

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
EXECUTIVE MBA

**Ανάλυση του Κλάδου των Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών:
Μελέτη Περίπτωσης**

Κωνσταντίνος Κανδρέλης (Α.Μ: ΕΜΒΑ 1316)

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικ. Γεωργόπουλος

Πειραιάς, Νοέμβριος 2015

Στην σύζυγό μου Βαρβάρα

Ευχαριστίες

Στον Καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, που το πάθος του για τη διδασκαλία του μαθήματος της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων αποτέλεσε εφιαλτήριο για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, επιβεβαιώνοντας ταυτόχρονα το κύρος και την υπόσταση του Ελληνικού Πανεπιστημίου.

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο: "Ανάλυση του Κλάδου των Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών: Μελέτη Περίπτωσης GLOBO Mobile"

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή.....

Όνοματεπώνυμο....Κωνσταντίνος Κανδρέλης.....

Ημερομηνία.....10/11/2015.....

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον κλάδο των εταιρειών κινητών εφαρμογών και ειδικότερα τη στρατηγική ομάδα των εταιρειών με εξαγωγικό χαρακτήρα. Πέραν της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιδρά στον κλάδο, επιχειρείται η ανάλυση της εσωτερικής δομής της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, που κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο. Ειδικότερα αναλύεται σε βάθος η λειτουργία της και το πώς αυτή επηρεάζεται σε επίπεδο λήψης στρατηγικών αποφάσεων από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η παρούσα μελέτη απαρτίζεται από οκτώ (8) κεφάλαια, τα οποία συνοπτικά περιγράφονται ως ακολούθως:

- Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικά στοιχεία για το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και γενική παρουσίαση των τάσεων στον κλάδο των κινητών εφαρμογών σε διεθνές επίπεδο.

- Κεφάλαιο 2: Τεκμηρίωση του σκοπού μελέτης του συγκεκριμένου κλάδου και ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε κατά την έρευνα.

- Κεφάλαιο 3: Παρουσίαση του κλάδου κινητών εφαρμογών στην Ελλάδα, με αναφορά στα βασικά γνωρίσματά του και τις κυριότερες εταιρείες – εκπροσώπους αυτού.

- Κεφάλαιο 4: Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος του κλάδου, με εστίαση στην επιλεγμένη στρατηγική ομάδα. Επιχειρείται ανίχνευση του Μάκρο και του Μίκρο – περιβάλλοντος μέσω της ανάλυσης PEST και του υποδείγματος Porter, αντίστοιχα.

- Κεφάλαιο 5: Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας. Αναλύονται οι κυριότερες δομές της, το οργανόγραμμα, η εταιρική υπευθυνότητα και οικονομικές παράμετροι που επηρεάζουν τη λειτουργία της.

- Κεφάλαιο 6: SWOT Analysis. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο περιγράφονται οι δυνάμεις – αδυναμίες της εταιρείας, καθώς και οι ευκαιρίες – απειλές που παρατηρούνται στον κλάδο.

- Κεφάλαιο 7: Στρατηγικές. Αναλύονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές του ομίλου, οι επιχειρηματικές στρατηγικές της εταιρείας και προτείνονται μελλοντικές στρατηγικές με γνώμονα την παρούσα κατάσταση της εταιρείας.

- Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	3
Περίληψη	5
ΜΕΡΟΣ Α':	9
Γενικά Στοιχεία	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	10
1.1 Σύγχρονο Επιχειρηματικό Περιβάλλον	10
1.1 Παγκοσμιοποίηση Αγορών	11
1.2 Το Marketing στο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον	12
1.3 Το Διαδίκτυο στο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον	13
1.4 Η αγορά κινητών εφαρμογών	16
1.5 Τάσεις στην παγκόσμια αγορά κινητών εφαρμογών	22
1.6 Συμπεράσματα	23
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Σκοπός Μελέτης	26
2.1 Γενικά Στοιχεία	26
2.2 Έρευνα για τον κλάδο του mobile Internet στην Ελλάδα	28
2.3 Μεθοδολογία Έρευνας	29
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Κλάδος εταιρειών κινητών εφαρμογών	32
3.1 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου	32
3.2 Θεσμικό πλαίσιο	34
3.3 Κυριότερες εταιρείες κινητών εφαρμογών	35
3.3.1 ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε	36
3.3.2 Velti	36
3.3.3 SAP Hellas	37
3.3.4 Upstream	37
3.3.5 Globo Technologies	38
3.4 Εγχώρια Αγορά	38
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	42
ΜΕΡΟΣ Β':	43
Περιβάλλον Επιχείρησης	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στρατηγική Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	44
4.1 Μάκρο- περιβάλλον και ανάλυση PEST	45
4.1.1 Πολιτικό περιβάλλον	45
4.1.2 Οικονομικό περιβάλλον	48
4.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον	54
4.1.3 Τεχνολογικό περιβάλλον	60
4.2 Μίκρο περιβάλλον και Ανάλυση Porter	62
4.2.1 Η προσέγγιση Porter	63
4.2.2 Στρατηγικές Ομάδες	64
4.2.3 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων	64
4.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	65
4.2.5 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα	66
4.2.6 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	67
4.2.7 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου	67
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στρατηγική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	70
5.1 Παρουσίαση Ομίλου GLOBO Plc	70
5.1.1 Παρεχόμενες λύσεις	71
5.1.2 Προϊόντα	72
5.2 Πορεία Ομίλου	75
5.2.1 Οικονομικά Δεδομένα	75

5.2.2	Εμπορικά Δεδομένα	75
5.2.3	Δεδομένα Marketing	75
5.3	Εξέλιξη της εταιρείας.....	76
5.4	Αποστολή – Όραμα της εταιρείας	76
5.5	Διοικητικό Συμβούλιο	76
5.6	Οργανόγραμμα	77
5.7	Εταιρική Διακυβέρνηση.....	79
5.8	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	79
5.9	Κουλτούρα.....	80
5.10	Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	81
5.11	Ποιότητα	81
5.12	Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας	83
5.13	Πίνακας Ισορροπημένης Απόδοσης (Balanced Scorecard)	86
5.14	Τελευταίες Εξελίξεις γύρω από τον Όμιλο Globo	87
5.15	Συμπεράσματα	88
	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	89
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανάλυση SWOT	90
6.1	Δυνάμεις (Strengths)	91
6.2	Αδυναμίες (Weaknesses)	91
6.3	Σύνθεση Παραγόντων Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	92
6.4	Ευκαιρίες (Opportunities).....	94
6.5	Απειλές.....	94
6.6	Σύνθεση Παραγόντων Εξωτερικού Περιβάλλοντος	95
6.7	Σύνθεση εσωτερικών – εξωτερικών παραγόντων	97
	Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου	99
	ΜΕΡΟΣ Γ':	100
	Στρατηγικές.....	100
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ GLOBO	101
8.1	Στρατηγικό Management	101
8.2	Στρατηγικές	102
8.3	Επίπεδα Στρατηγικής.....	103
8.4	Επιχειρησιακή Στρατηγική Ομίλου Globo Plc.....	105
8.5	Επιχειρηματική Στρατηγική Εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε	107
	Βιβλιογραφία 7 ^{ου} Κεφαλαίου	109
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Ανακεφαλαιοποίηση - Συμπεράσματα	110
8.1	Ανακεφαλαιοποίηση	110
8.2	Παραδοχές	111
8.3	Συμπεράσματα	111
	Βιβλιογραφία	113
	Ηλεκτρονικές Πηγές.....	115
	ΜΕΡΟΣ Δ':	116
	Παραρτήματα	116
	Παράρτημα 1 : Κατάσταση Εταιρειών ΣΕΚΚΕ με οικονομικά στοιχεία.....	117
	Παράρτημα 2 : Κατάσταση Εταιρειών ΣΕΚΚΕ χωρίς οικονομικά στοιχεία	118
	Παράρτημα 3 : Ανάλυση Στοιχείων Ενεργητικού Εταιρειών Κλάδου ΣΕΚΚΕ	119
	Παράρτημα 4 : Ανάλυση Στοιχείων Παθητικού Εταιρειών Κλάδου ΣΕΚΚΕ	120
	Παράρτημα 5 : Ανάλυση ΚΑΧ Εταιρειών Κλάδου ΣΕΚΚΕ	121
	Παράρτημα 6 : Ανάλυση Αριθμοδεικτών Εταιρειών Κλάδου ΣΕΚΚΕ	122
	Παράρτημα 7 : Χρηματοοικονομικοί δείκτες της Εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε για τα έτη 2011-2014	124
	Παράρτημα 8 :Τυπολόγιο υπολογισμού χρηματοοικονομικών δεικτών	125

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1.1: Ρυθμός ανάπτυξης Internet – Κύκλος εργασιών	14
Εικόνα 1.2: Κύκλος εργασιών μέσω Internet (2012)	15
Εικόνα 1.3: Αριθμός χρηστών έξυπνων κινητών και βαθμός διείσδυσης ασύρματου δικτύου	16
Εικόνα 1.4: Κατανομή χρηστών κινητών συσκευών με βάση τα λειτουργικά τους συστήματα.....	17
Εικόνα 1.5: Μέσος χρόνος χρήσης του κινητού τηλεφώνου και παρακολούθησης τηλεοπτικών προγραμμάτων	18
Εικόνα 1.6: Μέσος χρόνος χρήσης εφαρμογών.....	19
Εικόνα 1.7: Κατηγοριοποίηση χρόνου ενασχόλησης με εφαρμογές.....	19
Εικόνα 1.8: Αριθμός Κινητών Εφαρμογών ανά ηλεκτρονικό κατάστημα	20
Εικόνα 1.9: Αριθμός downloads ανά έτος	21
Εικόνα 1.10: Συνολικός αριθμός εσόδων κλάδου κινητών εφαρμογών κατά τα έτη 2011-2017.....	22
Εικόνα 2.1: Χρήση Διαδικτύου στην Ε.Ε.....	26
Εικόνα 2.2: Κατανομή χρήσης Η/Υ , Διαδικτύου στην Ε.Ε	27
Εικόνα 2.3 : Άτομα που παρήγγειλαν αγαθά ή υπηρεσίες στο Διαδίκτυο για ιδιωτική χρήση κατά τους 12 μήνες που προηγήθηκαν της έρευνας, 2012–13	27
Εικόνα 2.4: Χρήση του Διαδικτύου και χρήση του Διαδικτύου μέσω κινητής σύνδεσης, 2013.....	28
Εικόνα 3.1: Ανάλυση Κύκλου Εργασιών Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών.....	33
Εικόνα 3.2: Στρατηγικές Ομάδες Κλάδου Κινητών Εφαρμογών	37
Εικόνα 3.3: Κύκλος Εργασιών εταιρειών	39
Εικόνα 3.4: Ανάλυση αριθμοδεικτών εταιρειών.....	41
Εικόνα 4.1: Ανάλυση Παραγόντων PEST.....	46
Εικόνα 4.2: Μεταβολή Δεικτών 2009-2013	50
Εικόνα 4.3: Προβλέψεις Οικονομικών Μεγεθών 2014-2016.....	51
Εικόνα 4.4: Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις Υπηρεσίες	52
Εικόνα 4.5: Δείκτης Εμπιστοσύνης Καταναλωτών	52
Εικόνα 4.6: Διάρθρωση των μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών για αγαθά και υπηρεσίες, ανά κατηγορία (2009-2013)	53
Εικόνα 4.7: Εξέλιξη Πληθυσμού Ελλάδος 2004-2013.....	55
Εικόνα 4.8: Κατανομή Ελληνικού Πληθυσμού ανά ηλικία.....	56
Εικόνα 4.9: Κατανομή εταιρειών ανά κλάδο, που έκαναν χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου	59
Εικόνα 4.10: Ποσοστό ελληνικών επιχειρήσεων, ανά κλάδο, που επένδυσαν σε νέες τεχνολογίες.....	59
Εικόνα 4.11: Ευρυζωνικότητα στην Ελλάδα (Ιούνιος 2015)	61
Εικόνα 4.12: Το Υπόδειγμα Porter.....	64
Εικόνα 5.1: Εταιρείες Ομίλου Globo Plc.....	70
Εικόνα 5.2: Οργανόγραμμα Globo Mobile	78
Εικόνα 5.3: Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας	85
Εικόνα 6.1: Πίνακας Παραγόντων Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	93
Εικόνα 6.2: Πίνακας Παραγόντων Εξωτερικού Περιβάλλοντος	96
Εικόνα 6.3: Πίνακας Στρατηγικών Παραγόντων.....	98
Εικόνα 7.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	104
Εικόνα 7.2: Υπόδειγμα Επιχειρηματικών Στρατηγικών	105
Εικόνα 7.3: Πίνακας Εναλλακτικών Στρατηγικών (TOWS Matrix)	108

ΜΕΡΟΣ Α':
Γενικά Στοιχεία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Σύγχρονο Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Αναμφίβολα, στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι, η επικρατούσα τάση είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών. Η συγκεκριμένη τάση εμφανίστηκε στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας πολλών εταιρειών να διεθνοποιηθούν με σκοπό την αύξηση του κύκλου των εργασιών τους, τη μείωση του κόστους παραγωγής, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και τη διεύρυσή τους σε νέες, αναδυόμενες αγορές.

Προφανώς, η στρέψη προς μια διαφοροποιημένη στρατηγική απαίτησε τη διαφοροποίηση πολλών εσωτερικών λειτουργιών εντός των επιχειρήσεων και την αναθεώρηση πολλών δομών, που έως τότε θεωρούνταν παγιωμένες. Η διεθνοποίηση προκάλεσε την άμεση ανάγκη για επανεξέταση των μεθόδων παραγωγής, διασφάλισης ποιότητας, εφοδιαστικής υποστήριξης, εξεύρεσης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοδότησης νέων επενδύσεων και αναθεώρησης του μίγματος marketing, εξαιτίας των διαρκών μεταβαλλόμενων καταναλωτικών αναγκών.

Ασφαλώς, τα ανωτέρω δε μεταβλήθηκαν από τη μια στιγμή στην άλλη, αλλά κατόπιν αλληπάλληλων ζυμώσεων τόσο στο περιβάλλον εντός των εταιρειών, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, αφού κατέστη αναπόφευκτη η προσαρμογή αυτών στα νέα δεδομένα, που παρουσιάστηκαν ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής εξέλιξης.

Αναπόφευκτα, λοιπόν, η τεχνολογία έδρασε καταλυτικά αφενός στην αναθεώρηση του τρόπου δράσης των υφιστάμενων εταιρειών, προκειμένου αυτές να συνεχίσουν να λειτουργούν διατηρώντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που κατείχαν και αφετέρου ως ευκαιρία για την εμφάνιση νέων εταιρειών που με καινοτόμες δράσεις, προϊόντα και υπηρεσίες βρήκαν ανοικτό πεδίο δραστηριοποίησης.

Το σημείο αναφοράς της ραγδαίας μετεξέλιξης των επιχειρήσεων θεωρείται η εμφάνιση του Διαδικτύου. Το Διαδίκτυο και οι νέες τεχνολογίες, που αναπτύχθηκαν και ενσωματώθηκαν, αναθεώρησαν στο μέγιστο βαθμό το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εκμηδένιση των αποστάσεων, η υπερπήδηση των εμποδίων που δημιουργούσε η ύπαρξη γεωγραφικών περιορισμών, η αμεσότητα και ταχύτητα στην εκπομπή και λήψη πληροφοριών οποιασδήποτε φύσεως και η ανάπτυξη δικτύων σε παγκόσμιο επίπεδο επέδρασε στην εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομίας.

Πέραν της επίδρασης στο οικονομικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να επισημανθεί η διεύρυνση των νέων τεχνολογιών στον κοινωνικό, πολιτισμικό και νομικό περιβάλλον κάθε κοινωνίας, που διαμορφώνει τάσεις και νοοτροπίες, οδηγώντας στο φαινόμενο του παγκόσμιου πολίτη.

Ανεξάρτητα από τα ανωτέρω, οι σύγχρονες οικονομίες βασίζονται στην αξιοποίηση της πληροφορίας και στη μετατροπή της σε πλεονέκτημα. Ομοίως, οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα του μεγέθους τους, καλούνται να δράσουν με γνώμονα τη διαφοροποίηση και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε αρχικά να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους και εν

συνεχεία να δημιουργήσουν τα απαιτούμενα από τους μετόχους κέρδη, ανταποκρινόμενες στην αποστολή τους.

Συμπερασματικά, το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τη διαρκή αλλαγή των συνθηκών, την ταχύτητα ροής της πληροφόρησης, τη ραγδαία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, τον έντονο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο, τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών, ως απόρροια του marketing, τη διαμόρφωση νέας νοοτροπίας και κουλτούρας και την αέναη, πολυεπίπεδη προσπάθεια για τη διαμόρφωση των συνθηκών εντός των κοινωνιών για να επιτευχθεί το σημείο ισορροπίας ανάμεσα τις καταναλωτικές ανάγκες και τις επιχειρηματικές προσδοκίες, μέσω της κατανομής των οικονομικών πόρων.

1.1 Παγκοσμιοποίηση Αγορών

Ο Levitt (1983)¹ θεώρησε ότι ο κόσμος στρέφεται προς την ομοιομορφία μέσω της τεχνολογίας. Η νέα πραγματικότητα οδήγησε στην τυποποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Γι' αυτό το λόγο, μια παγκοσμιοποιημένη εταιρεία λειτουργεί στη βάση του χαμηλού σχετικού κόστους με σκοπό να ικανοποιήσει τους πελάτες της, έχοντας προηγουμένως δημιουργήσει «ομοιομορφία» στις προτιμήσεις τους, προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας σε σχετικά χαμηλό κόστος. Τα ανωτέρω προϊόντα διανέμονται μέσω πολλαπλών καναλιών διανομής, συμπιέζοντας περαιτέρω το κόστος.

Ο Μαρδούκουτας (2011)² αναλύοντας τις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης στο επιχειρηματικό περιβάλλον, θεωρεί ότι η παγκοσμιοποίηση έχει τρεις όψεις, την καλή, την κακή και την άσχημη. Η καλή όψη δύναται να συσχετιστεί με τις ευκαιρίες που παρέχονται στις εταιρείες να επιχειρήσουν και να επενδύσουν. Σε αντίθεση, η κακή όψη αναφέρεται στην ανάληψη αυξημένου κινδύνου και της επακόλουθης αβεβαιότητας που προκαλούνται από τον αυξημένο ανταγωνισμό και τη δυνατότητα μίμησης επιτυχημένων προϊόντων – υπηρεσιών – διαδικασιών, που μειώνουν το κύκλο ζωής του προϊόντος και ενδεχόμενα τα οδηγούν σε αποτυχία εξαιτίας της αδυναμίας κάλυψης του πάγιο κόστους κατασκευής. Η άσχημη όψη της παγκοσμιοποίησης συνίσταται στη δημιουργία φραγμών που εμποδίζουν την ελεύθερη μετακίνηση των αγαθών σε συνδυασμό με την απομείωση του διαθέσιμου εισοδημάτων των καταναλωτών και τη διαρκή μεταβολή των συναλλαγματικών ισοτιμιών, που επακόλουθα καθιστούν ανασφαλές το περιβάλλον δραστηριοποίησης των εταιρειών.

Παρά το γεγονός ότι η πλειονότητα των μελετητών θεωρούν ότι η παγκοσμιοποίηση είναι αναμφισβήτητο γεγονός κι αντιμάχονται για το κατά πόσο συνεισφέρει στο επιχειρηματικό περιβάλλον, πολλοί ερευνητές επιμένουν ότι η ολοκλήρωσή της πρέπει να διανύσει αρκετά βήματα, αφού βρισκόμαστε σε μια ήμι- παγκοσμιοποίηση (semi – globalization), στην οποία οι έξυπνες στρατηγικές μπορούν να δημιουργήσουν μεγάλα κέρδη. (Ghemawat and

¹ <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>

² <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2011/09/10/the-good-the-bad-and-the-ugly-side-of-globalization/>

Altman, 2014)³. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν εκμεταλλευτούν στο έπακρο οι προκλήσεις που ανακύπτουν από την παγκοσμιοποίηση και αφορούν στο βάθος και το εύρος των αγορών.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της Ernst&Young (2011)⁴, που τιτλοφορείται «Globalization and new strategies for Growth», στην οποία αναφέρεται ότι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια παγκοσμιοποιημένη επιχείρηση είναι ο βραδύς ρυθμός ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας, ο αυξημένος ανταγωνισμός, η χαρακτηριστική επιχειρησιακή πολυπλοκότητα και η έλλειψη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού σε θέσεις κλειδιά.

Ως εκ τούτου, οι παραπάνω προκλήσεις θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών, που θα επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό, θα δημιουργούν προϋποθέσεις ανάπτυξης σε νέες αγορές και θα τείνουν να εισαγάγουν καινοτομίες για να απεμπολήσουν τους κινδύνους του ανταγωνισμού.

Καθίσταται σαφές ότι η παγκοσμιοποίηση προκάλεσε ριζικές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς δημιούργησε νέες προκλήσεις, τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες. Παράλληλα επέδρασε καταλυτικά στη διαμόρφωση του καταναλωτικού προφίλ, τείνοντας να συγκεράσει τις αυξημένες ανάγκες με τις τάσεις τυποποίησης των προϊόντων, προκειμένου αυτά να ανταποκρίνονται και να καλύπτουν τις επιθυμίες των πελατών, όπως καθορίζονται από το Marketing.

1.2 Το Marketing στο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον

Με δεδομένο ότι ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνεται, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται πρέπει να μετατρέψουν τις οργανικές δομές τους, ώστε να ενδυναμώσουν την παρούσα θέση τους και να επιχειρήσουν να εκμεταλλευτούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που ενδεχόμενα θα προκύψουν (Cateora et al. 2009)⁵.

Το παγκοσμιοποιημένο (global) marketing στοχεύει στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής, που θα ενισχύει τη θέση της εταιρείας και θα μεταλαμπαδεύει τις βασικές αρχές του μίγματος marketing, όπως αυτό έχει καθοριστεί από τους διοικούντες την εταιρεία.

Ο Johansson (2009)⁶ διακρίνει τα βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής marketing στα ακόλουθα:

- Μοναδικό (διακριτό) όνομα
- Συσκευασία
- Τυποποίηση

³ <http://www.strategy-business.com/article/00298?gko=185c6>

⁴ <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Globalization-and-new-strategies-for-growth---The-world-is-bumpy>

⁵ Cateora, Philip R., Mary C. Gilly, and John L. Graham. *International marketing*. 14th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2009.

⁶ <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316567.wiem01024/pdf>

- Παρόμοια προωθητικά μηνύματα
- Τιμολόγηση
- Παρεμφερείς οδηγίες χρήσης

Τα παραπάνω αποτελούν τους βασικούς παράγοντες, που η εταιρεία βασίζει τη στρατηγική της για να επιτύχει την τμηματοποίηση της αγοράς και τη διείσδυσή της με τον κάλλιστο δυνατό τρόπο.

Η επιτυχία της στρατηγικής marketing εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογία και ειδικότερα από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων. Σημαντική εξέλιξη στο συγκεκριμένο τομέα θεωρείται η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), που αναθεώρησε τις παραδοσιακές μεθόδους συμβάλλοντας στη μεγιστοποίηση του δείκτη ικανοποίησης του καταναλωτή. (Melewar and Smith, 2003)⁷.

Η επένδυση στη τεχνολογία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των μακροχρόνιων (στρατηγικών) στόχων μιας εταιρείας. Το Marketing επιβάλλει τη διαρκή αναζήτηση, ανάλυση, αξιολόγηση και εν συνεχεία εφαρμογή των δεδομένων που αφορούν στον καταναλωτή και τις αγορές που αυτός πρεσβεύει.

1.3 Το Διαδίκτυο στο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον

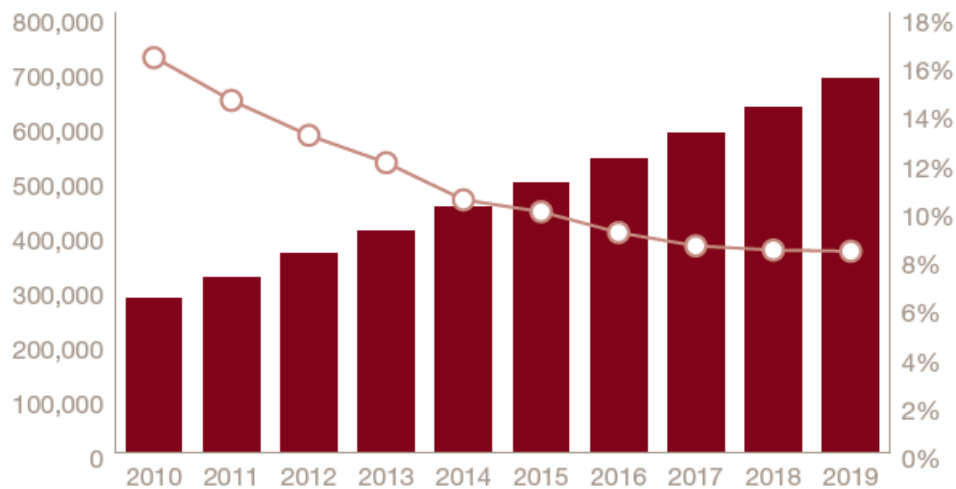
Ασφαλώς, η εξάπλωση του Διαδικτύου σε παγκόσμιο επίπεδο μπορεί να θεωρηθεί ως το μεγαλύτερο επίτευγμα του 20^{ου} αιώνα. Ο εκθετικός βαθμός διείσδυσης συμπαρέσυρε πλήθος λειτουργιών και συνετέλεσε στην αυτοματοποίηση και απλούστευση πολλών διαδικασιών, στην άμεση άντληση και διάχυση πληροφοριών, την ανάπτυξη νέων αγορών και σε μια σωρεία άλλων πλεονεκτημάτων για τα οποία έχουν αναπτυχθεί πολλές μελέτες.

Θεωρείται σκόπιμο να επισημανθεί η επίδραση του ασύρματου Internet (mobile Internet), πάνω στο οποίο εδράζεται η ανάπτυξη πολλών εταιρειών. Ενδεικτικά, παρατίθενται τα ακόλουθα στοιχεία, που δεικνύουν την ταχεία ανάπτυξη του mobile Internet, καθώς και τις μελλοντικές τάσεις.

Η PwC υπολογίζει ότι ο κύκλος εργασιών του Internet παγκοσμίως θα ανέλθει στα \$689,29 δισεκατομμύρια εμφανίζοντας ένα ρυθμό ανάπτυξης άνω του 8%. (Εικόνα 1.1)

⁷ T.C. Melewar, Nichola Smith, (2003) "The Internet revolution: some global marketing implications", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21 Iss: 6, pp.363 - 369

Global total Internet access revenue (US\$m) and year-on-year growth (%), 2010–2019



Εικόνα 1.1: Ρυθμός ανάπτυξης Internet – Κύκλος εργασιών

Πηγή: PwC

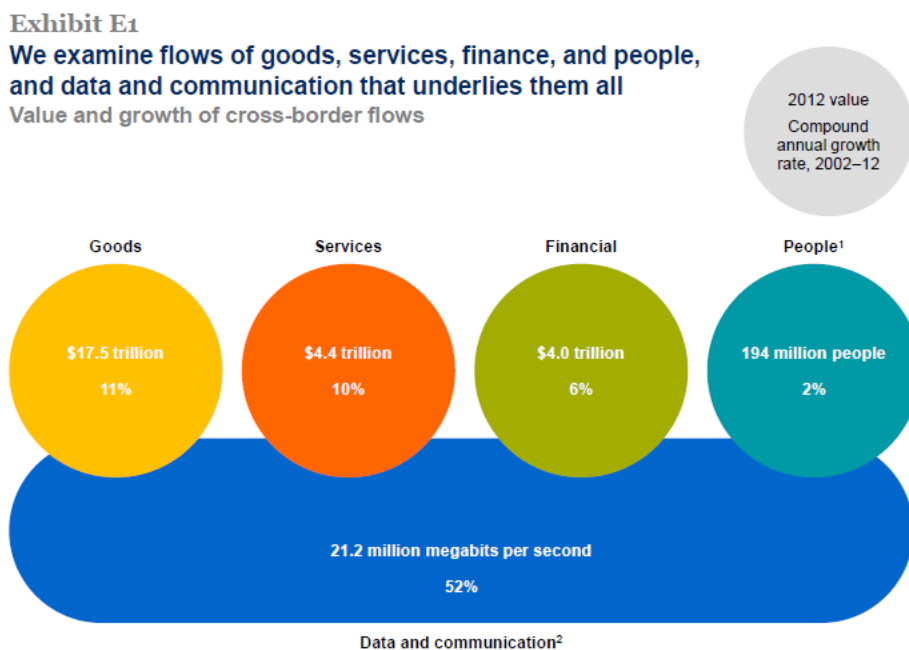
Το Boston Consulting Group (2015)⁸ υπολογίζει ότι υπάρχουν 7 δισεκατομμύρια ενεργές συνδέσεις κινητών τηλεφώνων, εκ των οποίων το ένα τρίτο αφορά «έξυπνα» κινητά (smartphones). Η διείσδυση του ασύρματου Internet, σε παγκόσμιο επίπεδο, διπλασιάστηκε από 18% το 2011 σε 36% σήμερα, ενώ εκτιμάται ότι θα ξεπεράσει το ενσύρματο το 2016.

Στην ίδια έρευνα, επισημαίνεται ότι οι παράγοντες που επιδρούν στη ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά είναι η αυξημένη κάλυψη των δικτύων, η λειτουργικότητα των συσκευών, η πτώση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αύξηση των πωλήσεων έξυπνων κινητών συσκευών, καθώς και η ποικιλία των δυνατοτήτων που οι τελευταίες παρέχουν. Σημαντικό ρόλο παίζει η ποιότητα των δικτύων 3G και 4G, που επιτρέπουν την παροχή αυξημένων δυνατοτήτων.

Η McKinsey (2014) σε μια παγκόσμια μελέτη αναφορικά με τις παγκόσμιες τάσεις στην ψηφιακή εποχή καταλήγει σε ορισμένα ενδιαφέροντα

⁸https://www.bcgperspectives.com/content/articles/telecommunications_connected_world_growth_global_mobile_internet_economy/

συμπεράσματα⁹. Συγκεκριμένα, το 2012 υπολογίζεται ότι \$17,5 τρισεκατομμύρια καταναλώθηκαν για αγορές αγαθών, \$4,4 τρισεκατομμύρια για αγορές υπηρεσιών, ενώ 192 εκατομμύρια άνθρωποι εκμεταλλεύτηκαν τις υπηρεσίες του Διαδικτύου. (Εικόνα 1.2).



Εικόνα 1.2: Κύκλος εργασιών μέσω Internet (2012)

Πηγή: McKinsey

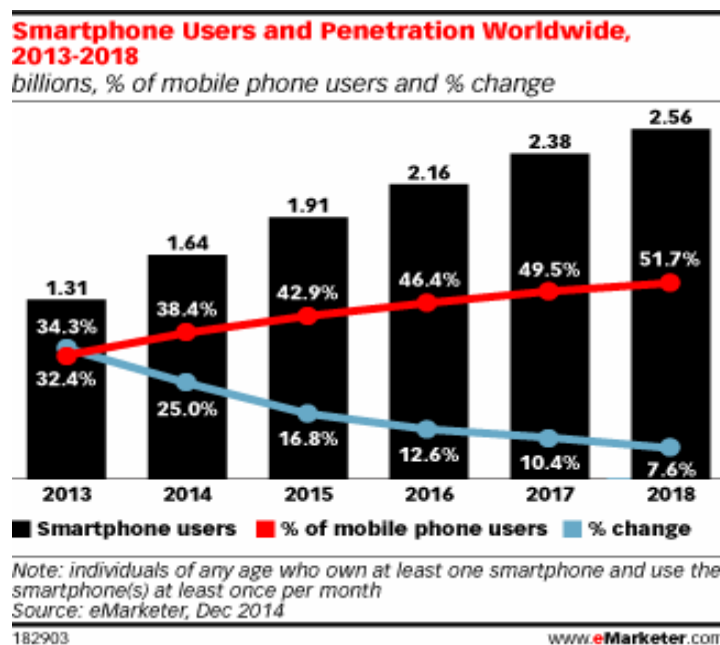
Η μελέτη παρουσιάζει τις ευκαιρίες που δημιουργεί η ψηφιακή εποχή για τις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους, εστιάζοντας στα πλεονεκτήματα του Διαδικτύου στην ανάπτυξη νέων αγορών.

Σαφώς, η ανάπτυξη του mobile Internet οφείλεται στη διείσδυση των έξυπνων συσκευών σε συνδυασμό με την κάλυψη του ασύρματου δικτύου. Αξίζει, ωστόσο, να αναφερθεί η επίδραση που έχει στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και ειδικότερα στο πώς μεταλλάχθηκαν πολλές λειτουργίες, προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις.

Αυτό προκύπτει από την αναγκαιότητα ικανοποίησης των καταναλωτικών αναγκών και την τάση προσαρμογής του Marketing σε mobile, προκειμένου να καλύψει στο μέγιστο βαθμό τις καταναλωτικές απαιτήσεις. Για να γίνει πλήρως αντιληπτό το πώς εξελίχθηκε ο βαθμός διείσδυσης των έξυπνων συσκευών,

⁹ *Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy*

παρατίθενται στοιχεία από μια έρευνα του emarketer.com¹⁰, από την οποία προκύπτει ότι το 2018 2,56 δισεκατομμύρια άνθρωποι θα κατέχουν έξυπνα κινητά, εκ των οποίων το 51,7% θα είναι συνδεδεμένοι σε ασύρματο δίκτυο. (Εικόνα 1.3)



Εικόνα 1.3: Αριθμός χρηστών έξυπνων κινητών και βαθμός διείσδυσης ασύρματου δικτύου

Πηγή: emarketer.com

Η διείσδυση των έξυπνων κινητών οδήγησε στη δημιουργία μια νέας αγοράς, των εταιρειών κινητών εφαρμογών (mobile apps industry), που στοχεύει στην ανάπτυξη προϊόντων λογισμικού, που θα ικανοποιούν την τάση αυξημένης χρήσης των έξυπνων συσκευών.

