλεξε την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, αφού ήθελε να απευθυνθεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί) και να προσφέρει τη μοναδική της εμπειρία και τεχνογνωσία στις ολοκληρωμένες λύσεις τεχνολογιών πληροφορικής.

Η εν λόγω στρατηγική ταιριάζει καλύτερα στη Unisystems, γιατί δραστηριοποιείται στον κλάδο της πληροφορικής όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται στο ευρύ κοινό κατασκευάζονται από κολοσσιαίες πολυεθνικές του εξωτερικού π.χ. Microsoft, Oracle, Apple κλπ. Αυτό που μπορεί να κάνει, είναι να επικεντρωθεί σε πελάτες όπου γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες τους κυρίως λόγω εντοπιότητας. Τέτοιες ανάγκες για εξειδικευμένες λύσεις πληροφορικής έχουν μόνο μεγάλες επιχειρήσεις και δημόσιοι οργανισμοί. Αυτές οι επιχειρήσεις επενδύουν σε νέες τεχνολογίες και ζητάνε την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών με όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα.

Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει οι υπηρεσίες να απαντάνε ακριβώς στις ανάγκες του πελάτη. Θα πρέπει να υπάρχει προσωπική επαφή με τον πελάτη και να δοθεί βάση στο B2B (Business to Business) μάρκετινγκ. Θα πρέπει οι πελάτες να εμπιστεύονται την εταιρεία και να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας που είναι απαραίτητο για την επιτυχημένη υλοποίηση των έργων πληροφορικής. Επιπλέον, για να επιτευχθεί ακόμα μεγαλύτερος βαθμός διαφοροποίησης και να δώσει αξία στον πελάτη, θα πρέπει η εταιρεία να διαθέτει προσωπικό με την κατάλληλη

τεχνογνωσία. Αυτό σημαίνει πως οφείλει να κάνει τις απαραίτητες κινήσεις (σεμινάρια, εκπαιδεύσεις) ώστε οι υπάλληλοι της εταιρείας να είναι γνώστες της τελευταίας τεχνολογίας. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να δημιουργήσει πραγματικά διαφοροποιημένα και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες.

## Βιβλιογραφία

- Α. Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2006
- Β. Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α΄ ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις: Ε.Μπένου Αθήνα 2007
- Γ. Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Β΄ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ, Εκδόσεις: Ε.Μπένου Αθήνα 2002
- Δ. Γ.Π. Αρτίκης, « Χρηματοοικονομική διοίκηση», 3η έκδοση, Εκδόσεις «Interbooks» 2002
- Ε. Π.Κ. Τερζίδης, Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση, Εκδόσεις: Σύγχρονη εκδοτική, 2004
- ΣΤ. D.J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις: ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 2004

## Ηλεκτρονικές Πηγές

- 1) Wikipedia

[http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)

- 2) A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement

[http://www.smartbsc.com/zh\\_tw/articles/data/12.pdf](http://www.smartbsc.com/zh_tw/articles/data/12.pdf)

- 3) All About Strategic Planning

<http://managementhelp.org/strategicplanning/index.htm>



4) Basic Description of Strategic Planning (including key terms to know)

<http://managementhelp.org/strategicplanning/basics.htm>

5) Strategic Planning Models

<http://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm>

6) Planning for Change and Technology

<http://www.nsba.org/sbot/toolkit/pfcnt.html>

7) Twelve reasons why planning is more critical in challenging times.

<http://www.synthesispartnership.com/critical01/>

8) Is Your Strategy at Risk? Guiding Principles to Successful Strategic Planning

<http://lyonssolutions.com/article-business-strategic-planning-is-your-strategy-at-risk.html>

9) Ten Common Reasons Strategic Plans Fail

<http://blog.vistage.com/business-leadership/ten-common-reasons-strategic-plans-fail/>

10) Five Essentials of an Effective Strategy

<http://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2010/06/07/five-essentials-of-an-effective-strategy/>

11) How Strategy Shapes Structure

<http://hbr.org/2009/09/how-strategy-shapes-structure/ar/1>

12) Basics of Identifying Strategic Issues and Goals

<http://managementhelp.org/strategicplanning/issues-goals.htm>

13) SWOT Analysis: A Powerful and Underutilized Tool

<http://www.rob-berman.com/swot-analysis-powerful-underutilized-tool/>

14) Some Questions to Ask During a SWOT Analysis

<http://www.rob-berman.com/questions-to-ask-during-swot-analysis/>

15) Do You Have a Mission Statement, or Are You on a Mission?