1.4 Η αγορά κινητών εφαρμογών

Ο συγκεκριμένος κλάδος δημιουργήθηκε μετά την εμφάνιση του πρώτου κινητού τηλεφώνου της Apple το 2006. Ταυτόχρονα, η Apple εισήγαγε στην αγορά έναν ιστότοπο, το iTunes, όπου ο χρήστης μπορούσε να «κατεβάσει» εφαρμογές, οι οποίες αφορούσαν διάφορους τομείς, όπως τον καιρό, τη δυνατότητα λήψης email, την οργάνωση και επεξεργασία αρχείων κειμένου και λογιστικών φύλλων κ.ά.

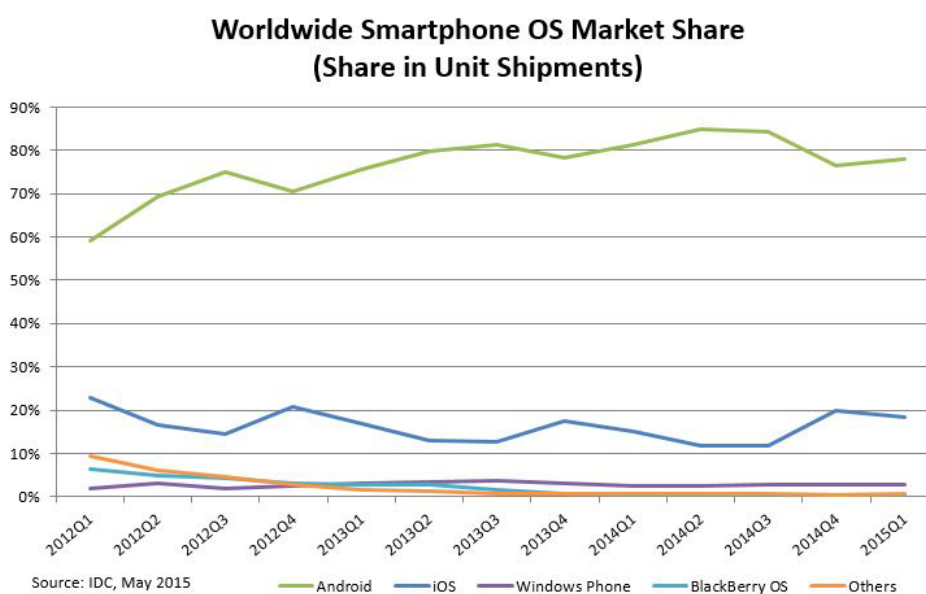
Η καινοτομία της συγκεκριμένης υπηρεσίας έγκειται στη δυνατότητα των προγραμματιστών να συμμετέχουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων εφαρμογών και την συμμετοχή στα κέρδη από κοινού, πέραν της αυτονόητης τεχνολογικής

¹⁰ <http://www.emarketer.com/Article/2-Billion-Consumers-Worldwide-Smartphones-by-2016/1011694>

υπεροχής, που εισήχθη με την παροχή στο χρήστη να απολαμβάνει υπηρεσίες που έως τότε θεωρούνταν αδύνατο.

Η επιτυχία του εγχειρήματος συμπάρεσυρε όλες τις ανταγωνίστριες εταιρείες στη δημιουργία αντίστοιχων κινητών συσκευών, ενώ η Google επένδυσε στην ανάπτυξη του λογισμικού Android, που υποστήριζε στην πλειοψηφία τις συσκευές. Αναφέρεται ότι τόσο η Nokia, όσο και η Blackberry ανέπτυξαν αντίστοιχα λογισμικά, τα οποία με την πάροδο του χρόνου απαξιώθηκαν σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, σημειώνεται ότι το Φεβρουάριο του 2010 η Microsoft εισήγαγε τη δική της πλατφόρμα με την ονομασία Windows mobile.

Επί του παρόντος, η κατανομή χρηστών κινητών συσκευών με βάση τα λειτουργικά τους συστήματα απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα. (Εικόνα 1.4).



Εικόνα 1.4: Κατανομή χρηστών κινητών συσκευών με βάση τα λειτουργικά τους συστήματα

Πηγή: *idc.com*

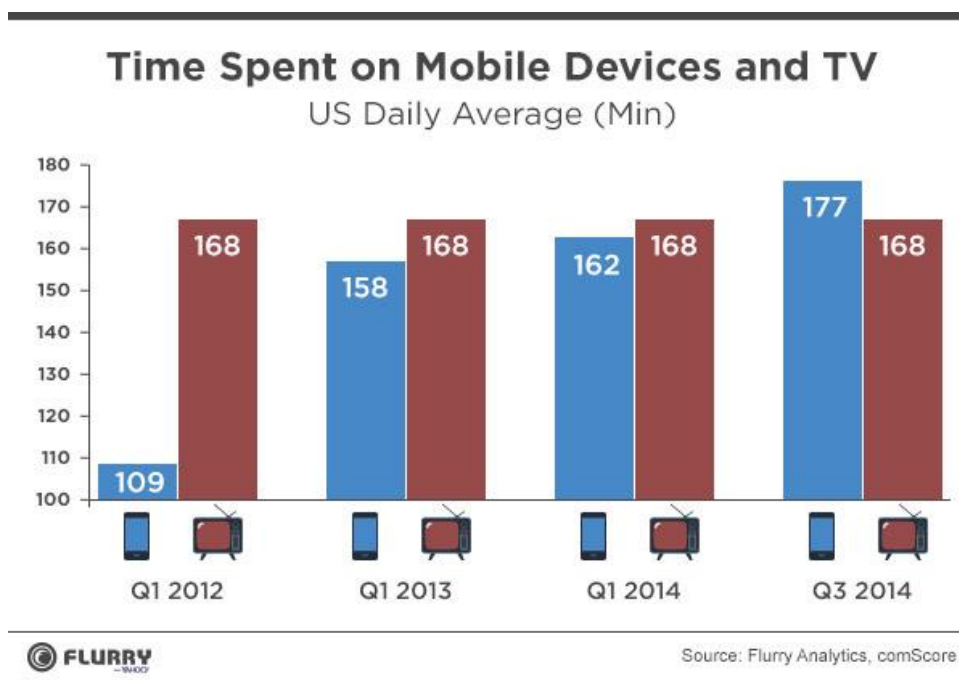
Παρατηρείται ότι στην αγορά κυριαρχεί το λειτουργικό Android με μερίδιο αγοράς που στο πρώτο τρίμηνο του 2015 ανέρχεται στο 78%. Ακολουθεί το iOS (Apple) με ποσοστό 18,3%, το Windows Phone με ποσοστό 2,7% και τέλος το BlackBerry OS με ποσοστό 0,7%¹¹.

Αξιοσημείωτο θεωρείται το γεγονός ότι ο μέσος χρόνος χρήσης των κινητών εφαρμογών σε ημερήσια βάση τείνει να ξεπεράσει τον αντίστοιχο χρόνο θέασης τηλεόρασης ή άλλων δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια της ημέρας. Ενδεικτικά, στις ΗΠΑ μια μελέτη του Flurry (2014)¹² αναφέρει ότι το τρίτο τρίμηνο του 2014 ο μέσος χρόνος χρήσης του κινητού τηλεφώνου ξεπέρασε κατά 9 λεπτά

¹¹ <http://www.idc.com/prodserv/smartphone-os-market-share.jsp>

¹² <http://marketingland.com/mobile-apps-capture-internet-attention-exceed-tv-time-111115>

το χρόνο παρακολούθησης τηλεοπτικών προγραμμάτων (177 λεπτά έναντι 168). (Εικόνα 1.5).



Εικόνα 1.5: Μέσος χρόνος χρήσης του κινητού τηλεφώνου και παρακολούθησης τηλεοπτικών προγραμμάτων

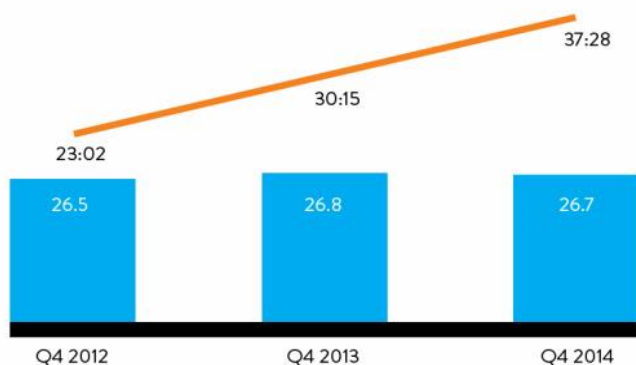
Πηγή: *marketingland.com*

Πέραν της ανοδικής τάσης, που παρατηρείται στη χρήση των κινητών συσκευών, θα πρέπει να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο επιλέγουν οι χρήστες να αξιοποιήσουν το δαπανώμενο χρόνο.

Η Nielsen (2015)¹³ σε πρόσφατη έρευνα διαπιστώνει ότι οι χρήστες δαπανούν το 63,7% του χρόνου ενασχόλησης με την κινητή συσκευή τους σε εφαρμογές. Παρατηρείται αύξηση του μέσου χρόνου από τα 23:02 λεπτά χρήσης το 2012 στα 37:08 το 2014, χωρίς ωστόσο να παρατηρείται αντίστοιχη αύξηση του αριθμού των εφαρμογών που χρησιμοποιούνται. Συγκεκριμένα, από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι το 2012 χρησιμοποιούνται κατά μέσο όρο 23,3 εφαρμογές έναντι 26,8 εφαρμογών το 2013. (Εικόνα 1.6)

¹³ <http://techcrunch.com/2015/06/11/time-spent-in-apps-up-63-percent-over-past-two-years-but-apps-used-monthly-shows-little-change/>

AVERAGE NUMBER OF APPS USED AND TIME PER PERSON PER MONTH

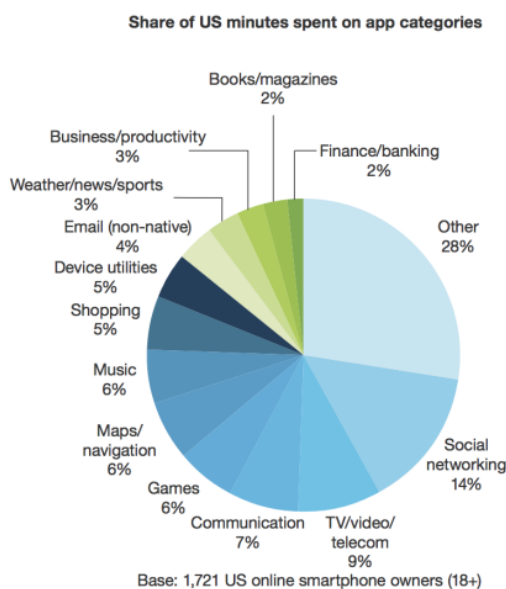


Εικόνα 1.6: Μέσος χρόνος χρήσης εφαρμογών

Πηγή: Nielsen

Παρόλο που ο μέσος χρόνος αυξάνεται, οι έρευνες δείχνουν ότι οι χρήστες αφιερώνουν το 85% του χρόνου σε πέντε εφαρμογές το πολύ. Σε ότι αφορά το είδος των εφαρμογών που επιλέγονται, έρευνα του Forrester's US στις ΗΠΑ (2014)¹⁴ αναλύει ανά κατηγορίες το είδος των εφαρμογών που χρησιμοποιούνται και το ποσοστό χρήσης αυτών.

Παρατηρείται ότι τη μερίδα του λέοντος καταλαμβάνουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. (Εικόνα 1.7)



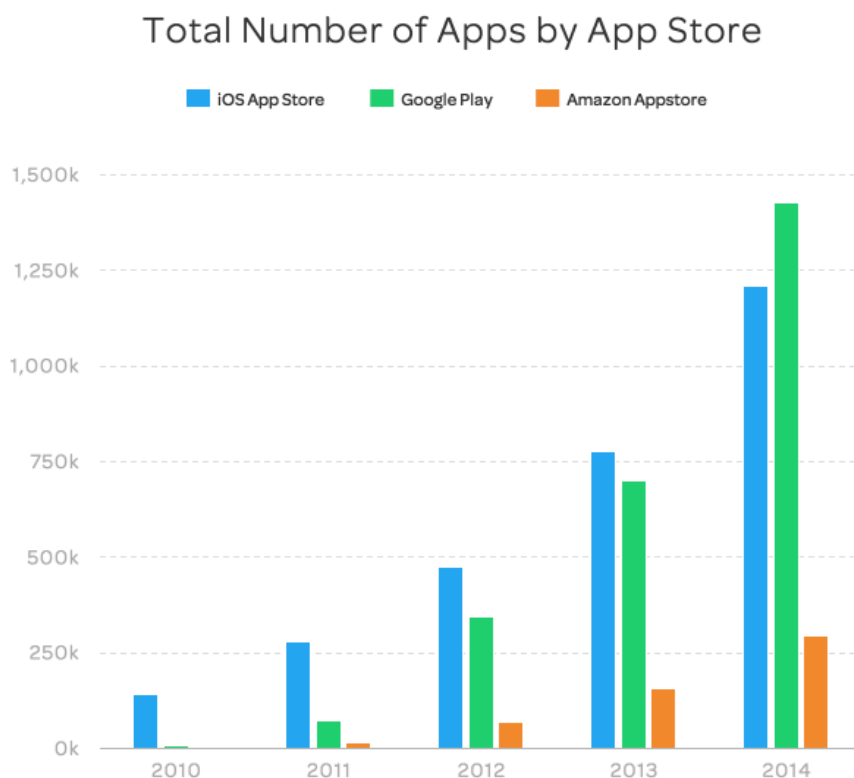
Source: Forrester's US Consumer Technographics® Behavioral Study, October 2014 to December 2014

Εικόνα 1.7: Κατηγοριοποίηση χρόνου ενασχόλησης με εφαρμογές

Πηγή: Forrester's US Consumer

¹⁴ <http://techcrunch.com/2015/06/22/consumers-spend-85-of-time-on-smartphones-in-apps-but-only-5-apps-see-heavy-use/#.etncu6:5Sx5>

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατανομή των κινητών εφαρμογών με βάση τα λειτουργικά συστήματα. Στον Πίνακα που ακολουθεί, (Εικόνα 1.8), παρατίθενται τα στοιχεία με βάση τα τρία μεγαλύτερα ηλεκτρονικά καταστήματα (app stores). Τα υπόψη στοιχεία βασίζονται σε μελέτη του appfigures¹⁵.



Εικόνα 1.8: Αριθμός Κινητών Εφαρμογών ανά ηλεκτρονικό κατάστημα

Πηγή: *appfigures*

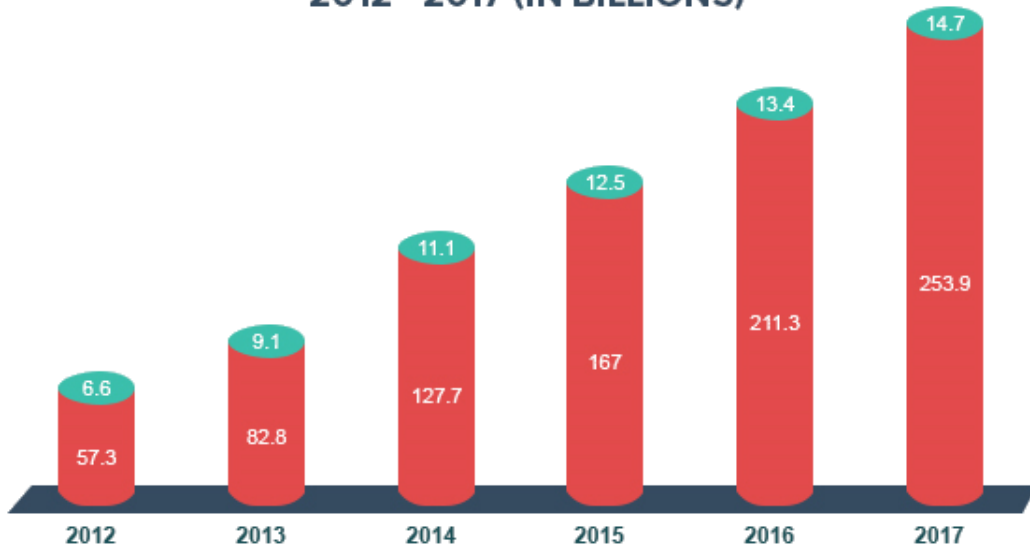
Παρατηρείται ότι το 2014 οι διαθέσιμες εφαρμογές στα τρία μεγαλύτερα ηλεκτρονικά καταστήματα ξεπερνούσαν τα 2,5 εκατομμύρια.

Πέραν του συνόλου των διαθέσιμων εφαρμογών θα πρέπει να εξεταστεί ο αριθμός των downloads και των εσόδων, που απορρέουν από αυτά. Ο Gartner (2013)¹⁶ εκτιμά ότι το 2017 τα συνολικά έσοδα του κλάδου θα ανέλθουν σε \$77 δισεκατομμύρια, ενώ τα συνολικά downloads σε 268 δισεκατομμύρια, εκ των οποίων μόνο τα 14,7 θα αφορούν εφαρμογές επί πληρωμή. (Εικόνα 1.9)

¹⁵ <http://www.idownloadblog.com/2015/01/13/study-google-play-overtakes-app-store-in-amount-of-apps/>

¹⁶ <http://www.gartner.com/newsroom/id/2153215>

MOBILE APP STORE DOWNLOADS WORLDWIDE 2012 - 2017 (IN BILLIONS)



Source: Gartner, September 2013

● Paid-For Downloads ● Free Downloads

Εικόνα 1.9: Αριθμός downloads ανά έτος

Πηγή: *Gartner.com*

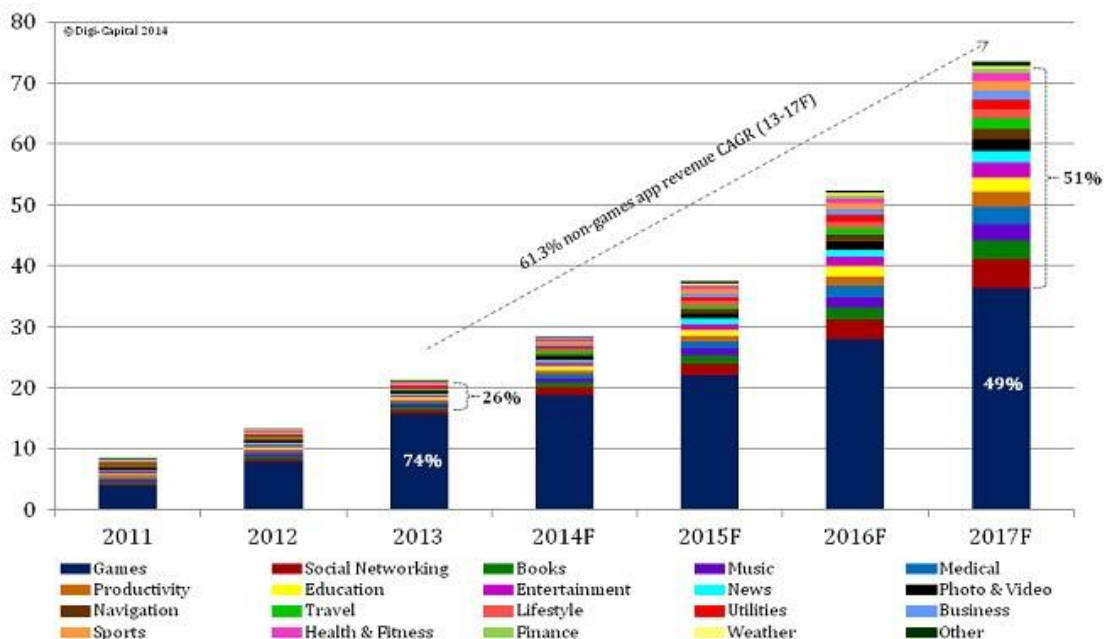
Ομοίως, έρευνα του DigiCapital (2013)¹⁷ προέβη σε περαιτέρω ανάλυση των εσόδων του κλάδου, ανά κατηγορία εφαρμογών, προκειμένου να αναδείξει τις τάσεις και τις ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις. Διαπιστώνεται ότι τα περισσότερα έσοδα προέρχονται από τα παιχνίδια (74% το 2013), αλλά η τάση δεικνύει συρρίκνωση του εν λόγω ποσοστού στο 49% το 2016. Παράλληλα, παρατίθεται το σύνολο των κατηγοριών των κινητών εφαρμογών.

Συμπερασματικά παρατηρείται ότι ο κλάδος αναπτύσσεται με πολύ υψηλό ρυθμό, καθώς σε βάθος εξαετίας εκτιμάται συσσωρευτικός ρυθμός άνω του 600%.

Από τα ανωτέρω στοιχεία, παρατηρείται ότι από το 2007 έως σήμερα, η είσοδος των κινητών τηλεφώνων επέδρασε ριζικά στον τρόπο ζωής του καταναλωτή κι αυτό με τη σειρά του λειτούργησε καταλυτικά στην εμφάνιση καινοτόμων τεχνολογιών και στην ανάπτυξη ενός νέου κλάδου, των κινητών εφαρμογών. (Εικόνα 1.10)

¹⁷ <http://venturebeat.com/2014/04/29/mobile-apps-could-hit-70b-in-revenues-by-2017-as-non-game-categories-take-off/>

Global Mobile Apps Sector Revenue (\$B)



Εικόνα 1.10: Συνολικός αριθμός εσόδων κλάδου κινητών εφαρμογών κατά τα έτη 2011 -2017

Πηγή: DigiCapital

1.5 Τάσεις στην παγκόσμια αγορά κινητών εφαρμογών

Η ταχύτητα με την οποία αναπτύσσεται ο κλάδος των κινητών εφαρμογών και η διεξόδυσή του σε όλους τους τομείς οδηγεί τις εξελίξεις. Είναι πασιφανές ότι το μέλλον ανήκει στις κινητές εφαρμογές κι γι' αυτό πολλές εταιρείες επενδύουν τεράστια ποσά στην ανάπτυξη τους.

Επιγραμματικά, οι τάσεις στον κλάδο, σύμφωνα με την ιστοσελίδα arptentive.com¹⁸ είναι οι ακόλουθες:

α. Ταχύτερη ανάπτυξη εφαρμογών μέσω της χρησιμοποίησης νέων, εξυπνότερων εργαλείων.

β. Αξιοποίηση του «cloud» για το συγχρονισμό των δεδομένων μεταξύ των κινητών συσκευών.

γ. Ασφάλεια των εφαρμογών, η οποία επί του παρόντος δε λαμβάνεται υπόψη, καθώς σύμφωνα με τον Gartner το 75% των εφαρμογών αποτυγχάνει στις δοκιμές.

δ. Ανάπτυξη υπηρεσιών Beacon and Location based, που στοχεύει στην προσωποποιημένη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη.

ε. Τεχνολογία για συσκευές που «φοριούνται», όπως ρολόγια κι έξυπνα υφάσματα, με σκοπό την επέκταση των ήδη αναπτυγμένων εφαρμογών.

¹⁸ <http://www.arptentive.com/blog/15-mobile-app-development-trends-look-2015/>

στ. m-commerce, m-banking και mobile πληρωμές: Ήδη το 19% των αγορών μέσω Διαδικτύου γίνονται με κινητές συσκευές (eMarketer, 2014), ενώ τόσο η Apple όσο και η Google έχουν κυκλοφορήσει εφαρμογές με σκοπό την αντικατάσταση των πιστωτικών καρτών από τις κινητές συσκευές, που θα χρησιμοποιούνται ως ηλεκτρονικά πορτοφόλια.

ζ. Internet of Things (IoT): Η ανάπτυξη εφαρμογών που στοχεύουν στην ικανοποίηση του χρήστη, μέσω της διασυνδεσιμότητας των συσκευών που χρησιμοποιεί, οι οποίες θα ανταλλάσσουν δεδομένα με ένα συγκεκριμένο πρωτόκολλο.

ι. Big Data and Apps Analytics: Χρήση των δεδομένων που προκύπτουν από τις κινητές εφαρμογές και αξιοποίηση τους προς όφελος του χρήστη.

ια. Ανάπτυξη των εταιρικών εφαρμογών (enterprise apps), οι οποίες θα βελτιώσουν τις εταιρικές λειτουργίες στοχεύοντας τόσο σε B2B λειτουργίες, όσο και στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων σε αυτές.

ιβ. Mobile Marketing

ιγ. Βελτίωση της ικανοποίησης του χρήστη

ιδ. Apps Marketing

ιε. Mobile Gaming

Αναλύοντας τις τάσεις, που παρουσιάζονται, διαπιστώνεται ότι ο κλάδος των κινητών εφαρμογών θα παίξει πολύ σημαντικό ρόλο στο μέλλον και λόγω της αλματώδους ανάπτυξης θα απαιτηθεί ο κατακερματισμός του σε επιμέρους κλάδους, όπου θα δραστηριοποιούνται ομοειδείς εταιρείες. Σε αυτό συντελεί η διαρκής πρόοδος των τεχνολογίας, που δεν επιτρέπει σε μικρομεσαίες εταιρείες την εξειδίκευση σε πολλαπλά αντικείμενα, λόγω των περιορισμένων πόρων.

1.6 Συμπεράσματα

Η διείσδυση του Διαδικτύου άλλαξε άρδην τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Από τη μια πλευρά επαναπροσδιορίστηκαν οι οργανωτικές δομές για να αντιμετωπιστεί ο έντονος ανταγωνισμός, ενώ από την άλλη δόθηκε η ευκαιρία στον καταναλωτή να έχει πρόσβαση σε ένα τεράστιο όγκο πληροφορίας, γεγονός που ενδυναμώνει τη διαπραγματευτική θέση του.

Η ψηφιακή εποχή έχει ως κύριο χαρακτηριστικό τις συνεχείς αλλαγές, που επιτελούνται στα περιβάλλοντα, οι οποίες αφενός δημιουργούν ευκαιρίες και ενδυναμώνουν τη θέση μιας εταιρείας και αφετέρου εμφανίζουν απειλές και φανερώνουν αδυναμίες εντός του οργανισμού με emphaticό τρόπο.

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι αδυσώπητος και ενδεχόμενες λανθασμένες στρατηγικές μπορεί να οδηγήσουν σε αποχώρηση από τον κλάδο δραστηριοποίησης.

Γι' αυτό το λόγο εξυπακούεται ότι η στρατηγική των επιχειρήσεων παίζει τον πλέον καθοριστικό ρόλο. Η ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί το πρώτο στάδιο και αποτελεί διαδικασία δυναμικής φύσεως. Η ανάλυσή του, η επεξεργασία και αξιοποίηση

των αποτελεσμάτων θέτουν τις βάσεις για τη χάραξη της στρατηγικής που οφείλει να ακολουθήσει η εταιρεία.

Κατόπιν αυτού και δεδομένης της δύναμης του Διαδικτύου σε ότι αφορά τη διάχυση της πληροφορίας, οι εταιρείες απαιτείται να αναπτύξουν τον κατάλληλο μηχανισμό, που θα παρέχει την κατάλληλη πληροφορία στον κατάλληλο τόπο και χρόνο στους διοικούντες την εταιρεία.

Σε ότι αφορά τον κλάδο των κινητών εφαρμογών κι αφού ληφθεί υπόψη ότι πρόκειται για ένα νέο κλάδο, που είναι σε φάση ανάπτυξης, αξίζει να σημειωθεί ότι η τεράστια ανάπτυξη του οδηγεί, πέραν της προφανούς δημιουργίας εισοδήματος και της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, στην αλλαγή των καθημερινών συνηθειών των καταναλωτών και στην προσαρμογή των επιχειρήσεων σε αυτές με τρόπο άμεσο και ταχύτατο, προκειμένου να απορροφήσουν το μεγαλύτερο ποσοστό της δημιουργηθείσας υπεραξίας.

Η σημαντικότητα του υπόψη κλάδου στο σύγχρονο επιχειρείν γίνεται αντιληπτή από τον όγκο των μελετών και ερευνών που διενεργούνται σε παγκόσμιο επίπεδο με σκοπό να καταγράψουν τις τάσεις και να αντλήσουν πληροφορίες για το βαθμό διεξόδου και συνεισφοράς σε άλλους κλάδους. Ως εκ τούτου, η ανάλυση του κλάδου στην Ελλάδα αποκτά ιδιαίτερη σημασία, διότι η εγχώρια αγορά διακατέχεται από μια σειρά ιδιαίτερων χαρακτηριστικών σε οικονομικό, τεχνολογικό και πολιτισμικό επίπεδο, που θεωρείται σκόπιμο να συγκριθούν με τα αντίστοιχα σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Melewar, T.C., and Nichola Smith. "The Internet Revolution: Some Global Marketing Implications." *Marketing Intelligence & Planning*: 363-69. Print.
2. "15 Mobile App Development Trends To Look Out For In 2015." *Being Apptentive Blog*. 23 Feb. 2015. Web. 1 Oct. 2015.
3. "2 Billion Consumers Worldwide to Get Smart(phones) by 2016 - EMarketer." Free Digital Marketing Article. Web. 1 Oct. 2015.
4. "Consumers Spend 85% Of Time On Smartphones In Apps, But Only 5 Apps See Heavy Use." TechCrunch. Web. 1 Oct. 2015.
5. "Gartner Says Free Apps Will Account for Nearly 90 Percent of Total Mobile App Store Downloads in 2012." Gartner Says Free Apps Will Account for Nearly 90 Percent of Total Mobile App Store Downloads in 2012. Web. 1 Oct. 2015.
6. "Global Information Justice: Rights, Responsibilities, and ..." Web. 1 Oct. 2015.
7. "Globalization and New Strategies for Growth - The World Is Bumpy." - EY. Web. 1 Oct. 2015.
8. "IDC: Smartphone OS Market Share." [Www.idc.com](http://www.idc.com). Web. 1 Oct. 2015.
9. Levitt, Theodore. *The Marketing Imagination*. New York: Free ;, 1983. Print.
10. "Making Sense of Globalization." *Strategy Business*. Web. 1 Oct. 2015.
11. "Mobile Apps Could Hit \$70B in Revenues By 2017." *Venture Beat*. Web. 1 Oct. 2015.
12. "Mobile Apps Could Hit \$70B in Revenues By 2017." *Venture Beat*. Web. 1 Oct. 2015.
13. "Reports: Mobile Apps Capture Most Internet Time, Exceed TV." *Marketing Land*. 15 Dec. 2014. Web. 1 Oct. 2015.
14. Spillan, John E. "International Marketing (14th Edition), by Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, and John I. Graham." *Journal of Teaching in International Business* (2010): 73-74. Print.
15. "The Growth of the Global Mobile Internet Economy." [Www.bcgperspectives.com](http://www.bcgperspectives.com). Web. 1 Oct. 2015.
16. "Time Spent In Apps Up 63 Percent Over Past Two Years, But Apps Used Monthly Show Little Change." TechCrunch. Web. 1 Oct. 2015.
17. "IDownloadBlog.com." IDownloadBlogcom Study Google Play Overtakes App Store in Amount of Apps Comments. Web. 1 Oct. 2015.

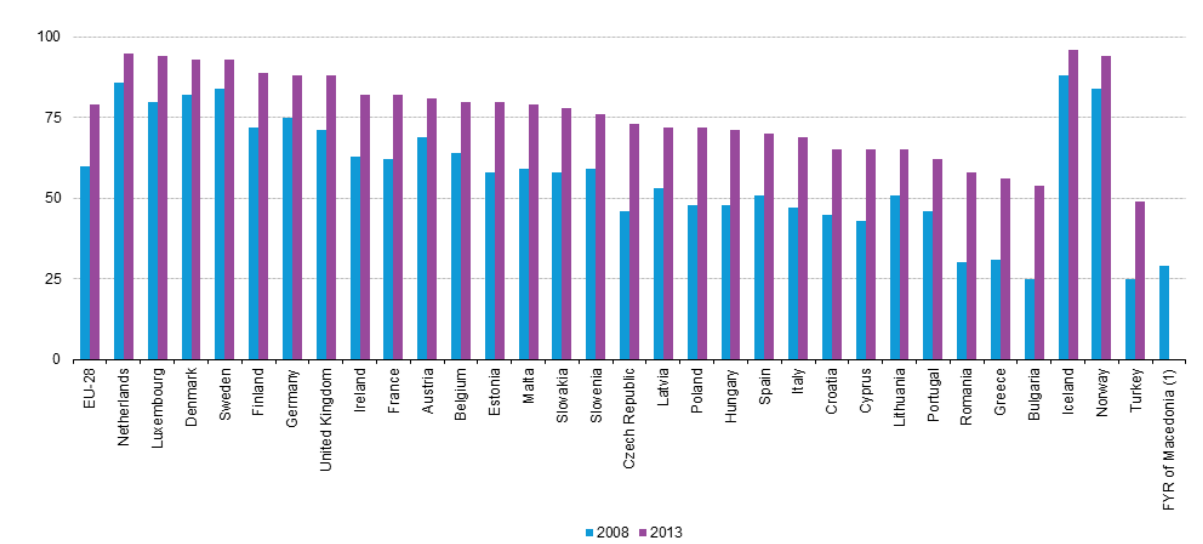
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Σκοπός Μελέτης

2.1 Γενικά Στοιχεία

Στο προηγούμενο κεφάλαιο επιχειρήθηκε μια συνοπτική παρουσίαση του κλάδου των κινητών εφαρμογών και κάποιων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που απορρέουν από αυτόν με γνώμονα να αναδειχθεί η σημαντικότητά του στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή.

Ακολουθεί η παράθεση κάποιων στοιχείων που αφορούν στην Ελλάδα σε ό,τι αφορά τη χρήση του Διαδικτύου και πόσο αυτή επηρεάζει την ελληνική κοινωνία.