<http://blogs.hbr.org/pallotta/2011/01/do-you-have-a-mission-statement.html>

16) Basics of Developing Mission, Vision and Values Statements

<http://managementhelp.org/strategicplanning/mission-vision-values.htm>

17) Creating an Organization's Vision

<http://www.change-management-toolbook.com/mod/book/view.php?id=74&chapterid=19>

18) Creating a Vision

<http://www.nsba.org/sbot/toolkit/cav.html>

19) Why Should Anyone Trust Your Vision?

<http://blogs.hbr.org/kotter/2010/11/why-should-anyone-trust-your-v.html>

20) 8 Quick Tips to Ensure Action Plans are Carried Out

<http://managementhelp.org/blogs/quality/2010/12/14/8-quick-tips-to-ensure-action-plans-are-carried-out/>

21) Basics of Monitoring, Evaluating and Deviating from the Strategic Plan

<http://managementhelp.org/strategicplanning/implementing-plan.htm>

22) Hierarchical Levels of Strategy

<http://www.quickmba.com/strategy/levels/>

23) STRATEGY LEVELS

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Levels.html>

24) Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective

<http://archive.nyu.edu/bitstream/2451/27825/2/CeDER-PP-1986-01.pdf>

25) Corporate Level Strategy Written by Scott Scheper for Gaebler Ventures

<http://www.gaebler.com/Corporate-Level-Strategy.htm>

26) Unisystems

[www.unisystems.gr](http://www.unisystems.gr)

27) Singular Logic

<http://www.singularlogic.eu/>

28) Intracom IT Services

[http://www.intracom.gr/intracom\\_it\\_services/gr/legal\\_note/legal\\_note\\_content.htm](http://www.intracom.gr/intracom_it_services/gr/legal_note/legal_note_content.htm)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Οικονομικές Καταστάσεις της 31ης Δεκεμβρίου 2010

(από 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου έως 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2010)

(ποσά σε χιλ. €, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

Οικονομικές Καταστάσεις της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2010

## Κατάσταση Οικονομικής Θέσης

		Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΙΑ		
		ποσά σε χιλιάδες €				
Σημ.		31.12.2010	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2009	
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>						
	Ενσώματα πάγια ιδιοχρησιμοποιούμενα	6	7.510	7.300	7.494	7.226
	Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	175	461	368	691
	Επενδύσεις σε ακίνητα	8	6.120	6.129	6.120	6.129
	Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις	9	-	-	61	1.011
	Διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία	11	1.136	1.108	1.136	1.108
	Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	12	2.209	3.638	2.161	3.478
	Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	14	297	285	297	281
			<b>17.446</b>	<b>18.921</b>	<b>17.637</b>	<b>19.924</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>						
	Αποθέματα	13	5.078	6.136	5.078	6.132
	Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	14	58.876	49.864	58.812	49.611
	Τρέχουσες φορολογικές απαιτήσεις		1.462	6	1.436	-
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	15	5.425	7.767	5.157	6.233
			<b>70.841</b>	<b>63.773</b>	<b>70.483</b>	<b>61.976</b>
	<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		<b>88.288</b>	<b>82.694</b>	<b>88.120</b>	<b>81.900</b>
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>						
17	Καθαρή θέση αποδιδόμενη στους μετόχους					
	Μετοχικό κεφάλαιο		12.000	12.000	12.000	12.000
	Αποθεματικό υπέρ το άρτιο		9.329	9.329	9.329	9.329
	Λοιπά αποθεματικά		3.536	3.374	3.536	3.374
	Αδιανέμητα κέρδη		14.307	11.012	14.191	11.324
			39.172	35.715	39.056	36.027
	Δικαιώματα μειοψηφίας		-	250	-	-
	<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>		<b>39.172</b>	<b>35.965</b>	<b>39.056</b>	<b>36.027</b>
<b>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>						
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>						
	Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	12	725	754	725	741
	Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	18	1.748	1.836	1.748	1.795
	Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	19	-	1.292	-	1.292
			<b>2.473</b>	<b>3.882</b>	<b>2.473</b>	<b>3.828</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>						
	Προμηθευτές & λοιπές υποχρεώσεις	19	46.194	42.843	46.142	42.044
	Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις		449	-	449	-
	Δάνεια	20	-	4	-	1
			<b>46.643</b>	<b>42.847</b>	<b>46.591</b>	<b>42.045</b>
	<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>49.116</b>	<b>46.729</b>	<b>49.064</b>	<b>45.873</b>
	<b>Σύνολο καθαρής θέσης και υποχρεώσεων</b>		<b>88.288</b>	<b>82.694</b>	<b>88.120</b>	<b>81.900</b>