Η χρήση του Διαδικτύου στην Ελλάδα διπλασιάστηκε σε μια πενταετία (2008- 2013) και πλέον ανέρχεται στο 55% των νοικοκυριών. (Εικόνα 2.1)



Εικόνα 2.1: Χρήση Διαδικτύου στην Ε.Ε

Πηγή: *Europa.eu*

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι την τριετία 2011 -2013 το ποσοστό χρήσης Η/Υ και Διαδικτύου αυξήθηκε στην Ελλάδα τείνοντας στο 60%, ποσοστό που είναι κάτω από το Μ.Ο της Ε.Ε, που ανέρχεται στο 75%. (βλέπε Εικόνα 2.2)

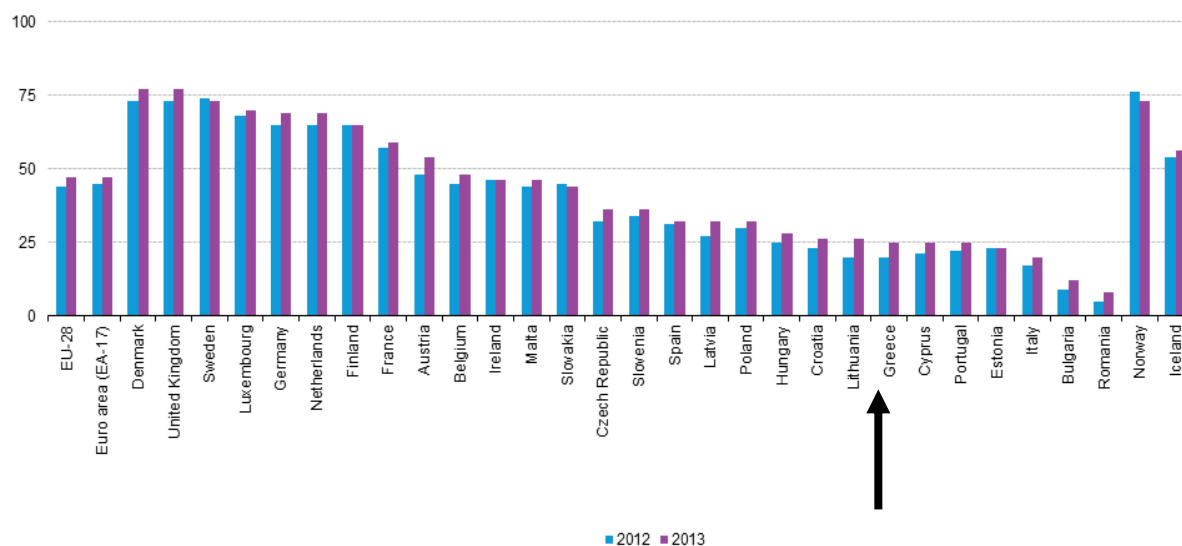
Παράλληλα διαπιστώνεται ότι κατά το έτος 2013 μόνο το 25% των Ελλήνων παρήγγειλε αγαθά ή υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου σε αντιπαραβολή με το 48% του Μ.Ο των Ευρωπαίων (Ε.Ε-28). (βλέπε Εικόνα 2.3)

Τέλος, το 2013 οι Έλληνες χρησιμοποιούσαν το ασύρματο Internet σε ποσοστό 25% (Ε.Ε-28, 46%). (βλέπε Εικόνα 2.4)

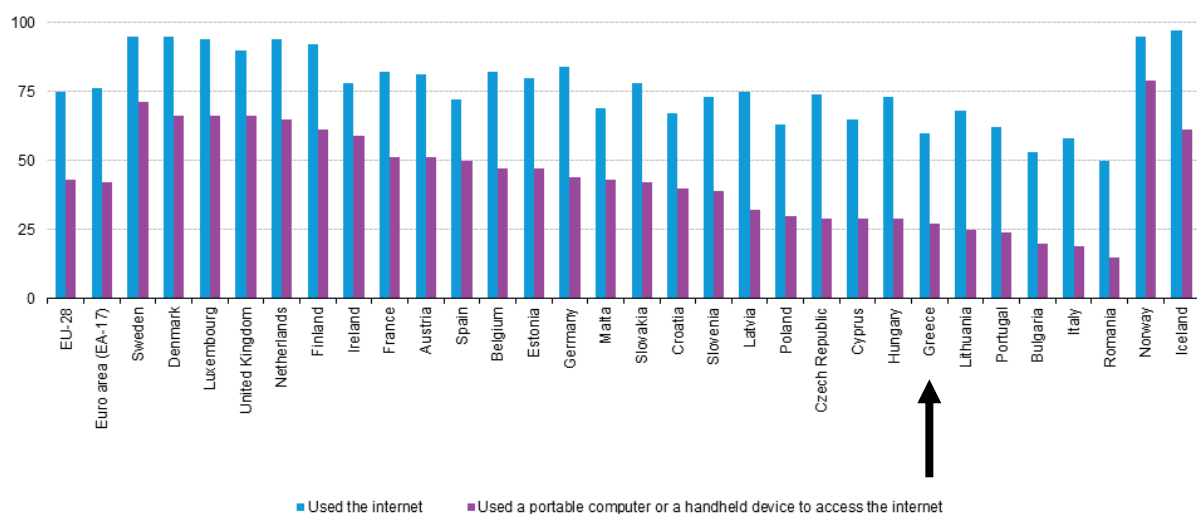
	Computer use			Internet use			Used internet for finding information on goods or services		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
EU-28	73	74	76	71	73	75	56	61	59
Euro area (EA-17)	73	75	76	72	74	76	58	63	61
Belgium	82	82	83	82	81	82	.	65	67
Bulgaria	49	53	53	48	52	53	28	36	35
Czech Republic	72	73	74	70	73	74	56	62	63
Denmark	90	93	95	90	92	95	72	82	82
Germany	84	84	85	81	82	84	70	75	77
Estonia	77	79	81	77	78	80	54	70	60
Ireland	76	77	78	75	77	78	53	63	61
Greece	54	55	60	52	55	60	39	45	50
Spain	69	72	72	67	70	72	47	61	48
France	78	80	81	78	81	82	67	69	68
Croatia	59	63	67	58	62	67	43	52	46
Italy	55	56	58	54	56	58	41	41	37
Cyprus	59	63	67	57	61	65	48	55	56
Latvia	70	73	75	70	73	75	52	63	52
Lithuania	63	67	69	63	66	68	54	57	56
Luxembourg	91	93	94	90	92	94	66	84	70
Hungary	69	72	73	68	71	73	54	59	58
Malta	69	69	70	68	69	69	53	57	50
Netherlands	92	93	94	91	93	94	82	83	83
Austria	81	82	82	79	80	81	62	71	67
Poland	64	64	64	62	62	63	44	48	45
Portugal	58	62	64	55	60	62	41	51	46
Romania	43	48	50	40	46	50	27	31	26
Slovenia	70	70	73	67	68	73	54	59	55
Slovakia	76	78	79	74	77	78	54	58	56
Finland	89	91	92	89	90	92	76	81	79
Sweden	93	93	95	93	93	95	75	83	81
United Kingdom	87	88	90	85	87	90	66	72	70
Iceland	96	97	97	95	96	97	81	88	86
Norway	94	95	95	93	95	95	78	88	79
Turkey	.	.	44	.	.	43	.	.	26

Source: Eurostat (online data codes: isoc_ci_cfp_cu, isoc_ci_ifp_iu and isoc_ci_ac_i)

Εικόνα 2.2: Κατανομή χρήσης Η/Υ , Διαδικτύου στην Ε.Ε
 Πηγή: Europa.eu



Εικόνα 2.3 : Άτομα που παρήγγειλαν αγαθά ή υπηρεσίες στο Διαδίκτυο για ιδιωτική χρήση κατά τους 12 μήνες που προηγήθηκαν της έρευνας, 2012–13
 Πηγή: Europa.eu



Εικόνα 2.4: Χρήση του Διαδικτύου και χρήση του Διαδικτύου μέσω κινητής σύνδεσης, 2013
 Πηγή: Europa.eu

Εξάγεται το συμπέρασμα ότι η Ελλάδα υπολείπεται των λοιπών κρατών της Ε.Ε στη χρήση του Διαδικτύου. Οι λόγοι της ψηφιακής απόκλισης σύμφωνα με έρευνα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε)¹⁹ εστιάζονται επιγραμματικά στην έλλειψη ηλεκτρονικής παιδείας, στο αυξημένο κόστος απόκτησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, στη χαμηλή ποιότητα των υποδομών (δίκτυα) και στο αίσθημα ανασφάλειας που προκαλεί η έκθεση προσωπικών δεδομένων στο Διαδίκτυο.

2.2 Έρευνα για τον κλάδο του mobile Internet στην Ελλάδα

Στη βάση των στοιχείων που παρατίθενται στο πρώτο κεφάλαιο και που αφορούν στην αποτύπωση των παραγόντων που επιδρούν καταλυτικά στη ταχεία ανάπτυξη του ασύρματου Internet, που με τη σειρά του συμπαρασύρει πολλούς κλάδους δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων, θα ανέμενε κανείς ότι κάποιος εξ' αυτών των κλάδων θα αποτελούσαν αντικείμενο μελέτης για την ελληνική πραγματικότητα.

Ωστόσο, από τη μελέτη των διατιθέμενων πηγών δεν προκύπτει κάποια ολοκληρωμένη προσπάθεια που να απεικονίζει τις σύγχρονες τάσεις και να τις παραμετροποιεί στα ελληνικά δεδομένα.

Το ανωτέρω δύναται να εξηγηθεί λόγω των συνεχών αλλαγών και εξελίξεων στο συγκεκριμένο κλάδο, που για να καταγραφούν, να αξιολογηθούν και να παρουσιαστούν απαιτούν την ύπαρξη πολλών πόρων, που με τα δεδομένα της εποχής είναι αρκετά δύσκολο.

¹⁹ http://www.iobe.gr/docs/research/RES_03_10062015_REP_ENG.pdf

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η τελευταία κλαδική μελέτη της ICAP εκδόθηκε το Μάιο του 2007 ²⁰, ενώ σε ότι αφορά το on-line Marketing η πιο πρόσφατη χρονολογείται το Φεβρουάριο του 2012 ²¹.

Παρομοίως, δεν υπάρχουν βιβλιογραφικές αναφορές για το ασύρματο Διαδίκτυο, που να μελετούν την Ελλάδα κι ως εκ τούτου τα διατιθέμενα στοιχεία περιορίζονται σε σποραδικές μελέτες ανεξάρτητων φορέων (π.χ. IOBE, ΣΕΚΕΕ, ΣΕΠΕ), που σε πολλές περιπτώσεις αναδημοσιεύουν στοιχεία από αντίστοιχες ξένες εκδόσεις.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η ανάλυση του κλάδου των εταιρειών κινητών εφαρμογών στην Ελλάδα. Η μελέτη βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών στοιχείων, που αντλήθηκαν από δημοσιευμένα στοιχεία, τα οποία επεξεργάζονται για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Μετά από την ανάλυση του κλάδου, επιχειρείται η ανάλυση της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, η οποία εξειδικεύεται στην ανάπτυξη και προώθηση κινητών εφαρμογών για επιχειρηματικούς σκοπούς.

2.3 Μεθοδολογία Έρευνας

Με δεδομένο ότι η ανάπτυξη του κλάδου των εταιρειών κινητών εφαρμογών είναι ραγδαία σε συνδυασμό με την ποικιλομορφία των εφαρμογών, που δημιουργούνται, η άντληση των στοιχείων για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, προήλθε κατά κύριο λόγο από την αναζήτηση στο Διαδίκτυο.

Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι το 2010 ιδρύθηκε ο Σύνδεσμος Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος (ΣΕΚΕΕ), ο οποίος σήμερα εκπροσωπεί περίπου ογδόντα εταιρείες, που αντιπροσωπεύουν το 90% του κύκλου εργασιών του κλάδου.²²

Από το καταστατικό, που βρίσκεται εν ισχύ καταγράφηκαν οι εταιρείες που συμμετέχουν στον εν λόγω Σύνδεσμο.²³ Συγκεκριμένα καταγράφηκαν εβδομήντα έξι (76) εταιρείες – μέλη του συνδέσμου. Κατόπιν αναζητήθηκαν οι ισολογισμοί – οικονομικές καταστάσεις των υπόψη εταιρειών, προκειμένου αρχικά να υπολογισθούν οι κρίσιμοι αριθμοδείκτες και στη συνέχεια να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα για τον κλάδο.

Από το σύνολο των εξεταζόμενων εταιρειών ανευρέθηκαν στοιχεία για τις σαράντα (40) (ποσοστό 52,6% επί του συνόλου). Για είκοσι εννιά (29) (ποσοστό 38,1% επί του συνόλου) δεν ανευρέθηκαν καθόλου στοιχεία, διότι δεν υπάγονται σε καθεστώς υποχρεωτικής δημοσίευσης των οικονομικών στοιχείων τους (Ο.Ε, Ι.Κ.Ε), ενώ για τις υπόλοιπες επτά (7) ανευρέθηκαν στοιχεία για μια χρήση κι ως εκ τούτου δεν κατέστη εφικτή η συγκριτική μελέτη των οικονομικών δεδομένων.

²⁰ <http://www.icap.gr/ECPage.aspx?id=1090&nt=148&lang=1>

²¹ http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=hUJ_KJfnagw%3D&tabid=173&language=el-GR

²² <http://www.sekee.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=2>

²³ <http://www.sekee.gr/inst/hamac/final.pdf>

Σημειώνεται ότι η αναζήτηση έγινε μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων και μέσω της ιστοσελίδας του Εθνικού Τυπογραφείου. Συναφώς αναφέρεται ότι από τις σαράντα εταιρείες που εξετάστηκαν ως προς τα οικονομικά τους στοιχεία, για τις δεκαεννέα (19) τα στοιχεία αφορούν τις χρήσεις 2013 – 2014, οκτώ (8) εξετάστηκαν για τις χρήσεις 2012 – 2013 και οι υπόλοιπες δώδεκα (12) για τις χρήσεις 2011-2012.

Ωστόσο για λόγους εξέτασης όσο το δυνατό μεγαλύτερου δείγματος γίνεται η παραδοχή ότι όλα τα στοιχεία αφορούν την τελευταία δημοσιευμένη χρήση.

Στα Παραρτήματα 3 έως 6 της παρούσας μελέτης παρουσιάζονται αναλυτικά τα οικονομικά στοιχεία των εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα από τους ισολογισμούς καταγράφηκαν τα ακόλουθα στοιχεία:

- Αναπόσβεστη Αξία Πάγιου Ενεργητικού
- Αποθέματα Απαιτήσεις
- Κυκλοφορούν Ενεργητικό
- Σύνολο Ενεργητικού
- Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων
- Υποχρεώσεις προς Προμηθευτές
- Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
- Σύνολο Υποχρεώσεων

Από τις Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης (Κ.Α.Χ) συλλέχτηκαν τα κάτωθι:

- Κύκλος Εργασιών
- Κόστος Πωληθέντων
- Λειτουργικά Κέρδη
- Καθαρά Κέρδη

Μετά την επεξεργασία των ανωτέρω στοιχείων υπολογίστηκαν οι παρακάτω αριθμοδείκτες:

- Ρευστότητα
- Άμεση Ρευστότητα
- Ταχύτητα Εισπράξεων
- Ταχύτητα πληρωμών
- Κυκλοφορία Αποθεμάτων (Ημέρες)
- Κυκλοφορία Αποθεμάτων (Φορές)
- Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Πάγιου Ενεργητικού (Φορές)
- Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού (Φορές)
- Ξένα/Ιδία Κεφάλαια
- Χρήση Ξένων Κεφαλαίων

- Περιθώριο Μεικτού Κέρδους
- Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους
- Περιθώριο Καθαρού Κέρδους
- ROA
- ROE

Από τη στατιστική ανάλυση των ανωτέρω δεδομένων, προέκυψαν τα στοιχεία, που αφορούν στον κλάδο των εταιρειών κινητών εφαρμογών στην Ελλάδα και τα οποία παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. www.europa.eu
2. www.icap.gr
3. www.iobe.gr
4. www.ggb.gr
5. www.sekee.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Κλάδος εταιρειών κινητών εφαρμογών

3.1 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Ο κλάδος των εταιρειών κινητών εφαρμογών στην Ελλάδα είναι σχετικά νέος και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν πολλές αναφορές για το μέγεθος του και για άλλα χαρακτηριστικά του.

Με βάση τα διαλαμβανόμενα στην ιστοσελίδα του Συνδέσμου Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος δεν αποσαφηνίζεται ο αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ανάπτυξη εφαρμογών για κινητές συσκευές. Ωστόσο αναφέρεται ότι τα μέλη του Συνδέσμου (76 εταιρείες) αντιπροσωπεύουν το 90% του κύκλου εργασιών του κλάδου, ο οποίος υπολογίζεται στα €500 εκατομμύρια.

Αξιοσημείωτη είναι η ανάπτυξη του κλάδου, καθώς σύμφωνα με μελέτη της Ένωσης Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ), ο κύκλος εργασιών του κλάδου εκτιμάται ότι θα ανέλθει σε €2,17 δισεκατομμύρια το έτος 2017, δηλαδή θα πενταπλασιαστεί σε βάθος πενταετίας.²⁴

Στην ίδια μελέτη αναφέρεται ότι στον κλάδο δραστηριοποιούνται περίπου 4.000 υπάλληλοι, εκ των οποίων το 25% στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης (R&D).

Επιπρόσθετα σημειώνεται ότι το 80% του κύκλου εργασιών αφορά εξαγωγικές δραστηριότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν παρουσία σε πάνω από 40 χώρες.

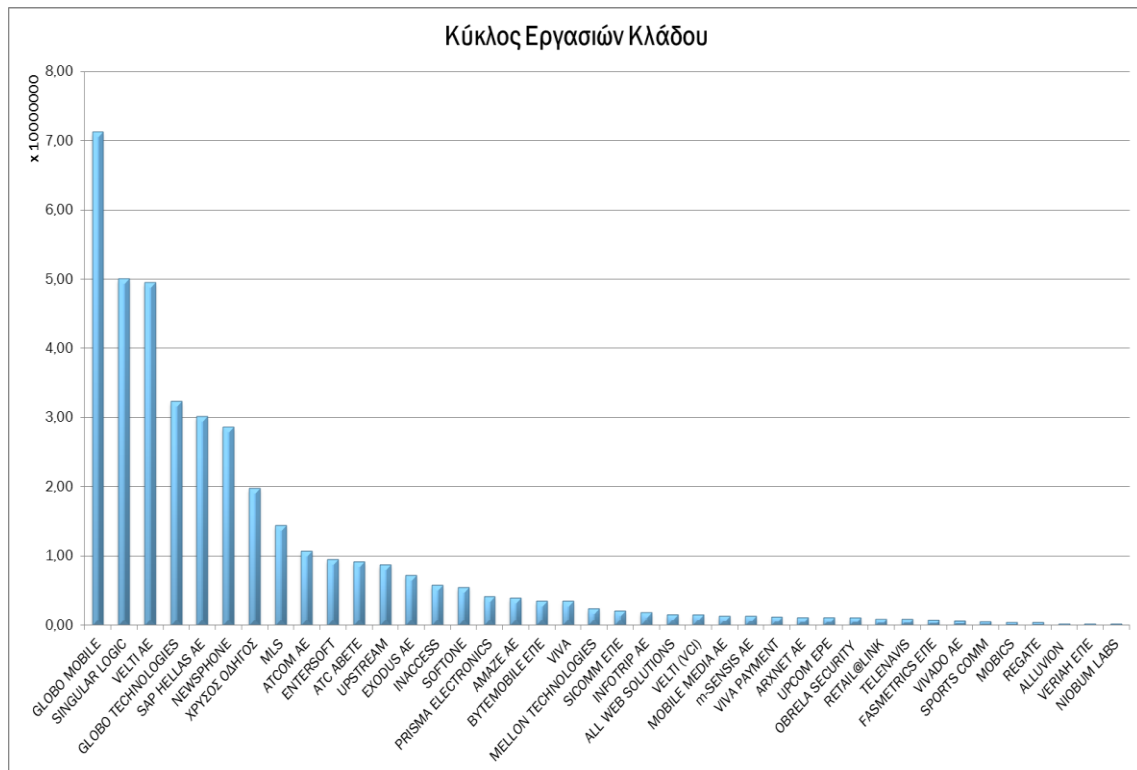
Αναφορικά με την παρούσα μελέτη και με βάση τα διατιθέμενα οικονομικά στοιχεία, ο κύκλος εργασιών του κλάδου υπολογίστηκε στα €386 εκατομμύρια. Από αυτά, τα €336 εκατομμύρια (86.2%) συγκεντρώνονται από δώδεκα εταιρείες. Παρατηρείται λοιπόν μια συγκέντρωση στον κλάδο, η οποία επεκτείνεται και σε επίπεδο εργατικού δυναμικού, καθώς οι συγκεκριμένες εταιρείες απασχολούν 2657 εργαζομένους (66%).

Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζεται συνοπτικά ο κύκλος εργασιών ανά εταιρεία, όπου διαπιστώνεται η συγκέντρωση των εσόδων σε μικρό αριθμό εταιρειών.

Εξετάζοντας διεξοδικά τις εταιρείες του κλάδου διαπιστώνεται ότι κάποιες εξ' αυτών δραστηριοποιούνται και με αλλότριες δραστηριότητες πέραν των κινητών εφαρμογών.

Συγκεκριμένα οι εταιρείες Singular Logic, Newsphone, Χρυσός Οδηγός και MLS επιτυγχάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων τους από άλλες δραστηριότητες κι όχι από την ανάπτυξη κινητών εφαρμογών, χωρίς όμως αυτό να μπορεί να υπολογιστεί, λόγω του ότι οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης είναι ενοποιημένες. Συνεπώς δε λαμβάνονται υπόψη στην παρούσα μελέτη.

²⁴ www.eekt.gr



Εικόνα 3.1: Ανάλυση Κύκλου Εργασιών Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σε ότι αφορά τις υπόλοιπες εταιρείες, οι οποίες εμφανίζουν μικρούς κύκλους εργασιών, είναι ως επί το πλείστον ολιγομελείς και ανήκουν στις λεγόμενες startups (νεοφυείς), που ιδρύθηκαν κατά κύριο λόγο την τελευταία τριετία με σκοπό την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών βασιζόμενες στο ενθαρρυντικό καθεστώς, που διέπει τη χρηματοδότησή τους.

3.2 Θεσμικό πλαίσιο

Δεδομένου ότι ο κλάδος των κινητών εφαρμογών είναι νεοσύστατος δεν υπάρχει θεσμοθετημένη νομοθεσία, που να διέπει τις αρχές λειτουργίας αυτού. Πάραυτα και στη βάση ότι ο κλάδος έχει συγγενή χαρακτηριστικά με τον κλάδο των κινητών επικοινωνιών θεωρείται ως βάση η υφιστάμενη νομοθεσία που ισχύει για τον τελευταίο²⁵, καθώς η ύπαρξη και η ανάπτυξη του κλάδου των κινητών εφαρμογών βασίζεται αποκλειστικά στις κινητές επικοινωνίες.

Ως εκ τούτου, το βασικό θεσμικό πλαίσιο περικλείεται από τους Νόμους Ν.4053/2012 και Ν.4070/2012, που περιγράφουν τις διαδικασίες αδειοδότησης των κεραιών και υλοποίησης των επενδυτικών πλάνων των εταιρειών.

Παράλληλα καταγράφεται η σχετική νομοθεσία που διέπει τις αρχές του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ειδικότερα, ο Ν. 2251/94, για την "Προστασία Καταναλωτών", στο άρθρο 4, ρυθμίζει τις συμβάσεις από απόσταση, όπου εμπίπτει και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η υπόψη νομοθεσία αντικαταστάθηκε από το Ν. 4242/14 (ΦΕΚ 50 Α/28-02-2014), στην οποία ορίζονται σαφώς τα δικαιώματα των καταναλωτών.

Ο Ν. 2472/97 αναφέρεται στην προστασία ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και ο Νόμος 3471/2006 στην προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, στον τηλεπικοινωνιακό τομέα.

Ο Νόμος 3783/2009 καθορίζει τις βασικές αρχές ταυτοποίησης των κατόχων και χρηστών εξοπλισμού και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας

Το Προεδρικό Διάταγμα 150/2001 περιγράφει το νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές υπογραφές. Επιπρόσθετα, η ΕΕΤΤ με την υπ. αρ. 248/71 Απόφασή της «Κανονισμός Παροχής Υπηρεσιών Πιστοποίησης Ηλεκτρονικής Υπογραφής» (ΦΕΚ 603/Β/16-5-2002) ρυθμίζει ζητήματα των αναγνωρισμένων πιστοποιητικών και θέτει το θεσμικό πλαίσιο για την εποπτεία και τον έλεγχο των εγκατεστημένων στην Ελλάδα Παρόχων Υπηρεσιών Πιστοποίησης.

Επιπρόσθετα, το Προεδρικό Διάταγμα 131/2003, για το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει έμφαση στην εξώδικη επίλυση διαφορών, στη συνεργασία των κρατών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την επίλυση των προβλημάτων των Καταναλωτών, στη θέσπιση κανόνων δεοντολογίας, με υποχρεωτική ισχύ, για τους αποδέκτες τους, στην ευθύνη των ενδιάμεσων, στη σύναψη των ηλεκτρονικών συμβάσεων, στις πληροφορίες, που πρέπει να παρέχονται στις εμπορικές επικοινωνίες και στον τόπο εγκατάστασης των φορέων παροχής υπηρεσιών.

Η Σύμβαση των Βρυξελλών προβλέπει ότι, σε περίπτωση διαφοράς, που θα προκύψει με αλλοδαπό έμπορο ή εταιρία, ο Καταναλωτής, για τις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μπορεί να απευθυνθεί στο δικαστήριο του τόπου κατοικίας του. Το δε Δίκαιο, που θα εφαρμοστεί από το δικαστήριο, καθορίζεται από τη Σύμβαση της Ρώμης και, στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι το Δίκαιο της χώρας του Καταναλωτή, καθώς, επίσης και οι Οδηγίες, για την προστασία του Καταναλωτή.

Σύμφωνα με την οδηγία για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, εφαρμοστέο δίκαιο, όσον αφορά την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στο internet (εξαιρούνται οι

²⁵ http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti_OPA_20xronia.pdf

συμβάσεις με Καταναλωτές), είναι η νομοθεσία του τόπου, όπου είναι εγκατεστημένος ο φορέας παροχής υπηρεσιών της κοινωνίας της πληροφορίας.

Τέλος σε ότι αφορά την ίδρυση εταιρειών, το θεσμικό πλαίσιο επικαιροποιήθηκε καθώς εκσυγχρονίστηκε το δίκαιο των ανωνύμων εταιριών (Ν. 3604/2007), θεσμοθετήθηκε η δημιουργία της Υπηρεσίας μιας Στάσης για τη σύσταση εταιριών (Ν.3853/2010), ενώ δόθηκαν κίνητρα για ενθάρρυνση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας με τη θέσπιση των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Ν.4019/2011), την αναμόρφωση του δικαίου των προσωπικών εταιριών (Ν. 4072/2012) και την πρόβλεψη της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρίας ως νέας εταιρικής μορφής (Ν. 4072/2012).

Αναλύοντας τα παραπάνω, παρατηρείται ότι η Πολιτεία προέβη τα τελευταία χρόνια σε μια σειρά νομοθετικών παρεμβάσεων για τη θέσπιση κανόνων λειτουργίας των εταιρειών, που ανταποκρίνονται στα σύγχρονα δεδομένα, τείνοντας να περιορίσει τη γραφειοκρατία, που ταλανίζει επί δεκαετίες το δημόσιο βίο και αποτελεί τροχοπέδη στην επιχειρηματικότητα.

Παράλληλα αναμόρφωσε το θεσμικό πλαίσιο, προκειμένου να προασπίσει τα δικαιώματα του καταναλωτή και να αυξήσει τις ασφαλιστικές δικλείδες στις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

3.3 Κυριότερες εταιρείες κινητών εφαρμογών

Λαμβάνοντας υπόψη τα οικονομικά μεγέθη των εταιρειών του κλάδου και ειδικότερα τον κύκλο εργασιών (Πίνακας 3.1) παρατηρείται ότι δεσπόζουσα θέση κατέχουν οι εταιρείες ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, Singular Logic, Velti, SAP Hellas, MLS, Globo Technologies και ATCOM, των οποίων ο κύκλος εργασιών με βάση τα διατιθέμενα στοιχεία ξεπερνά τα €10 εκατομμύρια σε ετήσια βάση.

Ωστόσο, με βάση την κύρια δραστηριότητα οι εταιρείες Singular Logic, MLS και ATCOM δύναται να απαλειφθούν από τη λίστα, ενώ εν αντιθέσει συμπεριλαμβάνονται οι εταιρείες UPSTREAM και Persado.

Ως εκ τούτου και με κριτήρια τον κύκλο εργασιών, την κύρια απασχόληση και τον εξαγωγικό χαρακτήρα οι στρατηγικές ομάδες κατατάσσονται σύμφωνα με την Εικόνα 3.2.

Με βάση την κατανομή σε στρατηγικές ομάδες, με κριτήριο τον κύκλο εργασιών και τον εξαγωγικό χαρακτήρα, διαπιστώνεται ότι οι κυριότερες εταιρείες είναι οι ακόλουθες (Εικόνα 3.2):

- ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε
- Velti
- SAP Hellas
- Upstream
- Globo Technologies

Στην ανωτέρω ομάδα δε συμπεριλαμβάνεται η εταιρεία Singular Logic, η οποία δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στη μηχανοργάνωση επιχειρήσεων,

με την ανάπτυξη κινητών εφαρμογών να αποτελεί πολύ μικρό κομμάτι των παραγωγικών δραστηριοτήτων της.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια συνοπτική αναφορά στις συγκεκριμένες εταιρείες για να γίνει πλήρως κατανοητό το μέγεθός τους και η φύση των δραστηριοτήτων τους.

3.3.1 ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε

Η «ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ ΑΕ.» ή αλλιώς ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε είναι ένας πάροχος περιεχομένων κινητής τηλεφωνίας, προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις τεχνολογίας και υπηρεσιών σε Ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις. Η εταιρεία ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 2008 ως μέλος της εταιρείας GLOBO και κατά 100% θυγατρική της GLOBO Technologies, με σκοπό τη στρατηγική τοποθέτηση της εταιρείας στην παγκόσμια κινητή σκηνή.

Οι μετοχές της εταιρείας μεταβιβάστηκαν κατά 100% στις 22 Νοεμβρίου 2012 στην κυπριακή εταιρεία GLOBO EMEA HOLDINGS LTD , θυγατρική της Αγγλικής εταιρείας GLOBO PLC η οποία αποτελεί την μητρική εταιρεία του διεθνούς Ομίλου GLOBO.

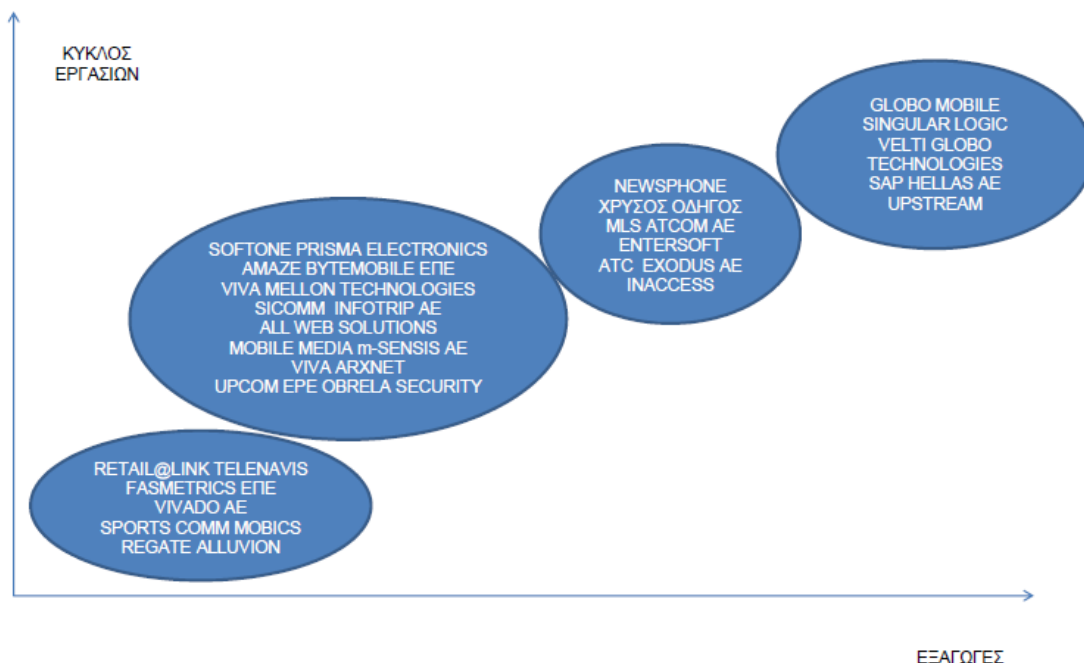
Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού στο τέλος του 2014 ανέρχεται σε 134 άτομα, ενώ για το 2013 ο αντίστοιχος αριθμός ανέρχονταν σε 103 άτομα.

3.3.2 Velti

Η Velti ιδρύθηκε το 2000 με σκοπό την ανάπτυξη διαδραστικών, διαφημιστικών εκστρατειών, που απευθύνονται σε χρήστες κινητών τηλεφώνων. Η ανάπτυξη της εταιρείας υπήρξε ραγδαία και αυτή τη χρονική στιγμή δραστηριοποιείται σε περισσότερες από σαράντα (40) χώρες παγκοσμίως. Έχει γραφεία στην Ελλάδα, στη Ρωσία και στα Η.Α.Ε, όπου πέραν του R&D εκπροσωπείται πλήρως σε θέματα marketing.