Οι σημειώσεις στις σελίδες 10 έως 59 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των οικονομικών καταστάσεων



Οικονομικές Καταστάσεις της 31ης Δεκεμβρίου 2010

(από 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου έως 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2010)

(ποσά σε χιλ. €, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

## Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

		Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΙΑ	
		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως	
Σημ.		31.12.2010	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2009
		<i>ποσά σε χιλιάδες €</i>			
		<b>Ο ΟΜΙΛΟΣ</b>		<b>Η ΕΤΑΙΡΙΑ</b>	
		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως	
Σημ.		31.12.2010	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2009
	<b>Πωλήσεις</b>	<b>75.383</b>	<b>97.332</b>	<b>75.110</b>	<b>96.646</b>
	Κόστος πωλήσεων	(58.572)	(75.186)	(58.500)	(74.833)
	<b>Μεικτό κέρδος</b>	<b>16.811</b>	<b>22.146</b>	<b>16.610</b>	<b>21.813</b>
	Έξοδα διάθεσης	(7.930)	(8.333)	(7.684)	(8.078)
	Έξοδα διοίκησης	(5.066)	(7.342)	(4.792)	(6.879)
	Λοιπά έσοδα/(έξοδα) εκμετάλλευσης – καθαρά	888	178	108	134
	Λοιπά κέρδη/(ζημίες) καθαρά	18	(1293)	(758)	(1.024)
	<b>Κέρδη/(ζημίες) προ φόρων και χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων</b>	<b>4.721</b>	<b>5.356</b>	<b>3.484</b>	<b>5.966</b>
	Χρηματοοικονομικά έσοδα	1.019	118	990	109
	Χρηματοοικονομικά (έξοδα)	(466)	(1.177)	(460)	(1.145)
	<b>Κέρδη/(ζημίες) προ φόρων</b>	<b>5.274</b>	<b>4.297</b>	<b>4.014</b>	<b>4.930</b>
	Φόρος εισοδήματος	(2.018)	(2.275)	(1.847)	(2.322)
	<b>Καθαρά κέρδη/(ζημίες) χρήσεως</b>	<b>3.256</b>	<b>2.022</b>	<b>2.167</b>	<b>2.608</b>
	<b>Κατανεμημένα σε :</b>				
	Μετόχους της μητρικής	3.100	2.131	2.167	2.608
	Δικαιώματα μειοψηφίας	156	(109)	-	-
		<b>3.256</b>	<b>2.022</b>	<b>2.167</b>	<b>2.608</b>
	<b>Κέρδη/(ζημίες) ανά μετοχή που αναλογούν στους μετόχους της μητρικής για την χρήση (ειφρασμένα σε € ανά μετοχή)</b>				
	Βασικά και απομειωμένα	0,0775	0,0379	0,0542	0,0464

Οι σημειώσεις στις σελίδες 10 έως 59 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των οικονομικών καταστάσεων



Οικονομικές Καταστάσεις της 31ης Δεκεμβρίου 2010

(από 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου έως 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2010)

(ποσά σε χιλ. €, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

## Κατάσταση συνολικού εισοδήματος

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΙΑ	
	Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως	
	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2009
Καθαρά κέρδη/ (ζημιές) περιόδου	3.256	2.022	2.167	2.608
Συγκρισιμότητα Συνολικά έσοδα / (ζημιές) περιόδου μετά από φόρους	3.256	2.022	2.167	2.608
<b>Κατανεμημένα σε :</b>				
Μετόχους της μητρικής	3.100	2.131	2.167	2.608
Δικαιώματα μειοψηφίας	156	(109)	-	-
	<b>3.256</b>	<b>2.022</b>	<b>2.167</b>	<b>2.608</b>

Οι σημειώσεις στις σελίδες 10 έως 59 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των οικονομικών καταστάσεων