Στο πελατολόγιο της συγκαταλέγονται εταιρείες του Fortune 500, ενώ η μετοχή της διαπραγματευόταν στο δείκτη Nasdaq, έως τον Ιούλιο του 2013, οπότε σταμάτησε, καθότι ανέκυσαν θέματα παροχής παραπλανητικών πληροφοριών στους επενδυτές.

Επί του παρόντος διατηρεί τις δραστηριότητές της, έχοντας ωστόσο μεταβιβάσει μέρος αυτών στην εταιρεία m-gage.



Εικόνα 3.2: Στρατηγικές Ομάδες Κλάδου Κινητών Εφαρμογών
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

3.3.3 SAP Hellas

Η SAP Hellas είναι θυγατρική εταιρεία της SAP. Η SAP είναι εταιρεία λογισμικού με προϊόντα για τη οργάνωση των διαδικασιών μίας επιχείρησης. Είναι η μεγαλύτερη εταιρεία στον κλάδο της στην Ευρώπη και η τρίτη μεγαλύτερη παγκοσμίως. Εδρεύει στο Βάλντορφ της Γερμανίας.

Η SAP είναι γνωστή στο ευρύ κοινό με το προϊόν SAP ERP, το οποίο είναι επιχειρηματικό λογισμικό στην κατηγορία των ERP (Enterprise Resource Planning) που καλύπτει τις λειτουργικές περιοχές: Οικονομική Διαχείριση, Ελεγκτική, Διαχείριση Υλικών, Πωλήσεις και Διανομή, Προγραμματισμό Παραγωγής, Διαχείριση Έργων, Συντήρηση Εγκαταστάσεων, Ποιοτικό Έλεγχο και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Δραστηριοποιείται παγκοσμίως σε πάνω από 170 χώρες καλύπτοντας τέσσερις γεωγραφικές περιοχές (Ευρώπη, Ασία, Αφρική, Αμερική). Τα προϊόντα της βρίσκουν εφαρμογή σε πάνω από εικοσιπέντε κλάδους και καλύπτουν τις ανάγκες όλων των εταιρειών, από πολυεθνικές έως ολιγομελείς.

3.3.4 Upstream

Η Upstream είναι μια εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού για κινητές συσκευές, που στοχεύει στην προώθηση διαφημιστικών εκστρατειών στον εν δυνάμει καταναλωτή. Δραστηριοποιείται σε πάνω από σαράντα αγορές, με βασική στόχευση τις αναδυόμενες. Ενδεικτικά επισημαίνεται ότι οι πελάτες της ξεπερνούν τα εξακόσια εκατομμύρια εκ των οποίων τα εξήντα πέντε προβαίνουν σε αγορές μέσω των διαφημίσεων που λαμβάνουν από την πλατφόρμα της εταιρείας. Συνολικά έχουν διεξαχθεί πάνω από εκατόν εξήντα χιλιάδες διαφημιστικές καμπάνιες.

Η Upstream θεωρείται αυτή τη στιγμή ότι βρίσκεται σε πέντε καλύτερες εταιρείες παγκοσμίως στον κλάδο του mobile marketing.

Δραστηριοποιείται σε πάνω από σαράντα (40) χώρες, ενώ έχει γραφεία σε οκτώ (Ελλάδα, Μεγάλη Βρετανία, Ιταλία, Βραζιλία, ΗΑΕ, Νιγηρία, Μαλαισία, Ρουμανία και Ν.Αφρική).

Η μετοχή της διαπραγματεύεται στο χρηματιστήριο του Λονδίνου.

3.3.5 Globo Technologies

Η GLOBO Technologies, ιδρύθηκε το 1997 και σήμερα θεωρείται μια από τις κορυφαίες εταιρίες του κλάδου Πληροφορικής & Τεχνολογιών. Οι δραστηριότητές της εστιάζονται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ολοκληρωμένων υπηρεσιών προηγμένης τεχνολογίας σε πέντε κύριους τομείς: Enterprise Mobility, Ψηφιοποίηση, System Integration, Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ασφάλεια.

Η εταιρεία GLOBO Technologies αποτελεί τη μητρική εταιρεία του ομίλου, στον οποίο υπάγονται επίσης οι εταιρείες GLOBO UK LTD με έδρα το Λονδίνο και GLOBO IT AND TELECOM SERVICES SRL, που δραστηριοποιείται στη Ρουμανία.

Η εταιρεία έως το 2012 (Δεκέμβριος) αποτελούσε μέλος του ομίλου GLOBO Plc, οπότε αποφασίστηκε η πώληση του 51% έναντι τιμήματος €11.2 εκατομμυρίων.

Η εταιρεία συνεργάζεται με επιχειρήσεις από τον Ιδιωτικό και τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα στη διαχείριση σύνθετων έργων μεγάλης σημασίας, με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη και επέκτασή της στο εξωτερικό και ειδικότερα στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

3.4 Εγχώρια Αγορά

Έχοντας κατατάξει τις εταιρείες του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες ανάλογα με τον κύκλο εργασιών και τον εξαγωγικό χαρακτήρα τους, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστούν κάποια επιπρόσθετα στοιχεία, που αφορούν στις συγκεκριμένες εταιρείες.

Ειδικότερα και λαμβάνοντας υπόψη τα διατιθέμενα οικονομικά στοιχεία, ο κύκλος εργασιών των πέντε εταιρειών για τις δύο τελευταίες χρήσεις απεικονίζονται στην Εικόνα 3.3. Οι εν λόγω εταιρείες αντιπροσωπεύουν το 49,5% του κύκλου εργασιών των εταιρειών του κλάδου.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΧΡΗΣΗ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΧΡΗΣΗ
ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε	2014	71.254.000,00	40.759.000,00
VELTI ΑΕ	2011	49.451.134,97	39.197.983,80
GLOBO TECHNOLOGIES	2014	32.239.000,00	25.224.000,00
SAP HELLAS ΑΕ	2012	30.056.736,84	32.408.724,04
UPSTREAM	2012	8.678.034,00	13.366.954,00

Εικόνα 3.3: Κύκλος Εργασιών εταιρειών
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία για την εταιρεία Velti αφορούν στο οικονομικό έτος 2011, των εταιρειών SAP HELLAS και Upstream το οικονομικό έτος 2012, καθώς τα στοιχεία που αφορούν την τελευταία χρήση (2014) δεν είναι δημοσιευμένα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα και διαπιστώσεις να μην ανταποκρίνονται απόλυτα στην τωρινή κατάσταση. Ωστόσο στα πλαίσια της έρευνας γίνεται η παραδοχή ότι τα εν λόγω στοιχεία είναι αποδεκτά και δύναται να χρησιμοποιηθούν και να επεξεργαστούν.

Κατόπιν της ανωτέρω παραδοχής, που θεωρείται απαραίτητη για λόγους εγκυρότητας της παρούσας μελέτης, παρατηρείται αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 21,25% (€191.678.905,81 έναντι €150.956.661,84), αλλά μείωση των καθαρών κερδών κατά 53,75% (€4.835.213,97 έναντι 7.434.350,21). Αυτό δικαιολογείται από την αύξηση του κόστους πωληθέντων κατά 27,33% και των υποχρεώσεων κατά 30,38%.

Σε ότι αφορά την ανάλυση των αριθμοδεικτών, αυτή απεικονίζεται στην Εικόνα 3.4. Από τα υπόψη στοιχεία διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι δείκτες είναι ενθαρρυντικοί για τον κλάδο, εξαιρουμένου του δείκτη Ξένων/Ιδίων κεφαλαίων που ανέρχεται στο 5,79, γεγονός που δεικνύει την αυξημένη δανειακή επιβάρυνση, που δικαιολογείται από την απαίτηση επενδυτικών κεφαλαίων για την επιχειρούμενη ανάπτυξη.

Αναφορικά με την κύρια δραστηριότητα των υπόψη εταιρειών σημειώνεται ότι οι εταιρείες ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, Globo Technologies και SAP Hellas εξειδικεύονται στην ανάπτυξη επιχειρηματικού λογισμικού, ενώ οι εταιρείες Velti και Upstream αναπτύσσουν εφαρμογές για mobile marketing.

	ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε	VELTI	GLOBO TECHNOLOGIES	SAP HELLAS	UPSTREAM	M.O
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,04	1,06	1,92	3,49	0,34	1,57
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,01	1,06	1,87	3,49	0,34	1,55
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	190,01	3,07	1,5	31,42	2,53	45,71
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,58	0,43	0,47	1,38	0,29	0,63
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑ	23,21	2,75	1,41	0,93	0,65	5,79
ΜΕΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	13,46%	51,52%	24,39%	33,75%	73,08%	39,28%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	13,49%	-0,79%	24,39%	33,75%	51,47%	24,46%
ROA	0,69	2,4	4,03	19,72	-1,11	4,19
ROE	16,87	-9,01	9,73	43,85	-1,11	12,07

Εικόνα 3.4: Ανάλυση αριθμοδεικτών εταιρειών
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

3.5 Συμπεράσματα

Ο κλάδος κινητών εφαρμογών στην Ελλάδα, αν και νεοσύστατος, παρουσιάζει εκρηκτική ανάπτυξη με τον κύκλο εργασιών να ανέρχεται στα πεντακόσια εκατομμύρια ευρώ, ενώ εκτιμάται ότι το 2017 το υπόψη μέγεθος θα ξεπεράσει τα δύο δισεκατομμύρια ευρώ. Ωστόσο παρουσιάζεται μια συγκέντρωση, καθώς από τις εβδομήντα έξι εταιρείες του κλάδου, οι πέντε έχουν κύκλο εργασιών, που προσεγγίζει τα διακόσια εκατομμύρια.

Η ανωτέρω κατάσταση οφείλεται στο γεγονός ότι λόγω της ανάπτυξης του κλάδου, ιδρύθηκαν πολλές νεοφυείς εταιρείες, που προσπαθούν να εδραιωθούν στο χώρο με την ανάπτυξη κινητών εφαρμογών, έχοντας ωστόσο περιορισμένους πόρους.

Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του κλάδου καθορίζει εν πολλοίς τους όρους ίδρυσης – λειτουργίας των επιχειρήσεων, προασπίζει τα δικαιώματα των καταναλωτών με τη θέσπιση κανόνων, που αφορούν στις ηλεκτρονικές συναλλαγές, ενώ προβλέπει τις αρχές λειτουργίας των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας.

Με κριτήριο τον κύκλο εργασιών και την εξαγωγική δραστηριότητα ο διαχωρισμός σε στρατηγικές ομάδες κρίνεται αναγκαίος για την περαιτέρω ανάλυση με βάση το υπόδειγμα Porter. Στην εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα υπάγεται η εταιρεία ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, που θα εξεταστεί ως μελέτη περίπτωσης.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. www.globomobile.gr
2. www.sap.com
3. www.velti.gr
4. www.upstream.gr
5. www.globo.gr
6. www.et.gr
7. www.eekt.gr
8. www.sekee.gr

ΜΕΡΟΣ Β':
Περιβάλλον Επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στρατηγική Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η περίπτωση ανάλυσης του κλάδου κινητών εφαρμογών και ειδικότερα της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, προϋποθέτει το σαφή προσδιορισμό και ανάλυση του περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται. Η ενδελεχής μελέτη του περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων για τη βιωσιμότητα της εταιρείας και για τις ακολουθούμενες επιχειρηματικές και επιχειρηματικές στρατηγικές, που οφείλει να ακολουθήσει προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Ως γνωστό η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται μέσω του συγκριτικού πλεονεκτήματος, που κάθε εταιρεία οφείλει να επιδιώκει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί, καταρχήν, να καταστήσει μια εταιρεία βιώσιμη και εν συνεχεία να εξυπηρετήσει τα οφέλη των μετόχων, υπό το πλαίσιο που ορίζει το όραμα και οι αξίες της.

Το περιβάλλον δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης διακρίνεται στο εξωτερικό και το εσωτερικό. Με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον περιγράφεται το σύνολο των παραγόντων, που δρουν περιφερειακά του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρείας και η μεταβολή τους επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την ανάπτυξή του. Ο βαθμός επιρροής οδηγεί αφενός στην ανάδειξη των ευκαιριών που παρουσιάζονται και αφετέρου στην εμφάνιση των απειλών που ενδεχόμενα μεταβάλλουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Πέραν της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, μέσα από το οποίο διαμορφώνεται η νοοτροπία, η κουλτούρα, οι επαγγελματικές σχέσεις και η τυποποίηση των διαδικασιών για την επίτευξη των σκοπών, που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση, παίζει καθοριστικό ρόλο. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτυπώνει τις διακριτές δυνάμεις, που αποτελούν τους πυλώνες ανάπτυξης της εταιρείας και τις αδυναμίες, που πρέπει να απαλειφτούν γιατί δρουν ανασταλτικά στην επιχειρούμενη ανάπτυξη.

Ως εκ τούτου, η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία διαμορφώνεται η στρατηγική της εταιρείας με τον ορισμό της αποστολής της, τη θέση των αντικειμενικών σκοπών προς επίτευξη της αποστολής, τη διαμόρφωση των στρατηγικών που οδηγούν στην άσκηση πολιτικών εντός των πλαισίων που έχουν καθοριστεί από το Δ.Σ της εταιρείας.

Καθίσταται σαφές ότι η ανάλυση του περιβάλλοντος παίζει πρωταρχικό ρόλο στην άσκηση στρατηγικής κι ως εκ τούτου απαιτείται η συστηματική και αναλυτική αποτύπωσή του.

Οι διαρκείς αλλαγές και η έντονη κινητικότητα εντός του επιχειρηματικού στίβου συντελούν στη διαρκή επαγρύπνηση και την προσαρμοστικότητα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Στην προκειμένη περίπτωση και δεδομένης της απαίτησης ανίχνευσης τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, αρχικά θα επιχειρηθεί η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα το εξωτερικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε δύο υποκατηγορίες:

- Μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον
- Μίκρο- περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στο μάκρο- περιβάλλον περιλαμβάνονται οι δυνάμεις που δύνανται να επηρεάσουν το άμεσο περιβάλλον του κλάδου.

Το μίκρο- περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δράση της εταιρείας και την εν γένει επίδοσή της.

Με δεδομένο ότι το στρατηγικό management της εταιρείας βασίζεται στην ενδελεχή ανίχνευση του περιβάλλοντος, εντός του οποίου αυτή δραστηριοποιείται, ακολουθεί η ανάλυση αυτού, χωρισμένη ανά κατηγορία.

4.1 Μάκρο- περιβάλλον και ανάλυση PEST

Το μάκρο-περιβάλλον διακρίνεται σε τέσσερις (4) επιμέρους διαστάσεις: Το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό περιβάλλον, το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον και το τεχνολογικό περιβάλλον.

Η ανάλυση PEST μελετά τις υπόψη διαστάσεις και βοηθά την επιχείρηση να προβλέψει μελλοντικές τάσεις και να προετοιμαστεί κατάλληλα για το μέλλον. Με αυτό τον τρόπο διακρίνονται οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και οι ενδεχόμενες απειλές, που θα πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα για να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις, που θα θωρακίσουν το μέλλον της εταιρείας. Σε αρκετές περιπτώσεις και ιδίως όπου η νομολογία παίζει σημαντικό ρόλο, εξετάζεται και το νομικό περιβάλλον, ενώ σε πολλές περιπτώσεις εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών, η ανάλυση του διεθνούς περιβάλλοντος κρίνεται απαραίτητη.

4.1.1 Πολιτικό περιβάλλον

Η ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει, κατ' ελάχιστο, την εξέταση των παραγόντων, που απεικονίζονται στην Εικόνα 4.1. Πέραν της ανάλυσης αυτών, απαιτείται η συσχέτισή τους με τον εξεταζόμενο κλάδο, προκειμένου να γίνει διακριτός ο βαθμός επηρεασμού τους.

Ειδικότερα, αναφέρεται ότι η Ελλάδα από το 2010 διέρχεται μια οικονομική κρίση, η οποία έχει επιφέρει κυβερνητική αστάθεια καθώς στην εξουσία έχουν βρεθεί πέντε κυβερνήσεις διαφορετικού προσανατολισμού. Η κρίση αυτή προκαλεί πλήγματα στην έννοια της συνέχειας του κράτους, καθώς η διαρκής εναλλαγή υπουργών και η διαφοροποιημένη κυβερνητική στάση έναντι πλήθους πολιτικών δημιουργεί ανησυχία στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η ανάγκη μείωσης των ελλειμμάτων με τη βίαιη αναπροσαρμογή των εισοδημάτων, τον περιορισμό του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων, την εκτόξευση των υποχρεώσεων του Δημοσίου προς τους Προμηθευτές του στα €6,7 δισεκατομμύρια, την αύξηση της φορολογίας στις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με την αδυναμία απορρόφησης των κονδυλίων του ΕΣΠΑ που επρόκειτο να διατεθούν για την ανάπτυξη, δημιούργησαν ασφυξία στην αγορά.

Η διαρκής επιτήρηση από την Τρόικα (ΔΝΤ,ΕΚΤ,Ε.Ε) των νομοθετημάτων που κατά καιρούς έφεραν προς ψήφιση οι εκάστοτε κυβερνήσεις με γνώμονα

την αποκλειστική επίτευξη της δημοσιονομικής προσαρμογής, οδήγησε αφετέρου στην επίτευξη των ονομαστικών στόχων, αφετέρου δε, σε κοινωνική αναταραχή.

ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • ΜΟΝΟΠΩΔΙΑΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ • ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ • ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ • ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ • ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ • ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ 	<ul style="list-style-type: none"> • ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΥΚΛΟΙ • ΑΕΠ • ΕΠΙΤΟΚΙΑ • ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΧΡΗΜΑΤΟΣ • ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ • ΑΝΕΡΓΙΑ • ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ • ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ • ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ • ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΒΕΛΙΞΗ (ΑΝΕΛΙΞΗ) • ΑΛΛΑΓΕΣ LIFESTYLE • ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΧΡΟΝΟ • ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΣΜΟΣ • ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 	<ul style="list-style-type: none"> • ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ • ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ • ΝΕΕΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΕΙΣ/ΑΝΑΠΤΥΞΗ • ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΓΝΩΣΗΣ/ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ • ΡΥΘΜΟΙ ΑΠΑΞΙΩΣΗΣ

Εικόνα 4.1: Ανάλυση Παραγόντων PEST

Πηγή: Ανάλυση PEST(LE), Παρουσίαση Καθηγητή Κλήμη (www.slideshare.gr)

Επιπρόσθετα, διαταράχθηκαν οι εργασιακές σχέσεις, καθώς εφαρμόστηκαν πιο ευέλικτες μορφές εργασίας, ενώ τα εργασιακά δικαιώματα περιορίστηκαν.

Το ακολουθούμενο μίγμα πολιτικής δημιούργησε προβλήματα στον κοινωνικό ιστό, ενώ η ριζική αναμόρφωση του φορολογικού συστήματος των επιχειρήσεων κατέστησε αμφίβολη την παραγωγική δραστηριότητα πολλών μικρομεσαίων.

Προφανώς, η κυβερνητική αστάθεια σε συνδυασμό με το διαρκώς μεταβαλλόμενο φορολογικό περιβάλλον αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για τις επενδύσεις και επηρεάζει το σύνολο των παραγωγικών κλάδων, συμπεριλαμβανομένου του κλάδου των εταιρειών κινητών εφαρμογών.

Ειδικότερα, με το Νόμο 3853/2010 απλοποιήθηκαν οι διαδικασίες σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εμπορικών εταιριών και ειδικότερα των ομορρυθμών εταιριών, των ετερορρυθμών εταιριών, των εταιριών περιορισμένης ευθύνης και των ανωνύμων εταιριών.

Πρωταρχικός στόχος του Νόμου είναι με τη θέσπιση υπηρεσίας μιας στάσης (one stop shops) στην ίδρυση των συνηθέστερων μορφών των εμπορικών εταιριών (Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε. και Α.Ε.), να ιδρύονται όλες τις

επιχειρήσεις σε ένα βήμα και μία ημέρα. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η απλοποίηση και επιτάχυνση των διαδικασιών σύστασης και λειτουργίας των εταιριών, η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους για τις ιδρυόμενες επιχειρήσεις και η εξοικονόμηση του διοικητικού κόστους για την δημόσια διοίκηση. Μειώνεται, επίσης, η πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων διαφθοράς λόγω των πολύπλοκων διαδικασιών της υπάρχουσας διαδικασίας ίδρυσης, και αυξάνεται η διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος με τις αποτελεσματικότερες μορφές ελέγχου που εισάγονται.

Για την αποτελεσματική λειτουργία της διαδικασίας συγκροτήθηκε ένα ευρύ δίκτυο εξυπηρέτησης των επιχειρήσεων, το οποίο αποτελείται από 100 καταστήματα και υποκαταστήματα των Εμπορικών Επιμελητηρίων, τα οποία συμπληρώνονται από 50 περίπου επιλεγμένα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) για την εξυπηρέτηση των μικρότερων δήμων, και 3.200 συμβολαιογράφους που λειτουργούν στη χώρα.

Για την ίδρυση των Ο.Ε. και Ε.Ε., ως υπηρεσίες μιας στάσης, θεσπίζονται τα Επιμελητήρια (Υπηρεσίες Γ.Ε.ΜΗ.) και τα «πιστοποιημένα» Κ.Ε.Π. με πρόβλεψη ώστε στο μέλλον να μπορούν να ιδρύουν και Ε.Π.Ε καθώς και Α.Ε., έχοντας τη δυνατότητα εντός των Υπηρεσιών αυτών να απασχολείται συμβολαιογράφος. Με τις ρυθμίσεις του νόμου, οι υπηρεσίες μιας στάσης θα προβαίνουν οι ίδιες ή θα διαμεσολαβούν για τη διεκπεραίωση όλων των προβλεπόμενων ενεργειών που απαιτούνται για να αποκτήσουν οι εμπορικές εταιρίες νομική προσωπικότητα.

Με τις αλλαγές που εισάγει η υπόψη νομοθεσία, επιτυγχάνονται:

α) Η απλοποίηση των διαδικασιών σύστασης εμπορικών εταιριών με μείωση του σχετικού κόστους κατά ποσοστό μεγαλύτερο του 70%.

β) Η συγκέντρωση του συνόλου των γραφειοκρατικών διαδικασιών σύστασης σε ένα (1) μόνον βήμα, από δεκαέξι για τις Ο.Ε. και Ε.Ε., από δεκαπέντε για τις ΕΠΕ και από δεκαέξι για τις Α.Ε.

Πέραν της προσπάθειας, από μέρους της Πολιτείας, καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, που αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στην επιχειρηματικότητα και λειτουργεί ως μανδύας της διαφθοράς, θεσπίστηκε μια σειρά νόμων με σκοπό τη δικαιότερη κατανομή των φόρων, που διαχρονικά βάρυναν περισσότερο τους μισθωτούς και τους συνταξιούχους. Η προσπάθεια ανακατανομής των φορολογικών βαρών εκφράστηκε με μια σειρά νόμων και προεδρικών διαταγμάτων που επί της ουσίας ανέβασαν τους φορολογικούς συντελεστές στο 26% για τα κέρδη έως €50.000 και στο 33% για μεγαλύτερα ποσά. (Ν.4172/2013)²⁶

Η φορολόγηση των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με το διαρκώς μεταβαλλόμενο φορολογικό περιβάλλον οδηγούν στην αύξηση της φοροδιαφυγής – φοροαποφυγής και στην αποτροπή εισροής νέων επενδυτικών κεφαλαίων. Λαμβάνοντας υπόψη την υφεσιακή περίοδο που διανύει η ελληνική οικονομία, το μείγμα των ασκούμενων πολιτικών επιφέρει τα ακριβώς αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Για τους ανωτέρω λόγους, πολλές εταιρείες του κλάδου κινητών εφορμών, που έχουν ήδη παρουσία στο εξωτερικό, μεταφέρουν την έδρα

²⁶ <http://www.odigostoupoliti.eu/nomos-41722013-kodikas-forologias-isodimatos/>

τους σε άλλα κράτη, όπου το φορολογικό πλαίσιο είναι φιλικότερο προς το επιχειρείν.

Σε ότι αφορά το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο, η Ε.Ε εξέδωσε κοινοτικές οδηγίες²⁷, που ρυθμίζουν το κόστος περιαγωγής κλήσεων και μεταφοράς δεδομένων, με γνώμονα τη μείωση των χρεώσεων. Παράλληλα θέσπισε κανόνες για τη χρήση των κινητών τηλεφώνων κατά τη διάρκεια πτήσεων²⁸.

Επίσης, η Ε.Ε έχει εκδώσει κατά καιρούς οδηγίες που αφορούν τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, ενώ ρυθμίζει πλήρως τις ενδοκοινοτικές συναλλαγές, θέτοντας τους κανόνες²⁹.

Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου τα σύνορα τείνουν να εξαλειφθούν, οι γεωστρατηγικές ισορροπίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την παγκόσμια οικονομία και οι συνέπειες ενός οικονομικού «ατυχήματος» σε οποιοδήποτε σημείο του παγκόσμιου χάρτη μπορεί να προκαλέσουν ανυπολόγιστη ζημία στην εθνική οικονομία και κατ' επέκταση στον εξεταζόμενο κλάδο.

Παρατηρείται, λοιπόν, μια αυξανόμενη ένταση στη Μέση Ανατολή που αναζωπυρώνει ψυχροπολεμικές τακτικές και επισύρει τον πολιτικό κόσμο σε πολεμικές προετοιμασίες. Η εξάρτηση της παγκόσμιας οικονομίας από το πετρέλαιο και τα συναλλαγματικά παιχνίδια που παίζονται στην παγκόσμια σκακιέρα καθιστούν τους επενδυτές σκεπτικούς ως προς τις θέσεις που παίρνουν, καθώς προσπαθούν να μειώσουν τους επενδυτικούς κινδύνους στο μέγιστο βαθμό. Αυτό έχει ως συνέπεια την τοποθέτηση σε όσο το δυνατό ασφαλέστερες επενδύσεις σε χώρες με πολιτική και οικονομική σταθερότητα.

Συμπερασματικά, η Ελλάδα αυτή την περίοδο δε μπορεί να θεωρηθεί ως χώρα φιλική προς την εισροή νέων επενδύσεων, λόγω της πολιτικής αστάθειας ένεκα της οικονομικής κρίσης από το 2010 κι εντεύθεν. Οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται θεωρούνται μεμονωμένες και βασίζονται καθαρά σε εξατομικευμένα επιχειρηματικά σχέδια κι όχι ως απόρροια μιας εθνικής στρατηγικής. Στον υπόψη κανόνα εντάσσεται και ο κλάδος των εταιρειών κινητών εφαρμογών, ο οποίος αναπτύσσεται σε ένα περιβάλλον, που κάθε άλλο παρά ενθαρρυντικό μπορεί να θεωρηθεί.

4.1.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το ελληνικό οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την ύφεση στην οποία έχει περιέλθει η ελληνική οικονομία. Η παρούσα κατάσταση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά και τους καταναλωτές, καθώς η μείωση της αγοραστικής δύναμης τους επιβάλλει τον περιορισμό των δαπανών στις απολύτως απαραίτητες. Παράλληλα τα τελευταία χρόνια επιβλήθηκε αυξημένη φορολογία στις εταιρείες που πλέον ανέρχεται στο 29% των κερδών, με ταυτόχρονη προκαταβολή φόρου για την επόμενη περίοδο, που από το 2016 θα ανέρχεται στο 75%. Τα ανωτέρω επιδρούν άμεσα στην ταμειακή ρευστότητα των επιχειρήσεων και δημιουργούν αρνητικό κλίμα στην αγορά. Ωστόσο, θεωρείται ότι ο κυριότερος παράγοντας που επηρεάζει το ήδη υπάρχον δυσμενές κλίμα είναι η διαρκής, προς το χειρότερο, αλλαγή του

²⁷ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-08-1386_el.htm

²⁸ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-09-526_el.htm

²⁹ <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2003/EL/1-2003-747-EL-F1-1.Pdf>

φορολογικού πλαισίου για τις επιχειρήσεις, που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα βιωσιμότητας, καθώς σε συνδυασμό με τις υψηλές δανειακές υποχρεώσεις καλούνται να αποπληρώσουν φόρους που σε διάστημα πενταετίας διπλασιάστηκαν.

Σε μακροοικονομικούς όρους, η αυστηρή εισοδηματική πολιτική και ο δραστικός περιορισμός των δημοσίων δαπανών κατά τα τελευταία τέσσερα (4) έτη επηρέασαν, όπως ήταν αναμενόμενο, αρνητικά την εξέλιξη του ΑΕΠ, με αποτέλεσμα το μέγεθος του να σημειώσει μείωση κατά 4,9% το 2010, κατά 7,1% το 2011, κατά 7% το 2012 και κατά 3,9% το 2013 (σταθερές τιμές έτους 2005). Παρατηρήθηκε μια μικρή ανάπτυξη της τάξεως του 0,8% το 2014, η οποία υπήρξε παροδική, καθώς η ελληνική οικονομία επέστρεψε στην ύφεση το τρέχον έτος.³⁰ [Εικόνα 4.2]

Οι μεταρρυθμίσεις που έγιναν και η περιοριστική πολιτική που ακολουθήθηκε τα προηγούμενα έτη συνετέλεσαν στη μείωση του δημόσιου ελλείμματος κατά 26.8% το 2010, 13.2% το 2011, 36.4% το 2012 και κατά 35.1% το 2013 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (χωρίς να συμπεριλαμβάνονται τα ποσά που διατέθηκαν για τη στήριξη των τραπεζών), ενώ το 2013 υπήρξε πρωτογενές πλεόνασμα της τάξεως 3,4 δισ. Ευρώ σύμφωνα με τα διατιθέμενα στοιχεία της EUROSTAT.

Σημαντική ήταν επίσης η βελτίωση του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών και ο αρνητικός πληθωρισμός το 2013. Η ολοκλήρωση του PSI εντός του 2012 μείωσε το δημόσιο χρέος από 170,3% του ΑΕΠ το 2011 σε 157,2% του ΑΕΠ το 2012 (Eurostat, 2013), συμβάλλοντας στη δημιουργία σταθερότερου μακροοικονομικού πλαισίου. Κατά το 2013 το δημόσιο χρέος ανήλθε σε 175,1% του ΑΕΠ, λόγω της ενίσχυσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ώστε να βελτιωθεί η ρευστότητα στην ελληνική οικονομία.

³⁰ <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=16&la=2>

	2009	2010	2011	2012	2013
Εξέλιξη ΑΕΠ (σταθερές τιμές 2005)	-3,1%	-4,9%	-7,1%	-6,0%	-3,9%
Πληθωρισμός: Μέσος Ετήσιος	1,2%	4,7%	3,3%	1,5%	-0,9%
Πληθωρισμός: Μεταβολή: Δεκέμβριος - Δεκέμβριος	2,6%	5,2%	2,4%	0,8%	-1,7%
Παραγωγικότητα εργασίας (EU-27=100)**	98,1	92,8	89,7	91,6	n.a.
Ποσοστό ανεργίας	9,5%	12,5%	17,7%	24,2%	27,3%
Δημόσιες επενδύσεις (% ΑΕΠ)**	3,1%	2,3%	1,7%	1,8%	n.a.
Εξαγωγές (αγαθά- τρέχουσες τιμές)*	17,6	21,1	24,3	27,6	27,5
Εισαγωγές (αγαθά- τρέχουσες τιμές)*	51,9	50,5	48,4	49,3	46,9

Εικόνα 4.2: Μεταβολή Δεικτών 2009-2013

*δισεκατομμύρια €

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2014

Η ανεργία στην Ελλάδα έως και το 2008 ήταν σχετικά χαμηλή και κινούνταν με ποσοστό της τάξεως του 7,6% στο μέσο όρο της Ευρωζώνης. Κατά το 2009 η ανεργία στη χώρα αυξήθηκε ως αποτέλεσμα της διεθνούς κρίσης που έπληξε και την Ελλάδα και ανήλθε σε 9,5%, ενώ για το 2010 αυξήθηκε περαιτέρω στο 12,5%, ως συνέπεια της περιοριστικής δημοσιονομικής πολιτικής που εφαρμόστηκε εξαιτίας της κρίσης χρέους. Κατά το έτος 2011 το ποσοστό ανεργίας, ως επακόλουθο της γενικότερης κρίσης της ελληνικής οικονομίας και των μέτρων που έχουν ληφθεί για τη δημοσιονομική εξυγίανση, έφτασε το 17,7%, ενώ κατά το 2012 ξεπέρασε το 24% και κατά το 2013 έφτασε το 27,3%. Ιδιαίτερα, η ανεργία των νέων, που ξεπερνά το 50%, αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που επέφερε η οικονομική κρίση στη χώρα. Η ανεργία μειώθηκε ελαφρά το 2014 (26,5%) ενώ εκτιμάται ότι το 2015 θα μειωθεί περαιτέρω στο 24%, σύμφωνα με την εκτίμηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Το έτος 2013 ο σχηματισμός παγίου κεφαλαίου στην Ελλάδα ανήλθε στα 22,2 δισ. Ευρώ σε σταθερές τιμές προηγούμενου έτους, εμφανίζοντας μείωση 13% σε σύγκριση με τα μεγέθη του έτους 2012 (25,5 δισ. Ευρώ). Η μείωση αυτή οφείλεται στη δραστική περικοπή των δημοσίων δαπανών και την περιοριστική οικονομική πολιτική που ασκήθηκε λόγω της οικονομικής κρίσης που εκδηλώθηκε στη χώρα.

Σε ότι αφορά τις Ξένες Άμεσες Επενδύσεις (ΞΑΕ), παρά την κρίση δημοσίου χρέους και την ένταξη της χώρας στο μηχανισμό στήριξης ΔΝΤ – ΕΕ – ΕΚΤ, αυτές κινήθηκαν σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα στην Ελλάδα

κατά το 2012, και αυξήθηκαν περαιτέρω κατά το έτος 2013, δείχνοντας σταθεροποιητικές τάσεις. Συγκεκριμένα, οι συνολικές εισροές κεφαλαίων στην χώρα κατά το 2012 ανήλθαν σε 2.004,4 εκατ. Ευρώ, ενώ κατά το έτος 2013 σε 3.279,3 εκατ. Ευρώ, σημειώνοντας σημαντική αύξηση, της τάξης του 63,6%.

Από τον ανωτέρω Πίνακα (Εικόνα 4.2) προκύπτει επίσης ότι μειώθηκε αισθητά το ποσό των Δημοσίων Επενδύσεων, ενώ σε ότι αφορά τις εμπορικές συναλλαγές παρατηρείται μια αύξηση των εξαγωγών και μείωση των εισαγωγών, της τάξεως του 36% και 10,6% αντίστοιχα συγκρινόμενες με το έτος 2009.

Στην Εικόνα 4.3 απεικονίζονται οι επίσημες προβλέψεις για την οικονομική κατάσταση της χώρας την τριετία 2014-2016. Παρατηρείται μια στροφή προς την ανάπτυξη (αύξηση του ΑΕΠ), αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης, των επενδύσεων και της απασχόλησης και μείωση της δημόσιας κατανάλωσης και του ποσοστού ανεργίας.

Βασικά οικονομικά μεγέθη (% ετήσιες μεταβολές, σταθερές τιμές)	2014	2015*	2016*
ΑΕΠ	0,8	0,5	2,9
Ιδιωτική κατανάλωση	1,3	0,6	2,4
Δημόσια κατανάλωση	-0,9	-0,6	-0,3
Επενδύσεις	4,5	11,7	15,0
Εξαγωγες	9	4,1	5,1
Απασχόληση	0,7	0,5	2,9
Ποσοστό ανεργίας	26,5	25,6	23,2

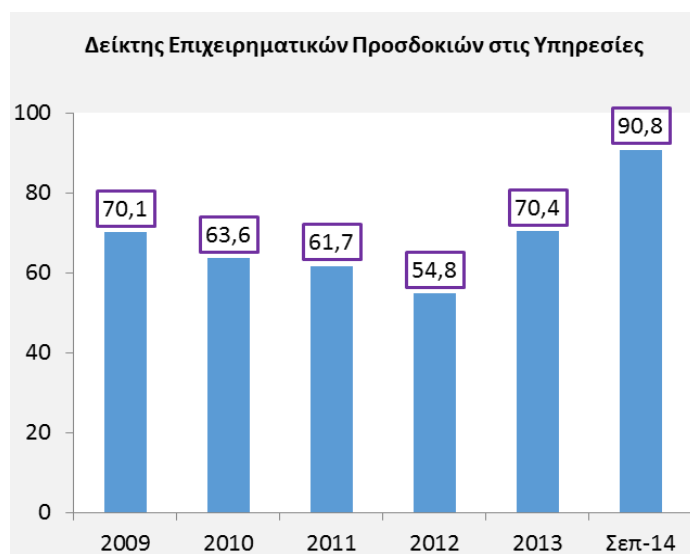
Εικόνα 4.3: Προβλέψεις Οικονομικών Μεγεθών 2014-2016

Πηγή: *European Commission, "European Economic Forecast, Spring 2015"* ³¹

Αναλύοντας κάποιους επιμέρους δείκτες, σημειώνεται βελτίωση παρατηρείται στους δείκτες επιχειρηματικών προσδοκιών στις υπηρεσίες

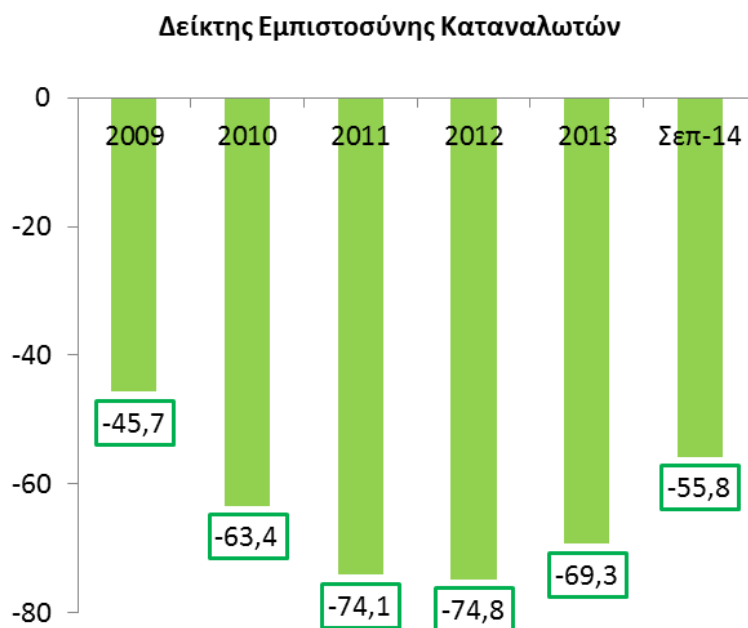
³¹ http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/forecasts/2015_spring/el_en.pdf

(Εικόνα 4.4), ενώ ο δείκτης εμπιστοσύνης των καταναλωτών αν και παραμένει σε αισθητά χαμηλά επίπεδα σημειώνει ανάκαμψη από το 2013. (Εικόνα 4.5)



Εικόνα 4.4: Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις Υπηρεσίες

Πηγή: *European Commission, www.europa.eu*

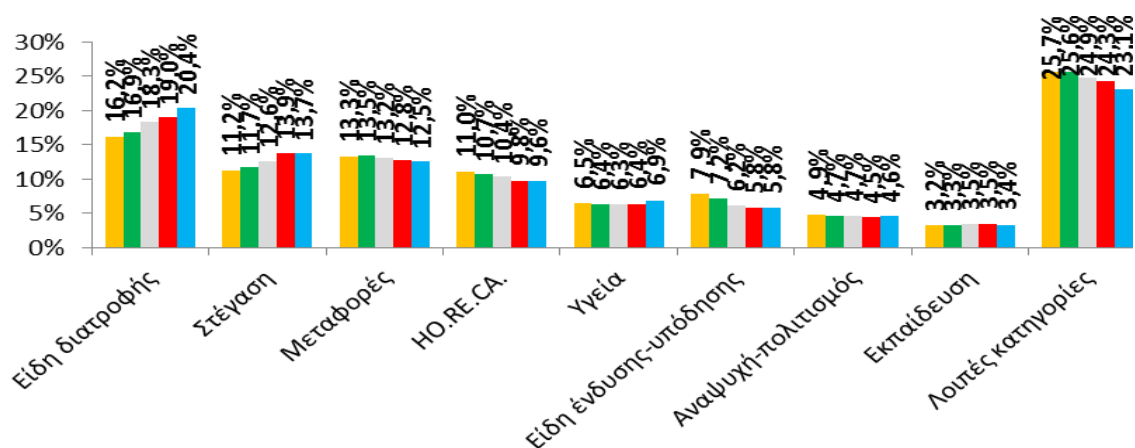


Εικόνα 4.5: Δείκτης Εμπιστοσύνης Καταναλωτών

Πηγή: *European Commission, "Greece Analysis"*

Από την Εικόνα 4.6 διαπιστώνεται ότι οι σχετιζόμενες με αναψυχή μηνιαίες δαπάνες των νοικοκυριών, ως ποσοστό επί των συνολικών μηνιαίων αγορών, βαίνουν μειούμενες από το 2009 έως το 2012, ενώ το 2013 παρατηρείται μια μικρή αύξηση από το 4,5% στο 4,6%. Με το υπόψη διάγραμμα αποδεικνύεται

πλήρως ο ισχυρισμός ότι η μείωση της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων περιόρισε τις δαπάνες για την κάλυψη αναγκών των μη βασικών αγαθών.



Εικόνα 4.6: Διάρθρωση των μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών για αγαθά και υπηρεσίες, ανά κατηγορία (2009-2013)

Πηγή: www.greekstatistics.gr

Η ανάλυση των ανωτέρω δεικτών δεικνύει ότι η ελληνική οικονομία διέρχεται μια ύφεση, που το αποτύπωμα της είναι ορατό τόσο στον επιχειρηματικό, όσο και στον καταναλωτικό κόσμο. Η οικονομική ασφυξία των τραπεζών, λόγω της ανακεφαλαιοποίησής τους και η αδυναμία παροχής ρευστότητας στην πραγματική οικονομία καθιστά, ουσιαστικά, αδύνατη τη χρηματοδότηση των υφιστάμενων επιχειρήσεων καθώς και νέων επιχειρηματικών δράσεων.

Παράλληλα διαπιστώνεται καθυστέρηση στην απορρόφηση των κονδυλίων του ΕΣΠΑ, που είναι το εναλλακτικό όχημα για τη χρηματοδότηση των επιχειρηματικών δράσεων.

Αναφορικά με τις καταναλωτικές συνήθειες, η υποβάθμιση του βιοτικού επιπέδου οδηγεί στην προτεραιοποίηση και ιεράρχηση των αναγκών, που καλύπτουν κατά κύριο λόγο τα βασικά αγαθά.

Τα ανωτέρω επιδρούν άμεσα και στον κλάδο των εταιρειών κινητών εφαρμογών, αφού πολλές επιχειρηματικές ιδέες αδυνατούν να υλοποιηθούν λόγω αδυναμίας χρηματοδότησης. Το κλίμα καθιστά τους υποψήφιους επενδυτές στην τοποθέτηση κεφαλαίων σε όσο το δυνατό ασφαλέστερες επενδύσεις, που εμπεριέχουν μικρότερο κίνδυνο.

Από την άλλη πλευρά, όσο υπάρχουν περιθώρια φορολογικών ελαφρύνσεων στους πολίτες, τόσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημά τους και δίνεται η δυνατότητα να καταφύγουν στην κατανάλωση. Στις μέρες μας, λόγω της οικονομικής κρίσης, η επίλυση του δημοσιονομικού προβλήματος απαιτούσε τη λήψη φορολογικών μέτρων για την αύξηση των εσόδων του

κράτους. Με την αύξηση της φορολογίας μειώθηκε το διαθέσιμο εισόδημα των πολιτών με ταυτόχρονη μείωση της αγοραστικής τους δύναμης γεγονός που αναδιάρθρωσε την ιεράρχηση των καταναλωτικών τους επιλογών. Οι καταναλωτές κατέφυγαν σε αγαθά αρνητικής ελαστικότητας (κατώτερα αγαθά) για τη διατήρηση της μέγιστης ικανοποίησης των αναγκών τους (ορθολογική κατανάλωση).

Συμπερασματικά, το ύψος των ποσοστών φορολογίας έχει επιπτώσεις και στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Γενικότερα, τα υψηλά ποσοστά φορολόγησης δεν προτρέπουν στην ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών καθώς μειώνουν την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων. Αντίθετα, τα χαμηλά ποσοστά φορολόγησης ενθαρρύνουν τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και κατά μια άποψη έχουν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα για την οικονομία. Στη χώρα μας τα υψηλά ποσοστά φορολόγησης των μερισμάτων και το ασταθές φορολογικό σύστημα αναχαιτίζουν την όποια διάθεση των κεφαλαιούχων για επενδύσεις. Επιπλέον, η υψηλή φορολογία που έχει επιβληθεί αποτελεί αντικίνητρο για περαιτέρω επενδύσεις σε ανάπτυξη νέων δράσεων, μέσω της έρευνας.

4.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Η μελέτη του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος στοχεύει στην ανάλυση των ιδανικών, αξιών και χαρακτηριστικών, τα οποία διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Επισημαίνεται ότι οι πολιτιστικοί και κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων σε μεγάλο βαθμό.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι κατά την ανίχνευση του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος εξετάζονται διάφοροι παράγοντες όπως οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, δημογραφικές αλλαγές, κανόνες ηθικής, καταναλωτικές τάσεις, επιρροές από εξωτερικά περιβάλλοντα, μόδα και γενικά οποιοσδήποτε παράγοντας δύναται να επιφέρει διαφοροποιήσεις στο υπό εξέταση περιβάλλον.

Εξετάζοντας το δημογραφικό παράγοντα, θα πρέπει να καταγραφεί το πώς έχει εξελιχθεί ο ελληνικός πληθυσμός την τελευταία δεκαετία, προκειμένου να υπολογιστεί ο βαθμός διείσδυσης του ασύρματου Internet. Με βάση την Εικόνα 4.7 διαπιστώνεται ότι ο πληθυσμός έχει αυξηθεί κατά 0,23%, ποσοστό που θεωρείται αμελητέο.

Επί της ουσίας ο πληθυσμός της Ελλάδος παραμένει σταθερός, δηλαδή η αναλογία γεννήσεων/ θανάτων είναι η ίδια σε βάθος δεκαετίας.

Ειδικότερα, κι όπως προκύπτει από τα στοιχεία της κοινοτικής στατιστικής υπηρεσίας, το έτος 2013 οι γεννήσεις στην Ελλάδα ανήλθαν σε 93.100, ενώ οι θάνατοι σε 112.100, δηλαδή η «καθαρή» μείωση του πληθυσμού ήταν 16.900.

Υπολογιζόμενος πληθυσμός Ελλάδας (2004-2013)	
Έτος	Πληθυσμός
2004	11.036.745
2005	11.073.713
2006	11.112.113
2007	11.143.780
2008	11.182.224
2009	11.190.654
2010	11.183.516
2011	11.123.392
2012	11.123.034
2013	11.062.508

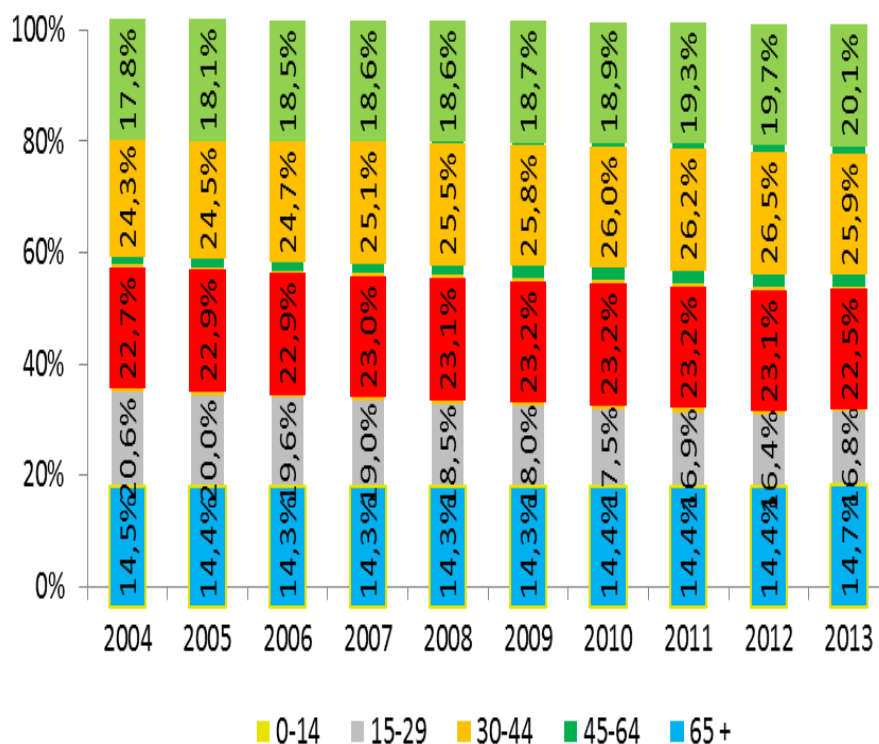
Εικόνα 4.7: Εξέλιξη Πληθυσμού Ελλάδος 2004-2013

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

Στη βάση ότι οι χρήστες του Διαδικτύου κατηγοριοποιούνται ηλικιακά μεταξύ των ηλικιών 14-65, θεωρείται χρήσιμη μια περαιτέρω ανάλυση του ελληνικού πληθυσμού ανά ηλικία, ώστε να υπολογιστούν οι εν δυνάμει καταναλωτές.

Με βάση τα δεδομένα της Εικόνας 4.8 ο ελληνικός πληθυσμός μεταξύ 14-65 ανέρχεται στο 59,4% του συνόλου. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι το τμήμα του πληθυσμού που δυνητικά είναι χρήστες του Διαδικτύου και κάτοχοι κινητών συσκευών, οπότε είναι οι βασικοί πελάτες των εταιρειών του κλάδου κινητών εφαρμογών.

Ποσοστιαία κατανομή υπολογιζόμενου πληθυσμού της Ελλάδας,
ανά ηλικιακή ομάδα (2004-2013)



Εικόνα 4.8: Κατανομή Ελληνικού Πληθυσμού ανά ηλικία

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

Σύμφωνα με έρευνα της Focus Bari32 επτά στους δέκα Έλληνες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο (69.7%), και έξι στους δέκα (60,4%) σε καθημερινή βάση.

Σημειώνεται ότι η χρήση είναι ακόμα μεγαλύτερη στις νεαρές ηλικίες, με τους νέους 13-17 ετών να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο σε ποσοστό 96,9% (το 87% καθημερινά), ενώ στις ηλικίες 18-24 το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώνεται σε 98,1% (το 94,4% καθημερινά).

Τα ανωτέρω στοιχεία προκύπτουν από έρευνα που διενεργήθηκε σε δείγμα 12.000 ατόμων, ηλικίας 13-74 ετών, το διάστημα Οκτωβρίου - Δεκεμβρίου 2014.

Από την υπόψη έρευνα προκύπτει ότι το υψηλότερο επίπεδο διείσδυσης του Διαδικτύου βρίσκεται στο νομό Αττικής, φθάνοντας το 76,8%, με τη Θεσσαλονίκη να ακολουθεί με 73,7%, ενώ στην υπόλοιπη Ελλάδα υπολογίζεται - κατά μέσο όρο - στο 61,2%.

Οι Έλληνες χρήστες «σερφάρουν» πλέον, περισσότερες από δύο ώρες την ημέρα, με τον μέσο όρο χρήσης του Διαδικτύου στη χώρα να είναι τα 135 λεπτά.

³² <http://www.naftemporiki.gr/story/914535/orimazei-i-xrisi-tou-internet-stin-ellada>

Οι άνδρες αφιερώνουν στην on-line περιήγηση 140 λεπτά, με τις γυναίκες να ακολουθούν με 129 λεπτά. Ο μέσος όρος ημερήσιας χρήσης του Διαδικτύου αυξάνεται στις μικρότερες ηλικίες, καθώς οι νέοι ηλικίας 18-24 ετών αφιερώνουν στο Διαδίκτυο 177 λεπτά και εκείνοι ηλικίας 13-17 ετών 142 λεπτά.

Αυξανόμενη βγαίνει η χρήση του Διαδικτύου και από τις μεγαλύτερες ηλικίες, με το μέσο χρόνο παραμονής να διαμορφώνεται στα 101 λεπτά για την ηλικιακή ομάδα 65-74 ετών και στα 111 λεπτά για τις ηλικίες 55-64.

Αναφορικά με την περιήγηση μέσω ασύρματου Διαδικτύου, οι Έλληνες συνεχίζουν να στρέφονται στις φορητές συσκευές. Την τάση του mobile υιοθετούν, κατά κύριο λόγο, οι νέοι ηλικίας 25-44 ετών, με ενδεικτικό, προς αυτήν την κατεύθυνση, το γεγονός ότι το 58,8% όσων σκοπεύουν να αγοράσουν tablet μέσα στον επόμενο ένα χρόνο προέρχονται από αυτήν την ηλικιακή κατηγορία.

Οι συσκευές πρόσβασης, που χρησιμοποιούνται, πλέον, είναι ο φορητός υπολογιστής (41,9%), το κινητό τηλέφωνο (31,1%), ο σταθερός υπολογιστής (30,2%), το tablet με 10,8%, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό, το 0,6%, συνδέεται μέσω μιας συσκευής smart tv.

Σε ότι αφορά τα αντικείμενα της περιήγησης στο Διαδίκτυο, οι Έλληνες χρήστες του Διαδικτύου παρουσιάζονται φανατικοί των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αφού περισσότεροι από ένας στους δύο, ποσοστό 52,4%, κάνει πλέον χρήση των κοινωνικών δικτύων.

Ειδικά σε ό,τι αφορά στην ηλικιακή ομάδα των 18-44, η χρήση αυξάνεται στο 69,3%. Το Facebook είναι το κοινωνικό δίκτυο με τους περισσότερους χρήστες στην Ελλάδα, καθώς το ποσοστό όσων έχουν λογαριασμό στη δημοφιλή ιστοσελίδα ανέρχεται σε 48,3%, δεύτερο στις προτιμήσεις έρχεται το google+ με 9,2%, ακολουθεί το Youtube με 8,7%, με το Twitter να έπεται με 7,5%. Ο δε μέσος χρόνος παραμονής στα social media είναι 77,9 λεπτά την ημέρα.

Σε ό,τι αφορά στη χρήση προσωπικού υπολογιστή στις ηλικίες 7-12 ετών, η διείσδυση είναι 94,5%, ενώ περισσότερα από τρία στα πέντε παιδιά χρησιμοποιούν υπολογιστή σε καθημερινή βάση. Η δε χρήση του ίντερνετ ανέρχεται ποσοστιαία στο 86%.

Πάνω από ένα στα έξι παιδιά συνδέονται μέσω tablet/iPad (ποσοστό 19,8%), ενώ το 41,9% επιλέγει το φορητό υπολογιστή και το 39,1% τον σταθερό, με το 5,2% να συνδέεται μέσω κινητού τηλεφώνου.

Επίσης, αξιοσημείωτο θεωρείται το γεγονός ότι περισσότερα από δύο στα δέκα παιδιά ηλικίας 7 έως 12 ετών έχουν κινητό τηλέφωνο. Συγκεκριμένα, το 22,3% των αγοριών και το 19,4% των κοριτσιών ηλικίας 7-12 ετών έχει κινητό τηλέφωνο, ενώ στην κατηγορία 7-9 ετών τα ποσοστά χρήσης είναι 10,6% στα αγόρια και 8% στα κορίτσια, ενώ σε εκείνη των 10-12 ετών είναι 34% στα αγόρια και 30,8% στα κορίτσια.

Παρατηρείται, λοιπόν, μια σημαντική αύξηση στη χρήση του Διαδικτύου από τους Έλληνες, ενώ με την πάροδο του χρόνου αυξάνεται η χρήση του ασύρματου Διαδικτύου. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι η Ελλάδα υστερεί στον

τομέα αυτό συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε, όπως φαίνεται στην ανάλυση του κεφαλαίου 2 της παρούσης μελέτης, με το χάσμα να βαίνει διαρκώς μειούμενο.

Παράλληλα, πέραν της ανάλυσης που προηγήθηκε για τους οικιακούς χρήστες θα πρέπει να εξεταστεί η χρήση του Διαδικτύου από τις ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός διείσδυσής του και τα κύρια χαρακτηριστικά, που το διέπουν.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας, που διεξήγαγε η Κοινωνία της Πληροφορίας το Σεπτέμβριο του 2013³³ και αφορούσε στατιστικό δείγμα 1850 ελληνικών επιχειρήσεων, προέκυψε ότι το 90,9% αυτών είχε πρόσβαση στο Διαδίκτυο, το 61% διατηρούσε εταιρική ιστοσελίδα, ενώ το 24% των εξεταζόμενων επιχειρήσεων είχε εφοδιάσει τους εργαζομένους της με φορητές συσκευές για να έχουν πρόσβαση σε εταιρικές λειτουργίες.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις με ποσοστά άνω του 75% χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για ενημέρωση/πληροφόρηση (από τις ιστοσελίδες δημοσίων υπηρεσιών), πρόσβαση σε έντυπα από τις ιστοσελίδες Δημοσίων φορέων (π.χ. έντυπο δήλωσης ΦΠΑ) και επιστροφή/υποβολή συμπληρωμένων εντύπων (π.χ. υποβολή δήλωσης φόρου εισοδήματος, ΦΠΑ, κ.α.). Ταυτόχρονα, επτά (7) στις δέκα (10) επιχειρήσεις υποβάλλουν τις εργοδοτικές εισφορές και τη δήλωση Φ.Π.Α. μέσω Διαδικτύου. Κατ' αυτό τον τρόπο εξοικονομούν κατά μέσο όρο 55,3% περισσότερο χρόνο σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους συναλλαγής με το Δημόσιο.

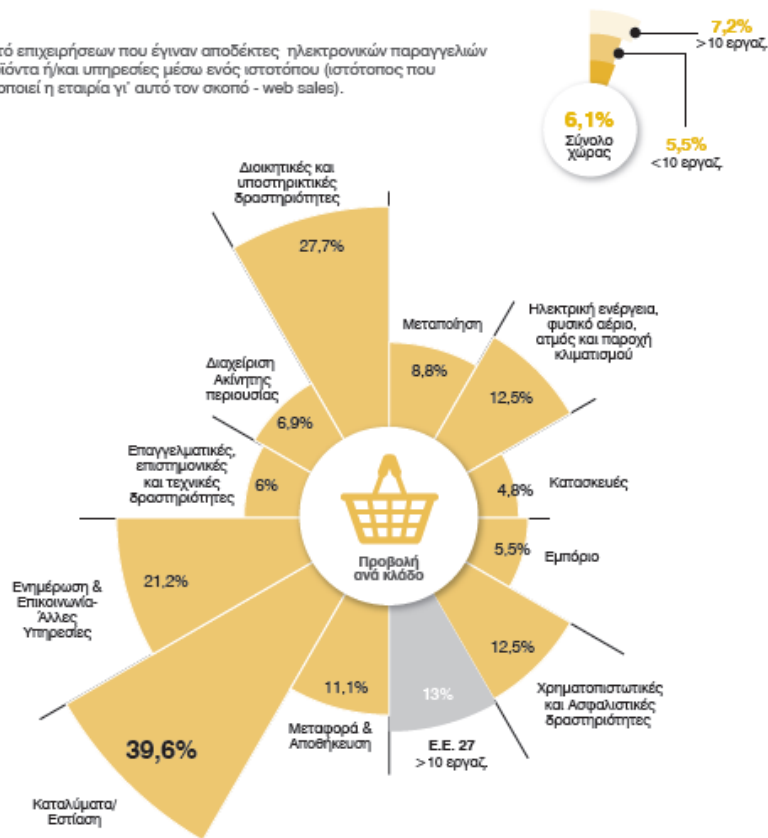
Σε ότι αφορά το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, το 2012, σε ποσοστό 6,1% οι επιχειρήσεις δέχθηκαν online παραγγελίες για προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου, αντιπροσωπεύοντας το 7,5% του συνολικού τζίρου τους. Οι επιχειρήσεις του κλάδου «Καταλυμάτων & Εστίασης» συγκεντρώνουν τα υψηλότερα ποσοστά (39,6%), εφόσον και οι πολίτες διεθνώς είναι πλέον εξοικειωμένοι με το Διαδίκτυο και εμπιστεύονται τις ηλεκτρονικές κρατήσεις. Ακολουθεί ο κλάδος των «Διοικητικών & Υποστηρικτικών δραστηριοτήτων» με 27,7% και εκείνος της «Ενημέρωσης & Επικοινωνίας» με 21,2%. Σχηματικά, τα ανωτέρω στοιχεία απεικονίζονται στην Εικόνα 4.9.

Ομοίως, στην Εικόνα 4.9 παρουσιάζονται σχηματικά τα ποσοστά, ανά κλάδο των ελληνικών εταιρειών, που το έτος 2013 επένδυσαν σε νέες τεχνολογίες, απ' όπου διαπιστώνεται ότι το 36,9% αυτών επένδυσε ποσό που ανέρχεται στο 1,8% του κύκλου εργασιών τους. Το ποσοστό των εταιρειών αυξάνεται στο 58,5% του συνόλου αν συμπεριληφθούν και οι εταιρείες που επένδυσαν ποσοστό κάτω του 1% του κύκλου εργασιών τους.

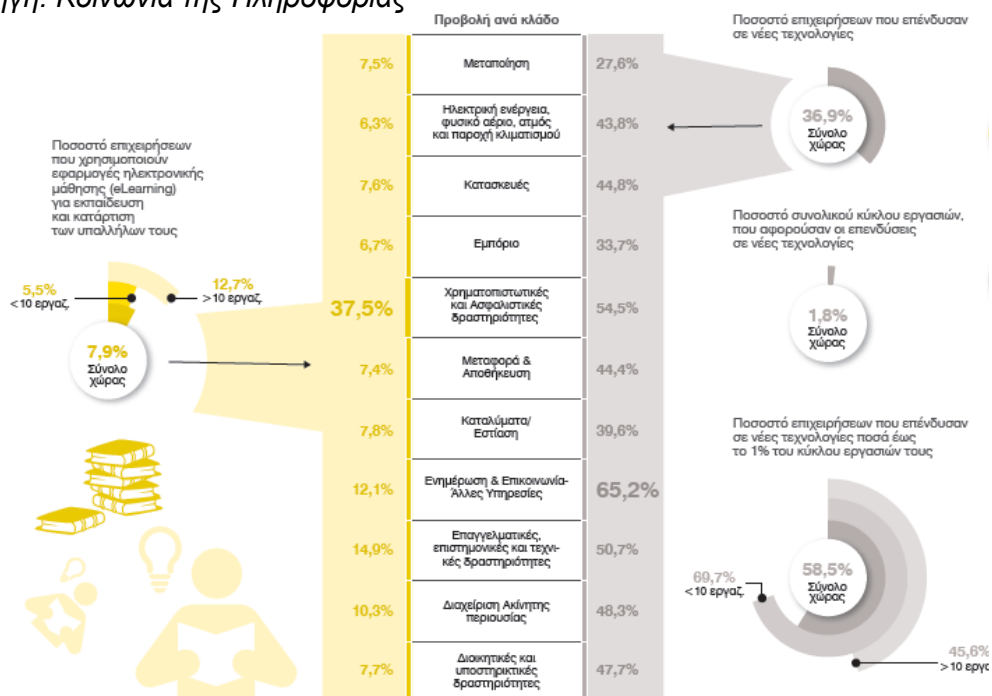
Από τα παραπάνω, παρατηρείται ότι το ψηφιακό χάσμα μεταξύ της Ελλάδος και της Ε.Ε έχει συρρικνωθεί σε μεγάλο βαθμό. Η διείσδυση του Διαδικτύου στην Ελλάδα προσεγγίζει το μέσο όρο της Ε.Ε, ενώ με γοργούς ρυθμούς επιτυγχάνεται ψηφιακή σύγκλιση και στο ασύρματο Διαδίκτυο. Τα ανωτέρω δεδομένα αφορούν τόσο τους οικιακούς χρήστες όσο και τις επιχειρήσεις.

³³ <http://icteval.ktpae.gr/stats/delivery/#>

Ποσοστά επιχειρήσεων που έγιναν αποδέκτες ηλεκτρονικών παραγγελιών για προϊόντα ή/και υπηρεσίες μέσω ενός ιστοτόπου (ιστότοπος που χρησιμοποιεί η εταιρία γι' αυτό τον σκοπό - web sales).



Εικόνα 4.9: Κατανομή εταιρειών ανά κλάδο, που έκαναν χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
 Πηγή: Κοινωνία της Πληροφορίας



Εικόνα 4.10: Ποσοστό ελληνικών επιχειρήσεων, ανά κλάδο, που επένδυσαν σε νέες τεχνολογίες.
 Πηγή: Κοινωνία της Πληροφορίας

4.1.3 Τεχνολογικό περιβάλλον

Με τη διάσταση του τεχνολογικού περιβάλλοντος εννοούμε την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα επιτεύγματα τα οποία γίνονται εκτός του κλάδου και επιδρούν άμεσα ή έμμεσα σ' αυτόν και προφανώς στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται εντός αυτού. Οι αλλαγές στην τεχνολογία συνήθως έχουν μεγάλο όφελος σε πολλαπλούς κλάδους και επιχειρήσεις, όμως σε κάποιες περιπτώσεις μια νέα τεχνολογία μπορεί να γίνει απειλή αν η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να ενσωματώσει τη νέα τεχνολογία άμεσα και επιτυχημένα. Διατηρώντας την παλαιά τεχνολογία μειώνεται η ανταγωνιστικότητα της παραγόμενης υπηρεσίας και κατά συνέπεια τίθεται εν αμφιβόλω η κερδοφορία της επιχείρησης. Για την αποφυγή τέτοιων περιπτώσεων οι επιχειρήσεις, οφείλουν να παρατηρούν ενδελεχώς τις τεχνολογικές αλλαγές και να προβαίνουν σε ενσωμάτωση αυτών προκειμένου να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που διαθέτουν. Στην αντίθετη περίπτωση, η πιθανότητα να εξέλθουν των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους είναι μεγάλη.

Σαφώς η επίδραση της τεχνολογίας επηρεάζει τον κλάδο των εταιρειών κινητών εφαρμογών πολυδιάστατα, καθώς είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη πολλές παράμετροι που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση και σε πολλές περιπτώσεις μεταβάλλονται διαρκώς, οπότε καθίστανται αναχρονισμένες.

Οι εταιρείες οφείλουν να διαθέτουν αυξημένα αντανεκαστικά και να προβαίνουν στην υιοθέτηση αλλαγών, εντός των περιορισμών που υφίστανται από οικονομικούς, κυρίως, παράγοντες.

Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη εστιάζει στους τεχνολογικούς παράγοντες που επιδρούν άμεσα στον κλάδο των εταιρειών κινητών εφαρμογών.

Ειδικότερα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το εύρος και η ποιότητα των ασύρματων δικτύων των παρόχων κινητών επικοινωνιών.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της ΕΕΤΤ, οι ευρυζωνικές συνδέσεις τον Ιούλιο του 2014 έφτασαν τις 3.026.631 (διείσδυση 27,4% στον πληθυσμό), έναντι 2.970.913 το Μάρτιο του 2014 (διείσδυση 26,9%), ποσοστό που υπολείπεται του μέσου όρου της Ε.Ε.

Με βάση το εκπονηθέν εθνικό σχέδιο ευρυζωνικής πρόσβασης της επόμενης γενιάς³⁴ και λαμβανομένων στοιχείων από την Ε.Ε, προκύπτουν τα ακόλουθα αναφορικά με την κατάσταση των δικτύων δεδομένων στην Ελλάδα:

- Στη χώρα υπάρχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένα δίκτυα σταθερής και κινητής ευρυζωνικής πρόσβασης, η κάλυψη των οποίων υπερβαίνει τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ωστόσο τα δίκτυα αυτά στην πλειοψηφία τους δεν είναι NGA (Next Generation Access), η ανάπτυξη των οποίων παρουσιάζει υστέρηση. Επιπλέον, το ποσοστό των σταθερών ευρυζωνικών συνδέσεων που βασίζονται σε τεχνολογίες xDSL αγγίζει το 100%, καθώς απουσιάζουν παντελώς υποδομές καλωδιακής τηλεόρασης ή υποδομές Fiber-to-the-Premises.

- Υπάρχει ικανοποιητικό επίπεδο ανταγωνισμού στην αγορά με τις προσφερόμενες τιμές (διορθωμένες σε σχέση με την ισοτιμία αγοραστικής

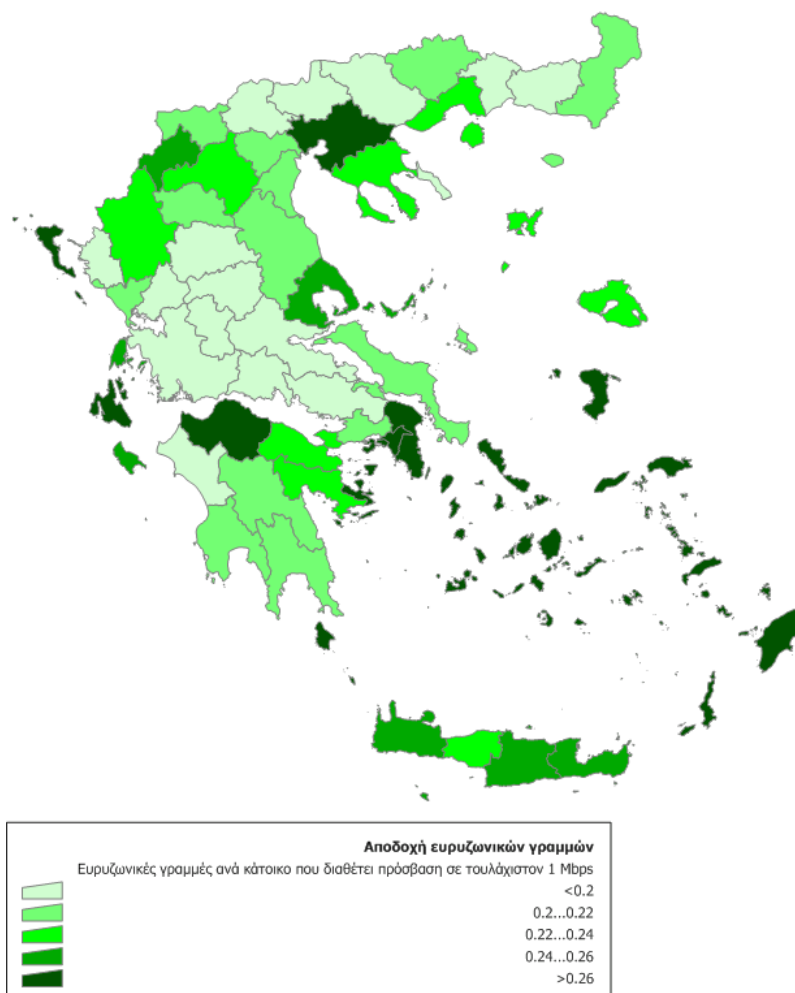
³⁴ <http://broadband.cti.gr/el/links/greece.php>

δύναμης –PPP corrected) για σύνδεση με διαφημιζόμενη ταχύτητα καθόδου από 12 έως κάτω από 30 Mbps να διαμορφώνονται ελαφρά υψηλότερα από τον Ευρωπαϊκό διάμεσο για τα προϊόντα single play και triple play, αλλά να είναι χαμηλότερα για προϊόντα double play.

- Η πραγματική ταχύτητα καθόδου που απολαμβάνουν οι χρήστες είναι περίπου στο μισό της διαφημιζόμενης και κυμαίνεται σε επίπεδα των 9.1 Mbps, ελαφρά υψηλότερα από το μ.ό. EU για συνδέσεις xDSL. Αυτή η ταχύτητα καθόδου επιβεβαιώνεται και από τις μετρήσεις της ookla και του συστήματος «Υπερίων» της ΕΕΤΤ.

- Το ποσοστό συμμετοχής της αγοράς των ΤΠΕ στην εθνική Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία είναι στα ίδια επίπεδα με τον Ευρωπαϊκό μ.ό., η αγορά όμως παρουσιάζει πολύ υψηλότερη εσωστρέφεια. Το ποσοστό των δαπανών των νοικοκυριών για επικοινωνίες σε σχέση με τις συνολικές τους δαπάνες είναι αντίστοιχο του ευρωπαϊκού μ.ό.

Σχηματικά η ευρυζωνικότητα στην Ελλάδα απεικονίζεται στην Εικόνα 4.11.



Εικόνα Error! Use the Home tab to apply 0 to the text that you want to appear here.**4.11:** Ευρυζωνικότητα στην Ελλάδα (Ιούνιος 2015)

Πηγή: Κοινωνία της Πληροφορίας

Απαιτείται, λοιπόν, η ανάληψη εκτεταμένων δράσεων για τη μετάβαση σε δίκτυα νέας γενιάς, οι οποίες προϋποθέτουν νέα επενδυτικά κεφάλαια, που θα εκταμιευθούν από τον ιδιωτικό τομέα, μέσω ΣΔΙΤ (Σύμπραξη Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα).

Πέραν των ανωτέρω, η τεχνολογική πρόοδος επιδρά στις κινητές συσκευές που είναι τα μέσα χρήσης των κινητών εφαρμογών. Ειδικότερα τα τελευταία έτη παρατηρείται μια διαρκής αναβάθμιση των χαρακτηριστικών τους, που δίνουν έμφαση στη μεγέθυνση των οθονών, την αύξηση του αποθηκευτικού χώρου, τους ταχύτερους επεξεργαστές, τη διάνθιση των κύριων χαρακτηριστικών με νέα, όπως φωτογραφική μηχανή. Ταυτόχρονα, με τη χρήση νέων υλικών, οι κατασκευάστριες εταιρείες επιτυγχάνουν να κατασκευάζουν συσκευές που είναι περισσότερο ανθεκτικές. Επομένως η σύγχρονη τάση επεκτείνεται στην κατασκευή ανθεκτικών κινητών με μεγάλες οθόνες, επάρκεια αποθηκευτικού χώρου και γρήγορους επεξεργαστές, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πιο απαιτητικών χρηστών, που μέσω της κινητής συσκευής εκτελούν μια σειρά εργασιών, είτε για κάλυψη των επαγγελματικών αναγκών είτε για ψυχαγωγία.

Ανεξάρτητα από τη διαρκή προσπάθεια αναβάθμισης του υλισμικού (hardware) των κινητών συσκευών, οι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού επενδύουν τεράστια κεφάλαια για την ανάπτυξη εφαρμογών. Τα κύρια γνωρίσματα στον τομέα του λογισμικού είναι η προσπάθεια υιοθέτησης τεχνολογιών, που δεν απαιτούν εκτεταμένη εγγραφή πηγαίου κώδικα, η ανάπτυξη εφαρμογών που να έχουν δυνατότητες up scaling και upgrading, εύκολης προσαρμογής και συνεργασίας με άλλες εφαρμογές, δυνατότητα αποθήκευσης δεδομένων σε “cloud” και όσο το δυνατό πιο εύχρηστο περιβάλλον λειτουργίας. Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά εδράζονται στο λειτουργικό περιβάλλον κάθε συσκευής και ως εκ τούτου απαιτούν διαφορετικές τεχνολογίες για να υλοποιηθούν, καθώς και την ενασχόληση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Συμπερασματικά, το τεχνολογικό περιβάλλον παίζει το σημαντικότερο ρόλο για τον κλάδο των εταιρειών κινητών εφαρμογών, διότι η διαρκής μεταβολή των τεχνολογικών παραγόντων απαιτεί αυξημένα αντανακλαστικά από μέρους των εταιρειών, που προϋποθέτουν την αυξημένη εμπειρία και τεχνογνωσία για την αξιολόγηση και τη μετέπειτα εφαρμογή αυτών. Σε περίπτωση που αυτό δεν καταστεί δυνατό, υπάρχει αυξημένος κίνδυνος για την εταιρεία να τεθεί εκτός του επιχειρηματικού στίβου.

4.2 Μίκρο περιβάλλον και Ανάλυση Porter

Μετά από την ανάλυση του μάκρο – περιβάλλοντος ακολουθεί η ανάλυση του μίκρο περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το μίκρο περιβάλλον περιλαμβάνει το άμεσο περιβάλλον, εντός του οποίου δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Ο όρος άμεσο περιβάλλον αναφέρεται στους μετόχους, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους πιστωτές, την κυβέρνηση, την τοπική κοινωνία και γενικά οποιονδήποτε παράγοντα δρα και επιδρά στην εταιρεία.

Η ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος θα βασιστεί στο υπόδειγμα του Porter, το οποίο μετράει την ελκυστικότητα του κλάδου.

Το υπόψη υπόδειγμα μελετά τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων του κλάδου, εξετάζει τις πιθανές απειλές από την είσοδο νεοεισερχόμενων, την ενδεχόμενη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, και τέλος ασχολείται με τη διαπραγματευτική δύναμη τόσο των προμηθευτών όσο και των αγοραστών του κλάδου.

Στην εξεταζόμενη περίπτωση ο κλάδος είναι οι εταιρείες κινητών εφαρμογών.

Το υπόδειγμα Porter συνδυαστικά με την ανάλυση PEST(LE) συμβάλει στην κατά το δυνατό καλύτερη αποτύπωση του εξωτερικού περιβάλλοντος και στην εν τέλει καταγραφή των ευκαιριών και των απειλών, που χαρακτηρίζουν τον κλάδο.

Με δεδομένη τη μεταβλητότητα των εν λόγω ευκαιριών – απειλών, η εταιρεία σχεδιάζει στρατηγικά με γνώμονα τη βελτιστοποίηση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τις ευκαιρίες και την αντιμετώπιση των απειλών.

4.2.1 Η προσέγγιση Porter

Κατά τον καθηγητή Michael Porter η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της. Το μέγεθος της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικούς ανταγωνιστικούς παράγοντες (δυνάμεις) οι οποίοι καθορίζουν την προοπτική για κερδοφορία της επιχείρησης εντός του κλάδου. Η εταιρεία οφείλει να ανιχνεύσει ενδελεχώς τον κλάδο και τις βασικές δυνάμεις, όπως αυτές απεικονίζονται στην Εικόνα 4.12. Η δύναμη των παραγόντων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το ποσοστό των εταιριών που δύναται να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Το υπόδειγμα του Porter δεικνύει το πόσο ελκυστικός η όχι είναι ένας κλάδος ανάλογα με την κερδοφορία.

Οι πέντε παράγοντες δυνάμεις που εξετάζονται είναι οι ακόλουθες:

- Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)
- Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)
- Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)



Εικόνα Error! Use the Home tab to apply 0 to the text that you want to appear here.**4.12:** Το Υπόδειγμα Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management»

4.2.2 Στρατηγικές Ομάδες

Προκειμένου να περιγραφεί ο εξεταζόμενος κλάδος και να οριστεί στη βάση ομοιογενούς λειτουργίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σ' αυτόν, απαιτείται ο διαχωρισμός του ενιαίου κλάδου των εταιρειών κινητών εφαρμογών σε στρατηγικές ομάδες. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν είναι ο κύκλος εργασιών και ο εξαγωγικός χαρακτήρας των εταιρειών και απεικονίστηκαν σχηματικά στην Εικόνα 3.2 ανωτέρω.

Στο πλαίσιο της μελέτης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου κινητών εφαρμογών και στη βάση μελέτης της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε επιλέχθηκε να εξεταστεί με βάση το υπόδειγμα Porter η στρατηγική ομάδα, που εμφανίζει το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

Η υπόψη στρατηγική ομάδα επιλέχθηκε λαμβάνοντας υπόψη ότι ο κλάδος θεωρείται παγκοσμιοποιημένος, καθώς δεν υπάρχουν τοπικοί περιορισμοί. Ως εκ τούτου και παρά το γεγονός ότι η ελληνική αγορά είναι πολύ μικρή, η εν δυνάμει πελατειακή βάση είναι διευρυμένη.

4.2.3 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από την ύπαρξη οικονομικών δυνάμεων που συνιστούν εμπόδια για τους νεοεισερχόμενους.

Αναλύοντας τη στρατηγική ομάδα των πέντε εταιρειών παρατηρείται ότι το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων είναι αρκετά υψηλό και κατ' επέκταση το πάγιο ενεργητικό κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα.

Οι οικονομίες κλίμακος παίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς οι αυξημένες πωλήσεις μειώνουν το κόστος ανά μονάδα παραγωγής, χωρίς όμως να αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι ένας παράγοντας, που προφανώς αποτρέπει πολλούς ανταγωνιστές να εισέλθουν, διότι η ανάπτυξη μιας εφαρμογής απαιτεί την εισαγωγή καινοτομιών, που θα έχουν από αποτέλεσμα για τον τελικό χρήστη. Η διαδικασία ανάπτυξης μιας εφαρμογής προϋποθέτει τη δέσμευση πόρων σε όλο το φάσμα των λειτουργιών μιας εταιρείας, χωρίς ωστόσο να εγγυάται την επιτυχία της, δεδομένης της συνεχούς διαφοροποίησης των υφιστάμενων προϊόντων. Πέραν αυτού, απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια για την υποστήριξη των υπηρεσιών, που κατά κύριο λόγο κατευθύνονται στο R&D και το marketing. Η κοσμογονία που παρατηρείται στην ανάπτυξη λογισμικού έχει ως αποτέλεσμα να εμφανίζονται προϊόντα, που έχουν αμελητέες διαφορές μεταξύ τους με συνέπεια να προκαλούν σύγχυση στο χρήστη.

Το κόστος μετακίνησης είναι σημαντικό όταν πρόκειται για εφαρμογές που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις, καθώς σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να επενδυθούν κεφάλαια για την επανεκπαίδευση του προσωπικού στα νέα προγράμματα και σε νέες συσκευές εφόσον οι υπάρχουσες δεν υποστηρίζουν το νέο λογισμικό. Για τους οικιακούς χρήστες το κόστος μετακίνησης είναι αμελητέο και περιορίζεται στην εγκατάσταση της νέας εφαρμογής.

Αναφορικά με τα δίκτυα διανομής, η πρόσβαση δε θεωρείται ότι μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, διότι πέραν των αποκλειστικών αντιπροσώπων, υπάρχει πληθώρα υποψήφιων που θα μπορούσαν να αναλάβουν την προώθηση των εφαρμογών.

Τέλος, δεν υφίσταται κανένας περιορισμός που να απορρέει από το θεσμικό πλαίσιο και να εμποδίζει μια εταιρεία να εισέλθει στον κλάδο.

Κατά συνέπεια, η είσοδος των νέων επιχειρήσεων στη στρατηγική ομάδα χαρακτηρίζεται ως μέτριας δυσκολίας καθώς απαιτεί την επένδυση σε υποδομές, χωρίς όμως να είναι αποτρεπτικός παράγοντας.

4.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στην εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα ως προμηθευτές ορίζονται οι εταιρείες που προμηθεύουν τις συσκευές, που απαιτούνται για τη λειτουργία των εφαρμογών, οι εταιρείες που αναπτύσσουν το λειτουργικό πρόγραμμα των συσκευών και οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, καθώς εντός των δικτύων τους γίνεται μεταφορά των δεδομένων. Η σχέση μεταξύ των τεσσάρων παραγόντων δεν είναι άμεση, καθώς δεν υπάρχει απ' ευθείας συναλλαγή, αλλά μέσω του τελικού χρήστη.

Είναι σαφές ότι μια εφαρμογή για να τεθεί σε λειτουργία πρέπει να εγκατασταθεί σε μια συσκευή, που «τρέχει» με ένα λειτουργικό πρόγραμμα και καλύπτεται από ένα δίκτυο μεταφοράς δεδομένων. Σε αντίθετη περίπτωση, αν κάποια από τις παραπάνω προϋποθέσεις απουσιάζει, η λειτουργία δεν είναι εφικτή.

Η σχέση εξάρτησης του κλάδου κινητών εφαρμογών από τις υπόψη εταιρείες δεν είναι οικονομική. Με δεδομένο ότι οι εφαρμογές σχεδιάζονται για να λειτουργήσουν σε συγκεκριμένο περιβάλλον, είναι εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχει πλήρης γνώση των περιορισμών που τίθενται σε θέματα συμβατότητας και ασφάλειας του λογισμικού, τεχνικών χαρακτηριστικών των συσκευών και ταχύτητας μεταφοράς των δεδομένων. Τα ανωτέρω ποιοτικά χαρακτηριστικά προδιαγράφονται από τους προμηθευτές κι επομένως θέτουν τους περιορισμούς για την ανάπτυξη των εφαρμογών. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί υποβάθμιση αυτών, η επιτυχία του κλάδου τίθεται εν αμφιβόλω.

Υπάρχει, ωστόσο, πλήθος προμηθευτών που παρέχει αυτές τις υπηρεσίες, αλλά το κόστος μετακίνησης είναι υψηλό, καθώς θα απαιτηθεί ο επανασχεδιασμός πολλών χαρακτηριστικών των εφαρμογών για να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές.

Παράλληλα επισημαίνεται ότι οι εταιρείες που αναπτύσσουν λογισμικό για κινητές συσκευές (Apple, Google, Microsoft) μπορούν να προχωρήσουν σε καθετοποίηση προς τα εμπρός και να αναπτύξουν εφαρμογές για κινητά.

Ως εκ τούτου, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη και επηρεάζει τον κλάδο είτε έμμεσα μέσω της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είτε άμεσα μέσω της καθετοποίησης προς τα εμπρός.

4.2.5 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατο ορίζεται το προϊόν που φαινομενικά είναι διαφορετικό, αλλά ικανοποιεί τις ίδιες ανάγκες του καταναλωτή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ως υποκατάστατα των κινητών εφαρμογών ορίζονται τα προγράμματα που λειτουργούν σε σταθερούς Η/Υ.

Παρά το γεγονός ότι η ανάπτυξη του ασύρματου Internet και η προσφορά κινητών συσκευών με ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά είναι δεδομένη, σε καμιά περίπτωση δε μπορούν να καλύψουν πλήρως το σύνολο των λειτουργιών που προσφέρουν οι σταθεροί Η/Υ. Έτσι τα πλεονεκτήματα της συνδεσιμότητας και της άντλησης πληροφοριών από οπουδήποτε υποσκελίζονται σε περιπτώσεις που ο όγκος, η λειτουργικότητα και η ασφάλεια των δεδομένων αποτελούν προτεραιότητα για μια εταιρεία. Για το λόγο αυτό και υπό το φόβο υποκλοπής δεδομένων, πολλές εταιρείες είναι επιφυλακτικές στη χρήση κινητών εφαρμογών.

Για τους οικιακούς χρήστες η επιφύλαξη συνίσταται στο επίπεδο ικανοποίησης που μπορεί να προσφέρει μια κινητή εφαρμογή σε σύγκριση με το αντίστοιχο λογισμικό που «τρέχει» σε ένα σταθερό Η/Υ.

Είναι προφανές ότι η διαχείριση πολλών πληροφοριών σε περιορισμούς που τίθενται από το μέγεθος της οθόνης, την ταχύτητα επεξεργασίας και μεταφοράς των δεδομένων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον κίνδυνο που διατρέχουν οι κινητές εφαρμογές από τα προγράμματα των Η/Υ.

Επομένως, επό του παρόντος ο κίνδυνος από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι σημαντικός, αλλά θεωρείται ότι θα περιοριστεί στο μέλλον με τη βελτίωση της ποιότητας των ασύρματων δικτύων και τη διάδοση των κινητών συσκευών.

4.2.6 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές των εταιρειών κινητών εφαρμογών διακρίνονται στους μεμονωμένους χρήστες και στους εταιρικούς πελάτες, που επιζητούν εφαρμογές για να καλύψουν εταιρικές ανάγκες.

Οι μεμονωμένοι χρήστες κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγορών σε κινητές εφαρμογές, που αφορούν συγκεκριμένα πεδία, όπως ψυχαγωγία κι ενημέρωση με το κόστος μετακίνησης να θεωρείται αμελητέο, οπότε η διαπραγματευτική δύναμή τους είναι πολύ μεγάλη. Παράλληλα οι υπόψη χρήστες διαμορφώνουν τάσεις και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τα μερίδια αγοράς των διαφημιστικών εξόδων που δαπανώνται μέσω των κινητών εφαρμογών.

Από την άλλη πλευρά, οι εταιρικοί πελάτες έχουν μεγαλύτερο κόστος μετακίνησης και με δεδομένο ότι οι εφαρμογές που αναζητούν κι αφορούν λειτουργίες οργάνωσης και ελέγχου της παραγωγής, είναι ελάχιστα διαφοροποιημένες μεταξύ τους, δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ. Σε ότι αφορά εφαρμογές marketing, όπου υπάρχει μια διαφοροποίηση των διατιθέμενων εφαρμογών και το κόστος μετακίνησης είναι μικρό, οι εταιρείες έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μεγάλη και συνεπώς επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο.

4.2.7 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν κλάδο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς από την ένταση αυτή εξαρτάται το ποσοστό κερδοφορίας.

Ειδικότερα, οι πέντε εταιρείες της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας (ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, Velti, Upstream, Globo Technologies, SAP Hellas) κατέχουν το 49,54% του συνόλου της εξεταζόμενης αγοράς κινητών εφαρμογών το 2013.

Οι κινητές εφαρμογές χαρακτηρίζονται από διαφοροποίηση αφού καλύπτουν πολλά πεδία εφαρμογής κι ως εκ τούτου δίνουν τη δυνατότητα σε όλους τους ανταγωνιστές να διεισδύσουν σε νέους τομείς.

Ο κύκλος εργασιών βαίνει διαρκώς αυξανόμενος με τις εκτιμήσεις να κάνουν λόγο για διπλασιασμό της αγοράς εντός της επόμενης τριετίας, άρα ο ανταγωνισμός θα ενταθεί με τις ανταγωνίστριες εταιρείες να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να αποσπάσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Παράλληλα το πάγιο κόστος δε θεωρούνται σημαντικά για να αποτρέψει την είσοδο νέων εταιρειών ή την ανάπτυξη των υφιστάμενων. Συναφώς η ανάπτυξη λογισμικού δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε πάγιο ενεργητικό για να αυξηθεί η παραγωγή, προκειμένου να καλυφθεί η αυξημένη ζήτηση. Ως εκ τούτου, το κόστος εξόδου μιας εταιρείας από τον κλάδο είναι μικρό και δε θεωρείται αποτρεπτικό.

Για τους ανωτέρω λόγους, ο ανταγωνισμός των εταιρειών είναι έντονος λόγω της συνεχούς αύξησης της αγοράς, της μεγάλης διαφοροποίησης των

αναπτυσσόμενων υπηρεσιών – προϊόντων, του μικρού πάγιου κόστους και των αμελητέων εμποδίων εξόδου.

Συμπερασματικά, ο κλάδος είναι ελκυστικός και διέπεται από έντονο ανταγωνισμό. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών είναι μεγάλη, ενώ ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα βαίνει μειούμενος.

Αναμφίβολα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ο κλάδος είναι νεοσύστατος και τμηματοποιημένος ανάλογα με το είδος των παρεχόμενων κινητών εφαρμογών, οπότε έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης για να φθάσει σε επίπεδο ωρίμανσης.

4.2.8 Φραγμοί Κινητικότητας (Mobility barriers)

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε η κατάταξη των επιχειρήσεων του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες με σκοπό τη διευκόλυνση στην ανάλυση του κλάδου. Παράλληλα, ο εντοπισμός των πιθανοτήτων, που υπάρχουν για μια επιχείρηση να μεταπηδήσει από μια στρατηγική ομάδα σε κάποια άλλη, δεδομένων των φραγμών κινητικότητας (mobility barriers) που υπάρχουν μεταξύ των στρατηγικών ομάδων, είναι ευκολότερος.

Από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων σε ότι αφορά τα χρηματοοικονομικά μεγέθη τους και τη βασική ενασχόλησή τους, προκύπτει πως η εταιρεία MLS μπορεί να μεταπηδήσει στην εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα, εφόσον κρίνει εφικτή την αναδιανομή των πόρων της.

Αυτό απορρέει από το γεγονός ότι βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης, διαθέτει ισχυρό όνομα με αναγνωρισιμότητα, έχει μεγάλα κανάλια διανομής, προσφέρει ποιοτικά προϊόντα, έχει υψηλή κεφαλαιοποίηση και επενδύει στην έρευνα.

Οι υπόλοιπες εταιρείες της δεύτερης στρατηγικής ομάδας δε θεωρείται πιθανό ότι μπορούν να υπερπηδήσουν τους φραγμούς και να μετακινηθούν προς την εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

1. "Economics for Business." *Google Books*.
2. "Environmental Scanning and Organizational Strategy." - *Hambrick*.
"Global Forces: An Introduction." *Global Forces: An Introduction*.
3. Kotler Philip, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12th American Edition, ΕκδόσειςΚλειδάριθμος.,Αθήνα, 2006
4. Lynch R.,(2006), Corporate Strategy, Prentice Hall-Financial Times
5. "PESTEL, Globalization, and Importing." *PESTEL, Globalization, and Importing*. Web. 1 Oct. 2015.
6. Porter, Michael. "Harvard Business Review on Advances in Strategy Paperback – May 7, 2002." *Harvard Business Review on Advances in Strategy: Harvard Business School Press*
7. Porter, Michael. "Competitive Strategy." Free Press, 1988.
8. Wheelen T., Hunger D: " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability" Pearson (13th Edition), 2013
9. www.mls.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στρατηγική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

5.1 Παρουσίαση Ομίλου GLOBO Plc

Η Globo ιδρύθηκε το 1997 και εξ αρχής θεωρήθηκε πρωτοπόρος εταιρεία στη διαχείριση εταιρικών κινητών εφαρμογών και την ανάπτυξη εφαρμογών για κινητές συσκευές.

Σκοπός της Globo είναι η παροχή βοήθειας στις εταιρείες που υιοθετούν μια στρατηγική σε κινητή διαχείριση δεδομένων, προκειμένου οι τελευταίες να μετατραπούν σε ηγέτες στον κλάδο τους. Αυτό επιτυγχάνεται με τις λύσεις που παρέχονται στους εργαζομένους να εργαστούν και να συνεργαστούν με τους πελάτες και τους συνεργάτες τους από παντού και οποτεδήποτε.

Οι παρεχόμενες εφαρμογές χαρακτηρίζονται από την ασφάλεια, την ευχρηστία και τη δυνατότητα επεκτασιμότητας σε κάθε είδους συσκευή. Σε σχέση με τον ανταγωνισμό η Globo διαφοροποιείται στην ικανότητα υποστήριξης των πελατών της ανεξάρτητα από το επίπεδο ωριμότητας, που διαθέτουν, την πολυπλοκότητα της προτεινόμενης λύσης ή το εύρος των απαιτήσεων από μέρους τους.

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στις Η.Π.Α, την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και τη Ν.Α Ασία απασχολώντας τουλάχιστο 470 εργαζόμενους.

Ειδικότερα ο Όμιλος αποτελείται από τις κάτωθι εταιρείες: (Εικόνα 5.1)

Όνομα	Περιοχή	Τομέας Δραστηριοποίησης
Profitel Communications	Ελλάδα	Υπηρεσίες επιχειρηματικής επικοινωνίας
ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε S.A.	Ελλάδα	Υπηρεσίες κινητών εφαρμογών
ReachFurther Communications Limited	Κύπρος	Υπηρεσίες υποστήριξης του Δικτύου
Globo Holdings Limited	Κύπρος	Συμμετοχική - Επενδυτική
Globo Services (CY) Limited	Κύπρος	Υπηρεσίες κινητών εφαρμογών
GMIP Limited	Κύπρος	Πνευματική Ιδιοκτησία
Globo EMEA Holdings Limited	Κύπρος	Συμμετοχική - Επενδυτική
ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε Technologies International FZ-LLC	ΗΑΕ	Υπηρεσίες κινητών εφαρμογών
Globo International LLC	ΗΠΑ	Υπηρεσίες κινητών εφαρμογών
ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε Technologies Inc.	ΗΠΑ	Υπηρεσίες κινητών εφαρμογών
Globo US Holdings LLC	ΗΠΑ	Συμμετοχική - Επενδυτική
ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε Inc.	ΗΠΑ	Υπηρεσίες επιχειρηματικής επικοινωνίας
GMIP (Jersey) Limited	Jersey	Πνευματική Ιδιοκτησία
ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε Services Limited	Ιρλανδία	Πνευματική Ιδιοκτησία
Sourcebits Inc	ΗΠΑ	Υπηρεσίες κινητών εφαρμογών
Sourcebits PBVT Limited	Ινδία	Υπηρεσίες κινητών εφαρμογών

Εικόνα Error! Use the Home tab to apply 0 to the text that you want to appear here.**5.1: Εταιρείες Ομίλου Globo Plc**

Πηγή: *Globo Plc Annual Report 2014*

Το 2014 ο κύκλος εργασιών του Ομίλου ανήλθε στα €106,4 εκατομμύρια, αυξημένος κατά 49% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, το EBITDA στα €50,9 εκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση 41% σε σύγκριση με το 2013, ενώ τα κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 30% και ξεπέρασαν τα €35,7 εκατομμύρια.

5.1.1 Παρεχόμενες λύσεις

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται και προσφέρει λύσεις στους παρακάτω τομείς:

- Enterprise mobility
- e-business
- Ψηφιοποίηση
- Integration
- Ασφάλεια

Ειδικότερα και σε ότι αφορά το enterprise mobility, δεσπόζουσα θέση καταλαμβάνει η λύση BYOD (Bring Your Own Device), κατά την οποία υπάλληλοι εταιριών ζητούν να χρησιμοποιήσουν το smartphone ή το tablet τους για να έχουν πρόσβαση στα εταιρικά τους email, αλλά και σε επιχειρησιακές εφαρμογές. Σημειώνεται ότι τα τελευταία χρόνια η χρήση του BYOD παρουσιάζει σημαντική αύξηση με τις περισσότερες εταιρίες να αναγνωρίζουν την αξία της, ανεξάρτητα από το εάν την έχουν υιοθετήσει ή όχι.

Στον τομέα του e-business, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη Corporate Portals καθώς οι διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες διαδικτυακής παρουσίας με πελατοκεντρική αντίληψη, σε συνδυασμό με την ραγδαία αύξηση του περιεχομένου και κατά συνέπεια των διαχειριστικών αναγκών, οδηγούν αναπόφευκτα στην ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα. Ταυτόχρονα προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις για την ανάπτυξη πυλών από το σύνολο των φορέων της δημόσιας διοίκησης. (Government portals). Παράλληλα, παρέχονται ολοκληρωμένες λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου για πωλήσεις σε πελάτες λιανικής (Business-to-Consumer) καθώς και για πωλήσεις σε πελάτες χονδρικής (Business-to-Business).

Στον τομέα της ψηφιοποίησης, παρέχονται ολοκληρωμένες υπηρεσίες ψηφιοποίησης (Digitization), αρχειοθέτησης και τεκμηρίωσης περιεχομένου. Προσφέρονται ολοκληρωμένες επιχειρηματικές λύσεις χρησιμοποιώντας πλατφόρμες ψηφιοποίησης και λογισμικού που βασίζονται στις λύσεις ψηφιοποίησης, που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια.

Η GLOBO Plc έχει θέσει σαν πρωταρχικό στόχο την ικανοποίηση των πελατών της και την μέγιστη ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Κάτω από αυτό το πρίσμα παρέχονται λύσεις που καλύπτουν με τον καλύτερο

τρόπο τις απαιτήσεις τους. Με αυτό τον τρόπο ο πελάτης επωφελείται από την συσσωρευμένη εμπειρία και τεχνογνωσία, με αποτέλεσμα οι υπηρεσίες που απολαμβάνει να εξασφαλίζουν την επένδυσή του.

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διάφορα ζητήματα τα οποία απειλούν τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων και την αξιοπιστία τους, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη φύλαξης των υποδομών και του περιεχομένου τους έναντι οποιουδήποτε κινδύνου, που απειλεί την ασφάλειά του και κατ'επέκταση την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, εφαρμόζονται εξελιγμένες μεθόδους εντοπισμού και αντιμετώπισης των ευπαθειών, σύμφωνα με τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα ασφάλειας, ώστε να εξασφαλίσει ουσιαστική προστασία και ασφάλεια.

Τέλος, παρέχονται υπηρεσίες ηλεκτρονικής τιμολόγησης, μετεγκατάστασης πληροφοριακών συστημάτων και γενικά οποιασδήποτε φύσης εργασία αφορά τα πληροφοριακά συστήματα.

5.1.2 Προϊόντα

Για να υποστηρίξει το πλήθος των παρεχόμενων υπηρεσιών ο Όμιλος έχει αναπτύξει μια σειρά προϊόντων. Συγκεκριμένα η πλατφόρμα **GO!Enterprise** είναι μια πλατφόρμα που δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης και διαχείρισης ασφαλών κινητών εφαρμογών. Οι εφαρμογές που αναπτύσσονται με το GO!Enterprise κατασκευάζονται ταχύτατα με την χρήση ενός περιβάλλοντος ανάπτυξης όπου δεν απαιτείται η συγγραφή κώδικα (codeless environment) παράγοντας εφαρμογές, που λειτουργούν σε όλα τα λειτουργικά συστήματα (cross platform) και δίνουν την αίσθηση ότι έχουν κατασκευαστεί ειδικά για τη συσκευή του κάθε χρήστη (native look and feel).

Η πλατφόρμα GO!Enterprise υποστηρίζει κεντρική διανομή των εφαρμογών για οποιαδήποτε κινητή συσκευή και προσφέρει υψηλό επίπεδο λειτουργικότητας για διαχείριση ολοκληρωμένων επιχειρησιακών λύσεων εξασφαλίζοντας ασφαλή και κεντρικά ελεγχόμενη πρόσβαση από την κινητή συσκευή στα επιχειρησιακά δεδομένα (emails, αρχεία, επαφές κλπ.) καθώς και τα επιχειρησιακά συστήματα όπως ERP, CRM, Ordering, Billing κλπ.

Η πλατφόρμα GO!Enterprise είναι ιδανική για την υλοποίηση της τάσης Bring Your Own Device (BYOD) και υποστηρίζει πλήρως κινητές εφαρμογές που απαιτούν ασφαλείς συναλλαγές (π.χ. m-banking, m-booking, m-commerce κλπ.).

Η πλατφόρμα GO!Enterprise αποτελείται από τρεις βασικές οντότητες:

- GO!AppZone Studio, ένα περιβάλλον για την ταχεία ανάπτυξη κινητών εφαρμογών (GO!Apps) χωρίς κώδικα (codeless)
- GO!Mobile Client, ένα ασφαλές container μέσα στο οποίο φιλοξενούνται τα GO!Apps
- GO!Enterprise Server, ένα πολλαπλών λειτουργιών ενδιάμεσο λογισμικό (middleware) το οποίο επιτρέπει την ασφαλή επικοινωνία με τα επιχειρησιακά back-end συστήματα, τον συγχρονισμό των δεδομένων και την κεντρική διαχείριση επιχειρησιακού επιπέδου των εφαρμογών (GO!Apps), των κινητών συσκευών των χρηστών και των πολιτικών ασφαλείας.

Ομοίως, το **GO!AppZone Studio** είναι ένα ολοκληρωμένο περιβάλλον ανάπτυξης (IDE) για την γρήγορη και ασφαλή ανάπτυξη των GO!Apps. Προσφέρει πλούσια λειτουργικότητα και προηγμένα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν ακόμη και στους αρχάριους προγραμματιστές να δημιουργήσουν ασφαλείς επιχειρησιακές κινητές εφαρμογές που επικοινωνούν με τα back-end συστήματα των επιχειρήσεων και λειτουργούν πάνω σε οποιαδήποτε κινητή συσκευή.

Το **GO!Enterprise Workspace** είναι το runtime περιβάλλον της πλατφόρμας GO!Enterprise για κινητές συσκευές. Λειτουργεί ως ένα ασφαλές native container το οποίο εξασφαλίζει την ελεγχόμενη πρόσβαση στα GO!Apps που φιλοξενεί και διαχωρίζει τα εταιρικά δεδομένα από τα προσωπικά δεδομένα (data segregation) του χρήστη.

Ο **GO!Enterprise Server** είναι ένα ευέλικτο ενδιάμεσο λογισμικό (Middleware Server), το οποίο επιτρέπει την ασφαλή επικοινωνία με τα πληροφοριακά συστήματα (back-end), τον συγχρονισμό των δεδομένων και τη διαχείριση των εταιρικών κινητών εφαρμογών.

Ο **GO!Enterprise Office Client** είναι μια λύση εργασίας γραφείου μέσω κινητού που επιτρέπει την ασφαλή και ελεγχόμενη πρόσβαση στις εταιρικές πληροφορίες, όπως e-mail, αρχεία, επαφές, ημερολόγιο, εργασίες και σημειώσεις από οποιαδήποτε κινητή συσκευή. Οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση με ασφάλεια στο εταιρικό Intranet και σε οποιαδήποτε άλλη εσωτερική web εφαρμογή μέσω του ασφαλούς browser του GO!Enterprise Office. Επιπλέον, μπορούν να συνεργάζονται, ενώ βρίσκονται εν κινήσει, χρησιμοποιώντας την ενσωματωμένη λειτουργία των εταιρικών άμεσων μηνυμάτων (Instant Messaging) για έναν-προς-έναν επικοινωνία και συζητήσεις μεταξύ ομάδων. Ο GO!Enterprise Office Client είναι ιδανικός για την υλοποίηση λύσεων κινητών εφαρμογών που καλύπτουν πλήρως τη στρατηγική «Φέρτε τη δική σας συσκευή» (Bring Your Own Device - "BYOD").

Ο **GO!Enterprise Mobilizer Client** είναι η επιλογή για την ανάπτυξη, εγκατάσταση και διαχείριση κινητών εφαρμογών. Οι λύσεις GO!Enterprise Mobilizer αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον χωρίς κώδικα (codeless), με ταχύτητα, ανεξάρτητα λειτουργικού συστήματος των κινητών και η εφαρμογή (GO!App) έχει εμφάνιση που παραπέμπει στην εμφάνιση του κάθε λειτουργικού συστήματος (native look & feel). Με την λύση του GO!Enterprise Mobilizer ο διαχειριστής έχει την δυνατότητα της κεντρικής διανομής των εφαρμογών (GO!Apps) στις κινητές συσκευές, παρέχοντας υψηλού επιπέδου end-to-end διαχείριση. Η χρήση του GO!Enterprise Mobilizer εξασφαλίζει ασφαλή και κεντρικά ελεγχόμενη πρόσβαση σε οποιοδήποτε πληροφοριακό σύστημα όπως ERP, CRM, ordering, billing, ticketing κλπ. και είναι ιδανική για την υλοποίηση πολιτικών Bring Your Own Device (BYOD).

Ο **GO!Enterprise Reach Client** χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη, εγκατάσταση και διαχείριση των B2C (Business to Consumer) και G2C (Government to Citizen) κινητές εφαρμογές. Οι λύσεις GO!Enterprise Reach αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον χωρίς κώδικα (codeless), με ταχύτητα, ανεξάρτητα λειτουργικού συστήματος των κινητών συσκευών και η εφαρμογή (GO!App) έχει εμφάνιση που παραπέμπει στην εμφάνιση του κάθε λειτουργικού συστήματος (native look & feel). Οι εφαρμογές (GO!Apps) διανέμονται στις κινητές συσκευές σε ένα ασφαλές περιβάλλον, το οποίο

μπορεί να λαμβάνει ενημερώσεις ή νέες εφαρμογές. Ο GO!Enterprise Reach Client επιτρέπει την απρόσκοπτη και ασφαλή επικοινωνία με οποιοδήποτε πληροφοριακό σύστημα (back-end), όπως CRM, ERP, συστήματα κρατήσεων ή συστήματα loyalty και είναι ιδανική λύση για την διανομή των m-υπηρεσιών που απαιτούν ασφαλείς συναλλαγές, π.χ. m-banking, m-booking, m-shopping, m-parking κλπ.

Το **GO!NotifyLink** συνιστά έναν τρόπο ασφαλούς ασύρματης πρόσβασης και διαχείρισης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, του ημερολόγιου, των επαφών και των εργασιών (PIM) του προσωπικού εν κινήσει.

Η ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικού επιχειρείν **citronCMS** χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη και δημοσίευση περιεχομένου στο Διαδίκτυο. Ενσωματώνει πληθώρα καινοτόμων χαρακτηριστικών τόσο ως προς την σχεδίαση, όσο και ως προς τη λειτουργικότητα και επεκτασιμότητα. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του έναντι του ανταγωνισμού είναι:

- Τα Πολλαπλά sites παρέχουν τη δυνατότητα κοινής διαχείρισης περιεχομένου στον φορέα ή στην επιχείρηση, διασφαλίζοντας την ακεραιότητα των δεδομένων και τη διαβάθμιση της πρόσβασης σε επίπεδο site ή και ομάδας / ομίλου.

- Οι Πολλαπλές ζώνες ενδιαφέροντος (locales) αποσκοπούν στην επιλεκτική δημοσίευση του περιεχομένου σε εναλλακτικά κανάλια διανομής, είτε αυτά αφορούν στη γεωγραφική προέλευση των χρηστών, είτε στις ουσιαστικές προτιμήσεις του ανεξαρτήτως τοποθεσίας.

- Η Πολυγλωσσία διασφαλίζεται με τη χρήση του προτύπου Unicode και αφορά τόσο το επίπεδο διεπαφής των χρηστών όσο και τις επιμέρους γλώσσες των δεδομένων.

- Τα Πολλαπλά Domains επιτρέπουν τη διατήρηση πολλαπλών Ονομάτων Χώρου στην ίδια εγκατάσταση, για ένα ή περισσότερα sites.

Η αρθρωτή αρχιτεκτονική της πλατφόρμας, σε συνδυασμό με την ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική, επιτρέπει την εφαρμογή της στο σύνολο των επιχειρήσεων ή φορέων και οργανισμών, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου δραστηριότητας και επιτρέπει την ανάπτυξη εφαρμογών όπως:

- Επιχειρηματικές Πύλες (Corporate Portals)
- Ηλεκτρονικοί Καταλόγοι Προϊόντων (OnlineProduct Catalog)
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο Λιανικής (B2C e-Commerce)
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο Χονδρικής (B2B e-Commerce)
- Προβολή Ψηφιακών Πόρων (DAM Portal Extensions)
- Πύλες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-Government)
- Εφαρμογές για Φορητές Συσκευές (m-Commerce)

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι ο Όμιλος έχει αναπτύξει μια σειρά προϊόντων που καλύπτουν πλήρως τόσο τον απλό χρήστη, όσο και το διαχειριστή ενός δικτύου, με την ενσωμάτωση καινοτομιών που διευκολύνουν το χρήστη αυξάνοντας ταυτόχρονα τα επίπεδα ασφαλείας.

5.2 Πορεία Ομίλου

5.2.1 Οικονομικά Δεδομένα

Όπως έχει ήδη ειπωθεί, ο κύκλος εργασιών του Ομίλου αυξήθηκε κατά 49% και ανήλθε στα €106,4 εκατομμύρια, από τα οποία τα €57,9 εκατομμύρια προήλθαν από τις πωλήσεις της πλατφόρμας GO!Enterprise (σημειώνοντας αύξηση 94% σε σύγκριση με το 2013) και τα €38,5 εκατομμύρια από τις πωλήσεις της πλατφόρμας CitronGO!. Σημειώνεται ότι ο Όμιλος, για τρίτο συνεχόμενο έτος έχει θετικές ταμειακές ροές, καταγράφοντας καθαρή θέση, που ανήλθε στα €40,4 εκατομμύρια. Τα κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 30%, ανερχόμενα στα €35,7 εκατομμύρια, ενώ τα κέρδη ανά μετοχή ήταν €0,094.

5.2.2 Εμπορικά Δεδομένα

Το 2014 ο Όμιλος προχώρησε στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με την Ingram Micro Mobility (NA) για τη διανομή των προϊόντων του στο Ηνωμένο Βασίλειο, τις Κάτω Χώρες (BeNeLux) και τη Μέση Ανατολή. Παράλληλα, μέσω της εξαγοράς της εταιρείας Sourcebits, η πελατειακή βάση διευρύνθηκε, καθώς σ' αυτή περιλαμβάνονται πελάτες, όπως η Intel, η SAP, η P&G, η Coca-Cola, η Hershey's and η Bank of America.

Ταυτόχρονα, ο Όμιλος εφήρμοσε μια στρατηγική, βασιζόμενη σε τρεις πυλώνες που συνίσταται στην ανανέωση της πλατφόρμας GO!AppZone mobile, την έναρξη λειτουργίας ξεχωριστού τμήματος (Mobility Business Solutions) για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε 24/7 βάση και την εξαγορά της εταιρείας Sourcebits, η οποία πέραν της αναγνωρισιμότητας στη Βόρεια Αμερική, εξειδικεύεται στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη εφαρμογών για κινητές συσκευές.

Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης μεταστεγάστηκε σε μεγαλύτερο κτίριο, ενώ τα κεντρικά γραφεία μεταφέρθηκαν στη Silicon Valley.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Όμιλος έτυχε αναγνώρισης από δύο από τους μεγαλύτερους αναλυτές του κλάδου (Gartner και Ovum), ενώ έλαβε διακρίσεις στα European Business Awards 2013/14 and Business IT Excellence Awards 2014 και τα Tourism Awards 2015.

5.2.3 Δεδομένα Marketing

Το 2014 ο Όμιλος, σε συνεργασία με την εταιρεία Samsung KNOX™, υλοποίησε το έργο για ασφάλεια και διαχείριση δεδομένων σε συσκευές Android. Παράλληλα, έλαβε πιστοποίηση FIPS 140-2 (πιστοποίηση κρυπτογραφημένων πληροφοριών) για την πλατφόρμα GO!Enterprise και GO!AppZone. Συγχρόνως, ολοκληρώθηκε η διασύνδεση με τη μηχανή Cisco Identity Services με σκοπό την αυξημένη ασφάλεια της πλατφόρμας GO!Enterprise.

5.3 Εξέλιξη της εταιρείας

Η «ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ ΑΕ» είναι ένας πάροχος περιεχομένων κινητής τηλεφωνίας, προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις τεχνολογίας και υπηρεσιών σε Ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις. Η εταιρεία ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 2008 ως μέλος της εταιρείας GLOBO και κατά 100% θυγατρική της GLOBO Technologies, με σκοπό την στρατηγική τοποθέτηση της εταιρείας στην παγκόσμια κινητή σκηνή. Έχει έδρα της τον Δήμο Χαλανδρίου, Ν. Αττικής, Εθνικής Αντιστάσεως 67. Οι μετοχές της εταιρείας μεταβιβάστηκαν κατά 100% στις 22 Νοεμβρίου 2012 στην κυπριακή εταιρεία GLOBO EMEA HOLDINGS LTD, θυγατρική της Αγγλικής εταιρείας GLOBO PLC η οποία αποτελεί την μητρική εταιρεία του διεθνούς Ομίλου GLOBO.

5.4 Αποστολή – Όραμα της εταιρείας

Η ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα στηρίζει τη λειτουργία της στη δημιουργία μακροχρόνιων, σταθερών σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες, τους συνεργάτες, το ανθρώπινο δυναμικό της και την κοινωνία.

Αποστολή της είναι ο σχεδιασμός και η παροχή λύσεων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Προσπαθεί συνεχώς να εξελίσσεται για να προσφέρει πρωτοποριακές υπηρεσίες στο χώρο του System Integration, του Enterprise Mobility, της Ψηφιοποίησης, της Ασφάλειας και του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

5.5 Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας απαρτίζεται από συνολικά έξι (6) μέλη, εκ των οποίων τα τρία είναι εκτελεστικά. Συγκεκριμένα ο κ. Κωστής Παπαδημητρακόπουλος είναι ο CEO (Chief Executive Officer) της εταιρείας, ο κ. Δημήτριος Γρυπάρης ασκεί τα καθήκοντα του CFO (Chief Financial Officer) και ο κ. Μάκης Μπονάνος είναι ο COO (Chief Operating Officer). Τα μη εκτελεστικά μέλη είναι οι κκ Barry Ariko, που ασκεί τα χρέη του Προέδρου του Δ.Σ, Gavin Burnell και Joseph Coughlin.

Το Δ.Σ είναι υπεύθυνο για την παροχή στρατηγικών κατευθύνσεων, τον καθορισμό των στόχων και των πολιτικών που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη τους και τον έλεγχο της απόδοσης βάσει των κριτηρίων που έχουν τεθεί.

Το Δ.Σ ελέγχει σε μηνιαία βάση το ποσοστό και το βαθμό συμμόρφωσης με τους στόχους και τις πολιτικές του Ομίλου μέσω περιοδικών αναφορών απόδοσης, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οικονομικά και επιχειρησιακά στοιχεία.

Στα καθήκοντα του Δ.Σ περιλαμβάνεται η ευθύνη υποβολής της Στρατηγικής Αναφοράς (Strategic Report), της Ετήσιας Οικονομικής Έκθεσης (Annual Report) καθώς και των οικονομικών καταστάσεων Χρήσης (Financial Statements) με βάση τα καθοριζόμενα στην κείμενη νομοθεσία και τους

κανονισμούς. Σημειώνεται ότι οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις συντάσσονται σύμφωνα με τα Διεθνή λογιστικά πρότυπα [International Financial Reporting Standards (IFRSs)].

Το Δ.Σ εγκρίνει τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, αν κι εφόσον θεωρεί ότι διέπονται από διαφάνεια κι ανταποκρίνονται πλήρως στις επενδυτικές σχέσεις. Για τους ανωτέρω λόγους εφαρμόζονται όλα οι τεχνικές αποτίμησης που απορρέουν από τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, γίνονται εκτιμήσεις που είναι αιτιολογημένες και πάντα υπολογίζοντας τους παράγοντες κινδύνου.

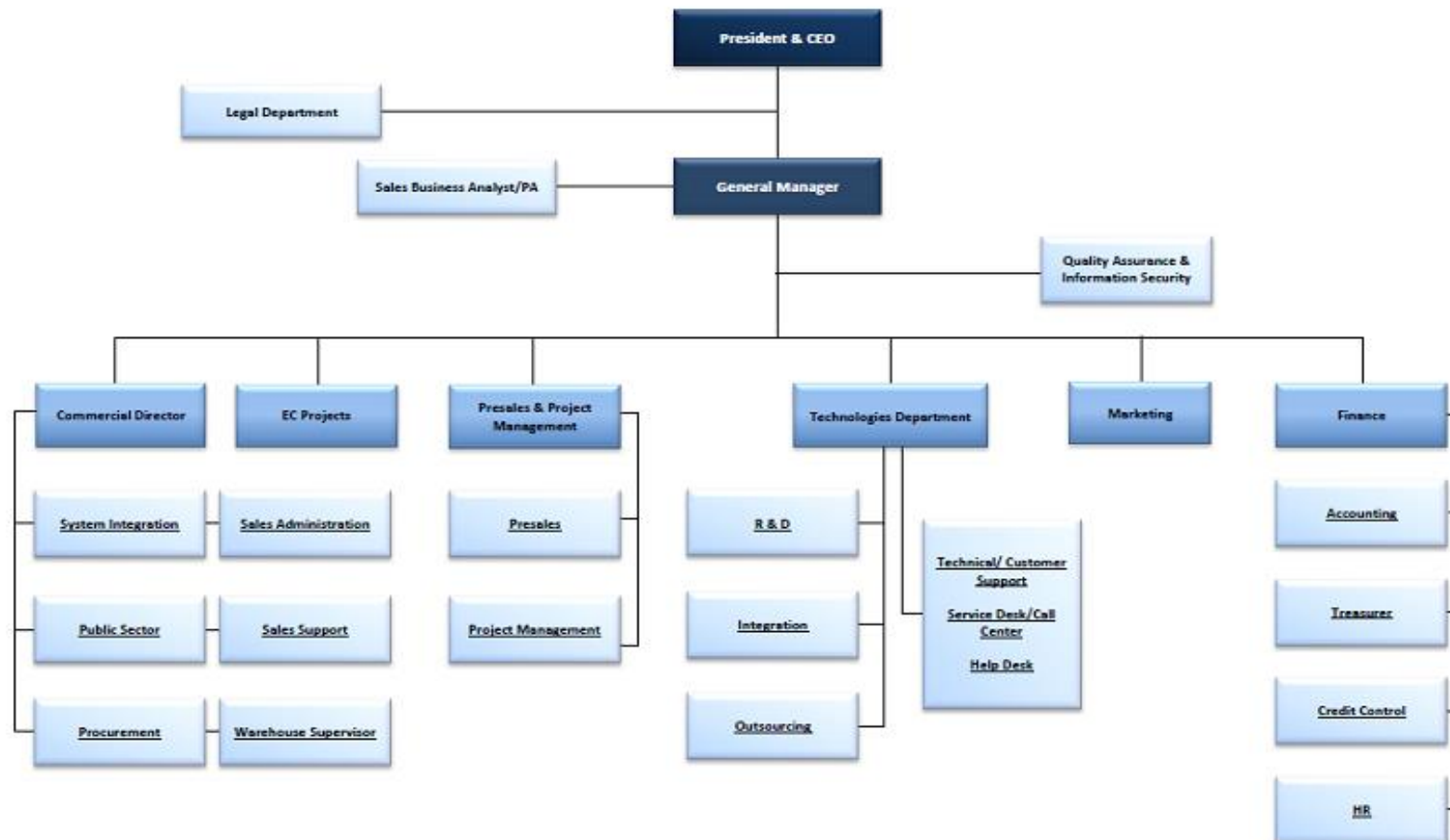
Τα ανωτέρω στοιχεία θα πρέπει να αποδεικνύονται μέσω της τήρησης των λογιστικών εγγραφών, προκειμένου να είναι σύμμορφες με την Πράξη των Εταιρειών (Companies Act) του 2006.

Το Δ.Σ είναι υπεύθυνο για την προστασία των στοιχείων του ενεργητικού της εταιρείας, μέσω της επιβολής μέτρων πρόληψης κατά της διαφθοράς, ενώ παράλληλα επικυρώνει πάσης φύσεως πληροφορία που αναρτάται στο εταιρικό ιστότοπο.

Επισημαίνεται ότι για τον έλεγχο των οικονομικών αποτελεσμάτων απαιτείται ο έλεγχος από ανεξάρτητο φορέα (Ορκωτό Λογιστή), που για την Εταιρεία έχει οριστεί η Grant Thornton.

5.6 Οργανόγραμμα

Στην Εικόνα 5.2 απεικονίζεται το Οργανόγραμμα της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε και η οργανωτική δομή της εταιρείας. Παρατηρείται ότι οι δραστηριότητες της εταιρείας κατανέμονται σε έξι (6) βασικές διευθύνσεις, που αφορούν στο Εμπορικό Τομέα, τα Project της Ε.Ε, τις Πωλήσεις, το Οικονομικό, το Marketing και την Ε&Α.



Εικόνα 5.2: Οργανόγραμμα Globo Mobile
 Πηγή: www.globomobile.gr

5.7 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η σύνθεση του Δ.Σ της εταιρείας παρουσιάστηκε στην §.5.5 ανωτέρω. Το Δ.Σ συνεδριάζει σε τακτική βάση για θέματα αρμοδιότητας του. Υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ του ρόλου του μη εκτελεστικού Προέδρου του Δ.Σ, ο οποίος ευθύνεται για την εύρυθμη λειτουργία του Δ.Σ και του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO), ο οποίος κατευθύνει τις επιχειρήσεις. Η θεματολογία των συνεδριάσεων του Δ.Σ περιλαμβάνει θέματα επιχειρησιακής στρατηγικής, προϋπολογισμού, επιχειρηματικής απόδοσης, διαχείρισης κινδύνου, εταιρικών πρακτικών καθώς και οποιοδήποτε άλλο θέμα κρίνεται σκόπιμο ότι θα πρέπει να απασχολήσει το Δ.Σ.

Εκτός από το Δ.Σ, η Εταιρεία έχει θέσει σε λειτουργία κάποιες επιτροπές και ειδικότερα την επιτροπή οικονομικού ελέγχου (Audit committee) και την επιτροπή αποδοχών (Remuneration Committee).

Η επιτροπή οικονομικού ελέγχου αποτελείται από τα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ και συνεδριάζει κατ' ελάχιστο μια φορά ετησίως. Το αντικείμενο της είναι ο καθορισμός των πολιτικών λογιστικής καταγραφής, ο έλεγχος των ενδιάμεσων και τελικών οικονομικών εκθέσεων προ της δημοσίευσής τους, η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων και της διαχείρισης κινδύνου εντός της εταιρείας και η επιβεβαίωση των υπηρεσιών που παρέχονται από θεσμοθετημένους ελεγκτές. Για το λόγο αυτό, η Επιτροπή συναντάται τουλάχιστο μια φορά κατ' έτος χωρίς την παρουσία του management.

Παρομοίως, η επιτροπή αποδοχών (Remuneration Committee) αποτελείται από τα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ και συνεδριάζει κατ' ελάχιστο μια φορά ετησίως. Σκοπός της συγκεκριμένης επιτροπής είναι ο καθορισμός των αποδοχών των μελών του Δ.Σ καθώς και ο έλεγχος και αποδοχή τυχόν επιπρόσθετων αμοιβών υπό τη μορφή εξάσκησης δικαιωμάτων μετοχών.

Σε ότι αφορά τις επενδυτικές σχέσεις υπάρχει η δυνατότητα κατά την Ετήσια Γενική Συνέλευση η δυνατότητα έγερσης οποιουδήποτε θέματος κρίνεται ότι χρήζει διευκρινήσεων από τα μέλη του Δ.Σ. Πέραν αυτού, οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα υποβολής ερωτημάτων μέσω του εταιρικού ιστοτόπου ή δια αλληλογραφίας. Τέλος, ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Οικονομικός Διευθυντής οργανώνουν τακτικές συναντήσεις με θεσμικούς επενδυτές, προκειμένου οι τελευταίοι να λάβουν γνώση για την πρόοδο της εταιρείας.

5.8 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στοχεύει στην επίτευξη των κοινωνικών, οικονομικών και ηθικών προτεραιοτήτων, που θέτει το Δ.Σ της εταιρείας.

Βασικός στόχος της εταιρείας είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και η τάση για ανάπτυξη. Γι' αυτό το λόγο, η εταιρεία ενθαρρύνει και υποστηρίζει ταλαντούχους και δημιουργικούς νέους ανθρώπους να εισέλθουν στην εταιρεία με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Η εταιρεία παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της κοινωνικής ηθικής με την οικονομική συνεισφορά σε πλήθος μη κερδοσκοπικών οργανισμών και

την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, λαμβάνει μέρος σε εκστρατείες όπως το Happy Children - Happy Youth, καλοκαιρινές κατασκηνώσεις και συνεισφέρει στον οργανισμό Make-A-Wish.

Επιπρόσθετα, υποστηρίζει εκπαιδευτικά ιδρύματα ενθαρρύνοντας φοιτητές κάθε ηλικίας να πειραματιστούν σε ένα πλήρως καινοτόμο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή εκπαιδευτικών βοηθημάτων και λύσεων πληροφορικής, που ενδυναμώνουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στη χρήση κινητών εφαρμογών. Παράλληλα, η εταιρεία υποστηρίζει αθλητικές ενδοσχολικές δράσεις, όπως οι σχολικοί αγώνες F1.

Η εταιρεία προσφέρει χορηγίες σε νέους αθλητές, προκειμένου να υποστηρίξει τις προσπάθειές τους και τα αθλητικά ιδεώδη.

Τέλος, έχει αναπτύξει πρακτικές για μείωση της κατανάλωσης χαρτιού, ενώ ανακυκλώνει το σύνολο των μπαταριών και του εξοπλισμού. Ταυτόχρονα επιλέγει συσκευές που είναι φιλικές προς το περιβάλλον.

5.9 Κουλτούρα

Η κουλτούρα μιας εταιρείας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας της και διαμορφώνεται μέσα από ένα πλαίσιο αξιών. Η ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά στο δυναμικό περιβάλλον της πληροφορικής. Το αξιακό πλαίσιο βασίζεται στην αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού μέσω της διαρκούς προσπάθειας να διατηρήσει αναλλοίωτες τις αξίες, που αντιπροσωπεύει.

Το αξιακό πλαίσιο εστιάζει σε τέσσερις κατευθύνσεις:

1. Τεχνογνωσία: Οι ισχυροί δεσμοί με διεθνείς προμηθευτές εξοπλισμού και λογισμικού, η δημιουργία νέων συνεργασιών με καταξιωμένους κατασκευαστές και με αξιόπιστα ερευνητικά - εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι προτεραιότητα για την εταιρεία. Φροντίζει ώστε τα στελέχη να εκπαιδεύονται διαρκώς στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε να είναι σε θέση να ολοκληρώσουν με επιτυχία οποιοδήποτε έργο πληροφορικής.

2. Καινοτομία: Η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και λύσεων αποτελεί βασική προϋπόθεση ανάπτυξης της εταιρείας. Οι σταθερές επενδύσεις της ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε σε έρευνα έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία κορυφαίων προϊόντων, απόλυτα ανταγωνιστικών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

3. Σχέσεις εμπιστοσύνης: Η εταιρεία θεωρεί ότι τα καλά αποτελέσματα επιτυγχάνονται μόνο μέσα από μια επιτυχημένη συνεργασία με τον πελάτη, η οποία ξεκινά από τη διερευνητική συνάντηση και συνεχίζεται και μετά την υλοποίηση του έργου. Εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό τρόπο λειτουργίας που βασίζεται στην ουσιαστική γνώση της υποδομής, την κατανόηση των αναγκών, των δυνατοτήτων και των στόχων του πελάτη, ώστε να προσφέρει την κατάλληλη, απόλυτα εξειδικευμένη λύση.

4. Ανθρωποκεντρική φιλοσοφία: Επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό επιλέγοντας στελέχη με γνώσεις και εμπειρία, αλλά και με έντονα ανεπτυγμένο το αίσθημα της υπευθυνότητας και της αφοσίωσης.

Καλλιεργείται ομαδικό πνεύμα συνεργασίας μέσα στην εταιρία, το οποίο χαρακτηρίζει και τις σχέσεις με τους πελάτες και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

5.10 Εφοδιαστική Αλυσίδα

Η εταιρεία κατηγοριοποιεί τους διανομείς της ανάλογα με τη φύση των υπηρεσιών που οι τελευταίοι παρέχουν.

Συγκεκριμένα, το δίκτυο διανομής αποτελείται από τους εμπορικούς αντιπροσώπους (Distributors) και τους μεταπωλητές (Resellers), οι οποίοι είναι εξουσιοδοτημένοι από την εταιρεία να παρέχουν υπηρεσίες στους συνεργάτες και τους τελικούς καταναλωτές αντίστοιχα. Οι μεταπωλητές διακρίνονται στους Value Added Resellers (VARs), που δημιουργούν λύσεις με βάση προϊόντα της Globo, πουλώντας κατ' αυτό τον τρόπο άδειες χρήσης και τους System Integrators (SIs), που πουλούν άδειες προϊόντων της Globo μέσα από πλήρως παραμετροποιημένες εφαρμογές, που καλύπτουν τις ανάγκες του τελικού χρήστη.

Ταυτόχρονα στο δίκτυο διανομής υπάρχουν οι Εξειδικευμένοι Συνεργάτες (Specialized Partners), οι οποίοι παρέχουν εξειδικευμένη γνώση σε θέματα ποιότητας, οι οποίοι με τη σειρά τους διακρίνονται στους Independent Software Vendors (ISVs), που πωλούν λογισμικό συμβατό με τα προϊόντα της Globo και τους Technology Partners, που παρέχουν είτε το υλισμικό (hardware) είτε το λειτουργικό σύστημα (Operating System) πάνω στο οποίο «τρέχουν» οι εφαρμογές της Globo.

Επιπλέον, οι OEMs (Original Equipment Manufacturers) ενσωματώνουν την τεχνολογία της Globo στο δικό τους hardware ή application, και τα διαθέτουν προς πώληση ως μια ολοκληρωμένη πρόταση.

Τέλος, οι Mobile Network Operators (MNOs) είναι οργανισμοί τηλεπικοινωνιών, που ενεργούν ως ανεξάρτητοι, μη αποκλειστικοί εξουσιοδοτημένοι μεταπωλητές των προϊόντων της εταιρείας.

5.11 Ποιότητα

Βασική αρχή της εταιρικής στρατηγικής αποτελεί η σταθερή προσπάθεια ανάπτυξης καινοτόμων επιχειρηματικών τεχνικών προκειμένου να ενισχυθεί η ικανοποίηση των πελατών. Η συγκεκριμένη πολιτική οδηγεί την εταιρία σε συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών μεθόδων, ενώ παράλληλα έχει καθιερώσει ένα ασφαλές και ποιοτικό πλαίσιο λειτουργίας που λειτουργεί σύμφωνα με τη διεθνή επιχειρηματική δεοντολογία.

Η ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε έχει πιστοποιηθεί ως ακολούθως:

1. Κανονισμός Βιομηχανικής Ασφάλειας - Industrial Security Regulation (EKBA):

Η GLOBO Mobile εφαρμόζει όλες τις σχετικές διαδικασίες, ελέγχους και οδηγίες σύμφωνα με τον Κανονισμό Βιομηχανικής Ασφάλειας (EKBA), όσον αφορά στη χρήση και στη διαχείριση των εμπιστευτικών πληροφοριών. Η εταιρία έχει πρόσφατα πιστοποιηθεί από το ελληνικό

Υπουργείο Άμυνας σε επίπεδο Security clearance σε επίπεδο ασφάλειας TOP SECRET – NATO SECRET – EU SECRET. Το πλαίσιο ασφάλειας που εφαρμόζεται αφορά στις εγκαταστάσεις, στο προσωπικό και στις πληροφορίες της GLOBO Mobile. Οι κεντρικές εγκαταστάσεις της πλοιοούν όλες τις απαιτήσεις φυσικής ασφάλειας σύμφωνα με τον Κανονισμό, ενώ το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα ώστε να εξασφαλίζει ύψιστη ασφάλεια στις εμπιστευτικές πληροφορίες και να ελαχιστοποιεί τους κινδύνους που προκύπτουν από:

- Μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στις εγκαταστάσεις της εταιρίας.
- Μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση και χρήση των εμπιστευτικών πληροφοριών.
- Παράνομη χρήση και έκθεση εθνικών ή εταιρικών πληροφοριών σε τρίτους

2. International Anti-Corruption

Η πιστοποίηση της ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε από την TRACE International, Inc. αποτελεί βασικό κομμάτι δέσμευσης της εταιρίας στη συμμόρφωση με τη διεθνή νομοθεσία κατά της διαφθοράς.

Η TRACE είναι ένας μη κερδοσκοπικός σύνδεσμος πολυεθνικών εταιριών και των αντίστοιχων εμπορικών συνεργατών, που έχουν δεσμευτεί να ακολουθούν τις υψηλές προδιαγραφές των διάφανων επιχειρηματικών πρακτικών. Η ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, μέλος της TRACE, παρέχει στους πελάτες και συνεργάτες της τη σιγουριά ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται βρίσκονται σε πλήρη συμμόρφωση με τις εθνικές και διεθνείς υποχρεώσεις καταπολέμησης της δωροδοκίας και της διαφθοράς. Η συμμετοχή στην TRACE απαιτεί από την ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε τις παρακάτω δεσμεύσεις:

- Εθελοντική συμμετοχή σε ένα ολοκληρωμένο, εις βάθος έλεγχο (π.χ. Δέουσα Επιμέλεια) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της εταιρίας.
- Υιοθέτηση κώδικα συμπεριφοράς για την αντιμετώπιση της δωροδοκίας και της διαφθοράς.
- Συμφωνία πραγματοποίησης ετήσιας εκπαίδευσης για την καταπολέμηση της δωροδοκίας, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα

3. ISO/IEC 27001

Η ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε έχει πιστοποιηθεί με το ISO/IEC 27001 το οποίο είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο ειδικά διαμορφωμένο για την ανάπτυξη, υλοποίηση και συντήρηση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου που αφορά στο Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών (ISMS). Το ISO 27001 είναι το μοναδικό διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο ασφάλειας, το οποίο διασφαλίζει ότι η ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε συμμορφώνεται σύμφωνα με τις καλύτερες πρακτικές ασφάλειας και ακολουθεί μια ολοκληρωμένη διαχειριστική προσέγγιση για την διασφάλιση των επιχειρηματικών πληροφοριών που περιλαμβάνει κινδύνους, διακυβέρνηση και συμμόρφωση.

Συνδυάζει επίσης πληθώρα από διαδικασίες ανάλυσης και διαχείρισης ρίσκου και υποστηρίζεται από κατηγορίες ελέγχου που

συμπεριλαμβάνουν: πολιτική ασφάλειας πληροφοριών, οργάνωση ασφάλειας, ασφάλεια προσωπικού, ελέγχους πρόσβασης, φυσική ασφάλεια, ελέγχους κατάταξης κεφαλαίων, σχεδιασμός συνέχειας, ανάπτυξη συστήματος, διαχείριση επικοινωνίας και συμμόρφωση.

Η πιστοποίηση με ISO 27001 αποδεικνύει την ικανότητα και τη σταθερή δέσμευση της ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε για προστασία και ασφαλή διαχείριση των ευαίσθητων δεδομένων και πληροφοριών των πελατών της. Επιπλέον, η πιστοποίηση με ISO 27001, διασφαλίζει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε αναπτύσσονται και αξιολογούνται συνεχώς, προκειμένου να είναι ευθυγραμμισμένα με τις αυστηρές απαιτήσεις ασφαλείας των διεθνών προτύπων.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών (ISMS) της GLOBO Technologies έχει πιστοποιηθεί από τον Διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποιήσεων TÜV HELLAS (TUV NORD) S.A.

4. ISO 9001:2008

Η ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε σχεδίασε, ανέπτυξε και εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο λειτουργεί σύμφωνα με την τελευταία έκδοση του Διεθνούς Συστήματος Ποιότητας ISO 9001:2008. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε έχει πιστοποιηθεί από τον Διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποιήσεων TÜV HELLAS (TUV NORD) S.A.

5.12 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας

Ο όρος αλυσίδα αξίας αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Michael Porter. Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Σύμφωνα λοιπόν με την τεχνική της “αλυσίδας αξίας”, μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας (Porter M.; 1998)³⁵, έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας. (Porter M.; 1985)³⁶. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού.

Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού

³⁵ Porter M.; (1998); On Competition; A Harvard Business Review Book. Boston

³⁶ Porter M.; (1985); Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.; P33 & Chapter 7; Free Press. New York

πλεονεκτήματος. Έτσι μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής (Porter M., 1985): (Εικόνα 5.3)

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.

- Λειτουργίες παραγωγής (Operations). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.

- Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.

- Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.

- Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες διακρίνονται στις ακόλουθες:

- Προμήθειες – Αγορές (Procurement). Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

- Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology). Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.

- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management). Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.

- Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure). Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Παρ' όλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν

ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης.

Ωστόσο η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών.

Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας.



Εικόνα 5.3: Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας

Πηγή: www.slideplayer.gr

Στην προκειμένη περίπτωση παρατηρείται ότι το Marketing και οι Υπηρεσίες μετά την πώληση προσδίδουν στην εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, αναφορικά με το Marketing η διάκριση της εταιρείας από διακεκριμένους παράγοντες του κλάδου (Gartner, OVD,) και η ένταξή της στους βασικούς «παίκτες» στον τομέα του Enterprise Mobility Management (EMM) αποτελεί στοιχείο που παρέχει προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες και τα προϊόντα της.

Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών στο κομμάτι της διανομής και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση με γνώμονα την παροχή ολοκληρωμένων

λύσεων που καλύπτουν εξ' ολοκλήρου τις απαιτήσεις του πελάτη συντελούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.13 Πίνακας Ισορροπημένης Απόδοσης (Balanced Scorecard)

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι εταιρείες υιοθετούν μεθόδους αποτίμησης των επιδόσεων τους, τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιμέρους διαδικασιών, για να καταγράφουν σε περιοδική βάση τα προβλήματα και τις αδυναμίες τους και να υπερθεματίζουν τα δυνατά σημεία τους.

Παράλληλα σημειώνεται ότι μια εταιρεία για να δράσει ανταγωνιστικά οφείλει να αναπτύσσει διαρκώς ικανότητες ώστε να είναι σε θέση να καινοτομεί, να παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, να δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες και φυσικά να υποκινεί αποτελεσματικά το στελεχιακό της δυναμικό. Οι ικανότητες αυτές οδηγούν την εταιρεία στο μέλλον, ενώ η ποσοτική αποτίμησης τους προδιαγράφει τις μελλοντικές της επιδόσεις.

Είναι προφανές λοιπόν ότι οι μέθοδοι αποτίμησης που βασίζονται σε απολογιστικά συστήματα δεν είναι ικανές να εκτιμήσουν ικανοποιητικά τα μελλοντικά αποτελέσματα, ακριβώς γιατί δε λαμβάνουν υπόψη τους τις ικανότητες που διαρκώς αναπτύσσονται ή μετασχηματίζονται μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ο πίνακας Balanced Scorecard εισήχθη το 1996 από τους Kaplan και Norton και μελετά την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις συνιστώσες, που είναι:

- τα χρηματοοικονομικά μεγέθη (financial)
- τον πελάτη (customer)
- τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες (internal business process)
- την μάθηση και την ανάπτυξη (learning and growth perspectives).

Η χρηματοοικονομική συνιστώσα (financial perspective), ασχολείται με θέματα που αφορούν τις οικονομικές προσδοκίες των μετόχων, το σχεδιασμό που έχει γίνει με στόχο την επίτευξη των προσδοκιών αυτών και την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων .

Η πελατειακή συνιστώσα (Customer perspective), εξετάζει την εικόνα που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση, τον τρόπο με τον οποίο η εταιρία ικανοποιεί τις ανάγκες τους, την αντίληψη της αγοράς για την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η διάσταση μάθησης και ανάπτυξης (Learning and Growth perspective), δίνει έμφαση στην κουλτούρα της εταιρίας, η οποία σχετίζεται με την επιθυμία να ικανοποιηθεί ο πελάτης και να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της. Επιπλέον ασχολείται με θέματα που άπτονται των ανθρωπίνων πόρων όπως η ικανοποίηση, η διατήρηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες (Internal Business Processes perspectives), εξετάζουν πώς και με ποιες βελτιώσεις των εσωτερικών διαδικασιών θα γίνουν αποδοτικότερες οι σχέσεις με τους προμηθευτές, αλλά και προσφορά μεγαλύτερης ικανοποίησης προς τους πελάτες.

Με τη μέθοδο του Balanced Scorecard, η εταιρεία έχει πλήρη εικόνα για το αντίκτυπο των στρατηγικών ενεργειών της σε συνάρτηση με τους σκοπούς που έχουν τεθεί. Έτσι για κάθε στρατηγικό σκοπό (Strategic Objective) αναπτύσσονται δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators), οι οποίοι καθοδηγούν τους ενδιαφερόμενους αναφορικά με το πώς πρέπει να ενεργήσουν σήμερα για να δημιουργήσουν αξία για το μέλλον.

Μελετώντας τα χρηματοοικονομικά μεγέθη της εταιρείας διαπιστώνουμε ότι παρά το γεγονός ότι ο κύκλος εργασιών της εταιρείας παρουσιάζει εντυπωσιακό ρυθμό αύξησης, οι αριθμοδείκτες δεν είναι το ίδιο εντυπωσιακοί αφού η ρευστότητα μειώνεται, ενώ η δανειακή επιβάρυνση αυξάνεται. Ταυτόχρονα, αυξάνεται το κόστος πωληθέντων και μειώνεται αντίστοιχα το μεικτό και το καθαρό περιθώριο κέρδους. (Παράρτημα 1)

Παράλληλα, από τη μελέτη των Καταστάσεων Αποτελεσμάτων Χρήσης (Κ.Α.Χ) διαπιστώνεται ότι υπάρχει μεγάλη σχέση εξάρτησης με τις άλλες εταιρείες του Ομίλου και στα πλαίσια των ενδοομιλικών συναλλαγών παρατηρείται ότι η ρευστότητα της εταιρείας είναι συγκριτικά μικρή σε σχέση με το γεγονός ότι η ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε αντιπροσωπεύει το 68% του κύκλου εργασιών του Ομίλου.

5.14 Τελευταίες Εξελίξεις γύρω από τον Όμιλο Globo

Κατά καιρούς, οι αναλυτές του κλάδου εξέφραζαν τις απορίες τους για τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου και ειδικότερα για το δαιδαλώδες οργανόγραμμα του Ομίλου και για το γεγονός ότι το τελευταίο διάστημα οι ταμειακές ροές ήταν αρνητικές παρά την υψηλή κερδοφορία³⁷.

Παράλληλα, εντύπωση στους επενδυτές προκάλεσε η αδυναμία έκδοσης ομολόγου ύψους \$140 εκατομμυρίων με επιτόκιο άνω του 8%.³⁸

Στις 23-10-2015, το επενδυτικό hedge fund Quintessential Capital Management δημοσιοποίησε έκθεση τριάντα εννιά σελίδων³⁹, στην οποία κατηγορεί την εταιρεία Globo Plc για λογιστικές αλχημείες και παραποίηση οικονομικών δεδομένων.

Ειδικότερα, το συγκεκριμένο hedge fund θεωρεί ότι το 60% του κύκλου εργασιών που παρουσιάζει η εταιρεία είναι πλασματικό, ενώ η πλειοψηφία των επίσημων Διανομένων είναι ανύπαρκτες εταιρείες.

Υπό το βάρος των κατηγοριών και μετά από διάψευση τους από την εταιρεία, ο CEO και ο CFO υπέβαλαν τις παραιτήσεις τους, ενώ επιτροπή από

³⁷ <http://financials.morningstar.com/cash-flow/cf.html?t=44G®ion=deu>

³⁸ <http://www.reuters.com/article/2015/10/28/globo-inquiry-idUSL8N12S3ZW20151028?type=companyNews>

³⁹ <http://www.shareprophets.com/partners/GBOBR.pdf>

τα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ του Ομίλου ανέλαβαν να ελέγξουν τα οικονομικά στοιχεία.

Ταυτόχρονα, η εταιρεία Canaccord Genuity παραιτήθηκε από broker της Globo, ενώ αίσθηση προκάλεσε η είδηση ότι οι προηγούμενοι ορκωτοί ελεγκτές του ομίλου διέκοψαν τη σύμβασή τους όταν η Globo δεν τους επέτρεψε να κάνουν οικονομικό έλεγχο στις θυγατρικές εταιρείες.

Παράλληλα, η εταιρεία ανακοίνωσε ότι ο CEO ρευστοποίησε 42 εκατ. μετοχές και πλέον κατέχει 27,7 εκατ. μετοχές (ήτοι το 7,42% από 18,67% προηγουμένως), ενώ παράλληλα δέσμευσε 10.000.000 μετοχές της Globo Plc υπό τους όρους ενός προσωπικού δανείου με την Lantau Holdings Ltd.

Η διαπραγμάτευση της μετοχής στη χρηματιστηριακή αγορά του Λονδίνου έχει ανασταλεί, ενώ η βρετανική επιτροπή κεφαλαιαγοράς (FCA) διερευνά την υπόθεση σε συνεργασία με δικτυικές αρχές στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ελλάδα και την Κύπρο⁴⁰.

Τα ανωτέρω προέκυψαν από την έμμεση παραδοχή του CEO ότι τα βιβλία είναι «μαγειρεμένα» και ότι ξεφορτώθηκε στα κρυφά πάνω από 50 εκατομμύρια μετοχές.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, εφόσον επιβεβαιωθούν οι ισχυρισμοί θα πρέπει να επανεξεταστεί ο ρόλος που παίζουν οι ελεγκτικοί μηχανισμοί και η εταιρική διακυβέρνηση, ο σύμβουλος έκδοσης, η ομάδα της AIM στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου (LSE), ο broker και ο ελεγκτής.

5.15 Συμπεράσματα

Η εταιρεία ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε αποτελεί θυγατρική εταιρεία του Ομίλου Globo Plc και με βάση τις τελευταίες καταστάσεις αποτελεσμάτων σ' αυτή οφείλεται το 68% του κύκλου εργασιών, χωρίς η κερδοφορία να είναι αντίστοιχη αφού στα σαράντα (40) εκατομμύρια ευρώ κέρδη, που εμφανίζει ο Όμιλος, η εταιρεία εμφανίζει ζημιές ενός (1) εκατομμυρίου ευρώ.

Η εταιρεία αναπτύσσεται την τελευταία πενταετία και στο τέλος του 2014 απασχολούσε 343 εργαζομένους εν συγκρίσει με τους 39 εργαζομένους που απασχολούσε πριν από μια τετραετία.(2010)

Η εταιρική διακυβέρνηση διέπεται από όλους τους κανόνες της νομοθεσίας και του εθιμικού δικαίου, ενώ αξιοσημείωτη είναι η κοινωνική υπευθυνότητα που γίνεται αντιληπτή μέσω ενός προγράμματος πολυεπίπεδη δράσεων, που υλοποιούνται.

Η εταιρεία παράγει τεχνολογία αιχμής και λόγω αυτού συμπεριλαμβάνεται στις τελευταίες εκδόσεις έγκριτων αναλυτών ως εταιρεία Challenger, ενώ έχει εδραιωθεί ως μια από τις κορυφαίες του είδους σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στην υπό μελέτη στρατηγική ομάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση σε όλους τους δείκτες και αυτό δημιουργεί τις βάσεις για εν συνεχεία ανάπτυξη.

Ωστόσο, εντύπωση προκαλεί η αδυναμία συσχέτισης των εντυπωσιακών αποτελεσμάτων που εμφανίζουν οι πωλήσεις με τις ταμειακές

⁴⁰ <https://www.youinvest.co.uk/articles/stockmarketwire/54820/globo-under-investigation-fca>

ροές, που είναι «φτωχές» και σε καμιά περίπτωση δε συνάδουν με τις πωλήσεις.

Η ανωτέρω ανησυχία διογκώνεται ύστερα από τις κατηγορίες για δημοσιοποίηση ψευδών αποτελεσμάτων από μέρους του Ομίλου, γεγονός που οδήγησε σε παραίτηση τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO) και τον Οικονομικό Διευθυντή (CFO).

Αναμφίβολα, οι παρούσες συνθήκες καθιστούν αμφίβολη την πορεία του Ομίλου κι έως ότου αρθούν οι αμφιβολίες, η ανησυχία των επενδυτών θα επιβαρύνει ολοένα και περισσότερο το κλίμα.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

1. Kaplan R., Norton D.;(1996); The Balanced scorecard; Boston; Harvard Business Scholl Press
2. Kaplan R., Norton D;(1996);"Linking the Balanced scorecard to strategy"; California Management Review; Vol 39, No 1; pp 53-78
3. Kaplan R., Norton D;(1996);" Using the Balanced scorecard as a strategic management system"; Harvard Business Review; Jan – Feb; pp 76-85
4. Hilton R., Maher M., Selto F.; (2000); Cost Management: Strategies for Business Decisions; New York; Irwin McGraw Hill
5. Porter M.; (1998); On Competiotion; A Harvard Business Review Book. Boston
6. Porter M.; (1985); Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. P.33 & Chapter 7; Free Press. New York
7. Wheelen T., Hunger D: " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability" Pearson (13th Edition), 2013
8. www.globopl.com
9. www.globomobile.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανάλυση SWOT

Στα δύο προηγούμενα κεφάλαια αποτυπώθηκε το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε με σκοπό να αναδειχθούν, μέσω της ανάλυσης, τα σημεία εκείνα που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας.

Δεδομένου ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά σε μακροπρόθεσμους στόχους, εντός του πλαισίου που καθορίζεται από την αποστολή και το όραμα της εταιρείας, προκειμένου αρχικά να επιβιώσει και εν συνεχεία να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα – υπηρεσίες, που διαφοροποιούνται έναντι του ανταγωνισμού, η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη Διοίκηση.

Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού με την ανάλυση των διεργασιών που πραγματώνονται εντός αυτού, καθώς και με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που αφορά στις σχέσεις του υπό μελέτη οργανισμού με τους εξωτερικούς παράγοντες που πραγματεύεται.

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό επιχειρησιακό πρόγραμμα (στόχοι, στρατηγική, υλοποίηση) είναι ανάγκη να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Η ανάλυση SWOT (S=Strengths-Δυνατότητες, W=Weaknesses-Αδυναμίες, O=Opportunities-Ευκαιρίες, T=Threats-Απειλές), δηλαδή η καταγραφή των δυνάμεων - αδυναμιών της εταιρείας και η αντίστοιχη καταγραφή των ευκαιριών – απειλών του κλάδου, εντός του οποίου δραστηριοποιείται, θεωρείται ως ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας στη βάση της αποστολής (mission), των σκοπών (objectives), των στρατηγικών (strategies) και των πολιτικών (policies), που έχουν τεθεί από το Δ.Σ, με σκοπό την αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της εταιρείας, που θα υποβοηθήσει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Η ανάλυση SWOT παρουσιάζει μία, κατά το δυνατόν, πλήρη εικόνα της επιχείρησης και αποτελεί βασικό εργαλείο προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων, διότι αναλύει λεπτομερώς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Σε περίπτωση που η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης διαπιστώσει αποκλίσεις από τους στόχους, που έχουν τεθεί, η εταιρεία μπορεί να επικαιροποιήσει τις στρατηγικές της ή να εφαρμόσει εναλλακτικές για να διατηρήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Για τους ανωτέρω λόγους, η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται ευρέως και αποτελεί το βασικό εργαλείο των επιχειρήσεων στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

6.1 Δυνάμεις (Strengths)

Από τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος του εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες, που μπορούν να καταταχθούν στις δυνάμεις.

Συγκεκριμένα, το γεγονός ότι η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο από το 1997 αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, που μεταφράζεται σε εμπειρία και δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

- Ο κύκλος εργασιών βαίνει διαρκώς αυξανόμενος, παρουσιάζοντας εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης, ενώ με βάση τα στοιχεία του κλάδου εταιρειών κινητών εφαρμογών [Παράρτημα 1], κατατάσσεται στην πρώτη θέση μεταξύ των ομοειδών εταιρειών.

- Τα αποθεματικά της ανέρχονται σε €104 εκατομμύρια σε τραπεζικά ιδρύματα με υψηλή πιστοληπτική ικανότητα, μειώνοντας τον τραπεζικό κίνδυνο στο ελάχιστο.

- Τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας ελέγχονται από αναγνωρισμένη εταιρεία Ορκωτών Λογιστών (Grant Thornton).

- Παρέχει πλήθος υπηρεσιών, που καλύπτουν τις σύγχρονες απαιτήσεις στον κλάδο της πληροφορικής, ενώ τα προϊόντα της διακρίνονται για την καινοτομία και τη συμβατότητα με όλες τις κινητές συσκευές και τα λειτουργικά συστήματα.

- Διακρίνεται για την κοινωνική ευθύνη μέσα από την ανάληψη δράσεων που συντελούν στη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της έρευνας.

- Παρέχει πλήθος χορηγιών σε αθλητές ενδυναμώνοντας το αθλητικό ιδεώδες.

- Υιοθετεί τα πρότυπα της εταιρικής διακυβέρνησης σχετικά με τη στελέχωση του Δ.Σ από μη εκτελεστικά μέλη, ενώ ταυτόχρονα συγκροτεί επιτροπές που ελέγχουν τις αμοιβές των μελών του Δ.Σ.

- Λαμβάνει πλήθος βραβεύσεων για τα προϊόντα της, ενώ το brand είναι διεθνώς αναγνωρισμένο από τους αναλυτές του κλάδου.

- Επιδιώκει την πιστοποίηση των προϊόντων – υπηρεσιών – διαδικασιών της δια μέσω πιστοποιήσεων ποιότητας – ασφάλειας.

- Το πελατολόγιο της συμπεριλαμβάνει συνεργασίες με μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες.

- Το επίπεδο του after sales είναι πολύ υψηλό, καθώς η εξυπηρέτηση εκτείνεται σε 24/7 βάση.

6.2 Αδυναμίες (Weaknesses)

Από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας διαπιστώθηκαν κάποια σημεία, τα οποία θεωρούνται αδύνατα και κατατάσσονται στις αδυναμίες.

Ειδικότερα τονίζεται ότι η εταιρεία εμφανίζει αρνητικές ταμειακές ροές τα τελευταία τρία έτη, ενώ εμφανίζει ζημίες το οικονομικό έτος 2014, χωρίς να έχει παρατηρηθεί αξιοσημείωτη κεφαλαιοποίηση των παγίων.

- Ως θυγατρική του Ομίλου επηρεάζεται άμεσα από τα πρόσφατα δημοσιεύματα, που κάνουν λόγο για παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων με σκοπό την παραπλάνηση των επενδυτών.

- Η ανησυχία στους επενδυτές, απόρροια της αναστολής διαπραγμάτευσης της μετοχής στο χρηματιστήριο του Λονδίνου.

- Η εταιρεία διέρχεται κρίση, που οδήγησε σε παραίτηση τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τον Οικονομικό Διευθυντή.

- Δαιδαλώδης ενδο-ομιλική διάρθρωση με πλήθος θυγατρικών εταιρειών.

- Αδυναμία έκδοσης ομολόγου ύψους €140 εκατομμυρίων, παρά το ελκυστικό επιτόκιο (8%), γεγονός που εκφράζει τη δυσπιστία των επενδυτών για την πραγματική οικονομική κατάσταση του Ομίλου.

- Παραίτηση της προηγούμενης ελεγκτικής εταιρείας με υπόνοιες περί απαγόρευσης ελέγχου των θυγατρικών εταιρειών.

- Σωρεία δημοσιευμάτων με αρνητικό αντίκτυπο για την εταιρεία και διάδοση φημών περί απάτης, συσχέτισης των κατηγοριών με την αντίστοιχη περίπτωση της ελληνικής εταιρείας Velti, που είναι σε δικαστική διαμάχη με τους πιστωτές της κατηγορούμενη για εξαπάτηση.

6.3 Σύνοψη Παραγόντων Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Με το πέρας της καταγραφής των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, απαιτείται η διαβάθμισή τους ανάλογα με τη σημαντικότητά τους, προκειμένου να εξαχθεί ένα σταθμισμένο αποτέλεσμα, το οποίο θα απεικονίζει το βαθμό ανταπόκρισης του management σε θέματα, που επιδρούν άμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό της.

Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία του ακόλουθου Πίνακα [Internal Factor Analysis Summary (IFAS)], στον οποίο έχουν καταγραφεί οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε. Κατόπιν οι συγκεκριμένοι παράγοντες σταθμίστηκαν ανάλογα με το πόσο σημαντικοί είναι (κλίμακα 0-1) κι εν συνεχεία βαθμολογήθηκε η επίδοση της εταιρείας ως προς αυτούς (κλίμακα 1-5). Το άθροισμα των παραγόντων είναι 2,63, που είναι χαμηλό αν θεωρηθεί ότι ο Μ.Ο του κλάδου είναι 3. (Εικόνα 6.1) Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία υστερεί σημαντικά στην ικανοποίηση των κρίσιμων εσωτερικών λειτουργιών, που την καθιστούν ευάλωτη έναντι του ανταγωνισμού.

Το βασικότερο πρόβλημα εντοπίζεται στη δαιδαλώδη διάρθρωση του Ομίλου και τις ενδο – ομιλικές συναλλαγές, που δημιουργούν ερωτήματα στους επενδυτές αναφορικά με την τήρηση διαφανών διαδικασιών.

<u>Εσωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες</u>	Ειδικό Βάρος	Ταξινόμηση	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα	<u>Σχόλια</u>
Δυνάμεις (Strengths)				
S1 Πολυετής Δραστηριοποίηση	0,15	4,2	0,63	Εμπειρία
S2 Σταθερή αύξηση κύκλου εργασιών	0,1	3,8	0,38	Ανάπτυξη
S3 Υψηλά Ταμειακά Διαθέσιμα	0,05	3,8	0,19	Μείωση Τραπεζικού Κινδύνου
S4 Αναγνωρισμένος Ελεγκτικός Οργανισμός	0,02	3,5	0,07	Πιστότητα Αποτελεσμάτων
S5 Καινοτομία Προϊόντων	0,04	4,5	0,18	Επένδυση στην Ε&Α
S6 Συμβατότητα με όλα τα λειτουργικά συστήματα	0,03	4	0,12	Διείσδυση
S7 Συμμόρφωση με διεθνή Πρότυπα	0,02	4,2	0,084	Μέσο Αξιοπιστίας
S8 Αρχές εταιρικής διακυβέρνησης	0,01	3	0,03	Αρχές - Κουλτούρα
S9 Αναγνωρισμένο Brand	0,03	3	0,09	Marketing
S10 Αυξημένη Κοινωνική Ευθύνη	0,02	2,6	0,052	Κοινωνική Ευαισθησία
S11 Συνεργασίες με Αναγνωρίσιμους Πελάτες	0,03	3,2	0,096	Αναγνωρισιμότητα
Αδυναμίες (Weaknesses)				
W1 Εμφάνιση Ζημιών	0,05	1	0,05	Μείωση Εξόδων
W2 Αναστολή Διαπραγμάτευσης Μετοχής	0,05	1,2	0,06	Ενέργειες για επαναδιαπραγμάτευση
W3 Υπόνοιες για Παραποίηση Στοιχείων	0,1	1	0,1	Άμεση απόκρουση κατηγοριών
W4 Δαιδαλώδης Διάρθρωση	0,2	1,5	0,3	Αναδιάρθρωση Ομίλου
W5 Αδυναμία Έκδοσης Ομολόγου	0,05	2	0,1	Πρόσληψη Broker
W6 Παραίτηση CEO -CFO	0,05	2	0,1	Ορισμός αντικαταστατών
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ				
	1,0		2,63	

Εικόνα 6.1: Πίνακας Παράγοντων Εσωτερικού Περιβάλλοντος

6.4 Ευκαιρίες (Opportunities)

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει την καταγραφή των ευκαιριών που παρουσιάζονται στην υπό μελέτη στρατηγική ομάδα και αφορούν τον κλάδο των εταιρειών κινητών εφαρμογών.

Οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Ο κλάδος είναι νεοσύστατος και σημειώνει συνεχόμενη αύξηση του κύκλου εργασιών.
- Το ποσοστό διείσδυσης του ασύρματου Διαδικτύου αυξάνεται.
- Βελτίωση των υποδομών ευρυζωνικότητας.
- Μείωση των τιμών στις παρεχόμενες υπηρεσίες ασύρματης δικτύωσης.
- Απλοποίηση διαδικασιών για τη σύσταση νέων εταιρειών.
- Επιδοτήσεις από την Ε.Ε μέσω ΕΣΠΑ.
- Άνθηση του m-commerce και κατ' επέκταση των επιχειρηματικών εφαρμογών.
- Η ανάπτυξη εφαρμογών δεν απαιτεί την εφαρμογή εκτεταμένης γραφής κώδικα.

6.5 Απειλές

Ομοίως, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος κατέδειξε τις σημαντικότερες απειλές, που ελλοχεύουν και μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Η πολιτική αστάθεια με τη συνεχή εναλλαγή κυβερνήσεων αποτελεί παράγοντα που δημιουργεί αναστάτωση στον επιχειρηματικό κόσμο.
- Η πενταετής ύφεση, ένεκα της οικονομικής κρίσης, δημιουργεί κύμα φυγής για εργαζόμενους με αρκετά σημαντικά προσόντα.
- Η αυξημένη φορολογία των επιχειρήσεων, σε βαθμό που η επιβίωσή τους τίθεται εν αμφιβολία.
- Απουσία επενδυτικού στρατηγικού σχεδιασμού – Καθυστέρηση απορρόφησης κονδυλίων ΕΣΠΑ.
- Ευμεταβλητότητα τεχνολογικού περιβάλλοντος, που μπορεί να οδηγήσει σε απαξίωση ενός προϊόντος, λόγω του σχετικά μικρού κύκλου ζωής του.
- Έγερση αμφιβολιών σε θέματα ασφάλειας δεδομένων – συμβατότητας με υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα.
- Κίνδυνος από είσοδο Προμηθευτών μέσω της καθετοποίησης προς τα εμπρός.

6.6 Σύνθεση Παραγόντων Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Με τη μέθοδο που ακολουθήθηκε στην §.6.3 ανωτέρω, σχεδιάστηκε ο Πίνακας Εξωτερικών Στρατηγικών Παραγόντων [External Factor Analysis Summary (EFAS)], στον οποίο σταθμίστηκαν οι παράγοντες που απαρτίζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές του κλάδου. (Εικόνα 6.2)

Από τη στάθμιση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτει ότι η εταιρεία στέκεται σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο καθώς επιτυγχάνει επίδοση του 3.904, λαμβάνοντας ότι ο μέσος όρος είναι 3. Βέβαια, για να κριθεί αντικειμενικά η συγκεκριμένη επίδοση θα πρέπει να συγκριθεί με τις αντίστοιχες επιδόσεις των εταιρειών του κλάδου.

Σε κάθε περίπτωση όμως, παρατηρείται ότι ο κλάδος προσφέρει πληθώρα ευκαιριών για περαιτέρω ανάπτυξη, ενώ οι απειλές οφείλονται κατά κύριο λόγο σε παθογένειες της ελληνικής οικονομίας, που παίζουν ανασταλτικό ρόλο στην ελληνική επιχειρηματικότητα.

Εξωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες	Ειδικό Βάρος	Ταξινόμηση	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα	Σχόλια
Ευκαιρίες (Opportunities)				
O1 Νεοσύστατος Κλάδος	0,2	4,5	0,9	Δυνατότητα Ανάπτυξης
O2 Αύξηση μεριδίου Ασύρματου Διαδικτύου	0,1	4	0,4	Ανάπτυξη εφαρμογών
O3 Βελτίωση Υποδομών	0,03	4	0,12	Σταθερότητα - Αξιοπιστία
O4 Μείωση τιμών υπηρεσιών	0,05	4	0,2	Διεύρυνση
O5 Απλοποίηση διαδικασιών σύστασης εταιρειών	0,02	3,2	0,16	Ίδρυση εταιρειών
O6 Επιδότησεις μέσω ΕΣΠΑ	0,05	4,4	0,22	Χρηματοδότηση δράσεων
O7 Άνθηση m-commerce	0,02	4,2	0,084	Ανάπτυξη επιχειρηματικών εφαρμογών
O8 Ανάπτυξη εφαρμογών codeless	0,03	4	0,12	Μικρότερος χρόνος ανάπτυξης
Απειλές (Threads)				
T1 Πολιτική Αστάθεια	0,1	4	0,4	Αδυναμία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού
T2 Brain Drain	0,1	3	0,3	Ικανό στελεχιακό δυναμικό
T3 Αυξημένη Φορολογία	0,15	4	0,45	Εμφάνιση Ζημιών
T4 Καθυστέρηση υλοποίησης ΕΣΠΑ	0,05	3	0,15	Ταμειακή Ρευστότητα
T5 Ευμετάβλητο Τεχνολογικό Περιβάλλον	0,05	4	0,2	Επένδυση σε E&A
T6 Ασφάλεια – Συμβατότητα Δεδομένων	0,03	4	0,12	Πιστοποιήσεις
T7 Είσοδος Προμηθευτών	0,02	4	0,08	Διαρκής Κίνδυνος
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	1,0		3,904	

Εικόνα 6.2: Πίνακας Παραγόντων Εξωτερικού Περιβάλλοντος

6.7 Σύνθεση εσωτερικών – εξωτερικών παραγόντων

Στις προηγούμενες παραγράφους αναλύθηκαν συνολικά τριάντα δύο (32) παράγοντες, που επηρεάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε. Ωστόσο, οι συγκεκριμένοι παράγοντες θα περιοριστούν σε δέκα (10), προκειμένου να κατασκευαστεί ο Πίνακας Ανάλυσης των Στρατηγικών Παραγόντων [Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)], στον οποίο θα χρησιμοποιηθούν οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη βαρύτητα.

Σημειώνεται ότι οι παράγοντες, που επιλέχθηκαν, επανασταθμίζονται, ενώ προστίθενται στήλες, όπου καθορίζεται το χρονικό περιθώριο ανάληψης δράσεων, δηλαδή αν πρέπει οι αποφάσεις να παρθούν σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα του Πίνακα (Εικόνα 6.3) διακρίνεται ότι η εταιρεία εμφανίζει φτωχές επιδόσεις, οι οποίες είναι οριακά πάνω από το μέσο όρο. Ως εκ τούτου, απαιτείται η άμεση αναθεώρηση του σκοπού και της αποστολής της εταιρείας και η εκδήλωση των απαραίτητων ενεργειών που θα περιορίσουν τον αντίκτυπο των αδυναμιών και τον κίνδυνο που προέρχεται από τις απειλές.

Στις άμεσες ενέργειες που πρέπει να γίνουν περιλαμβάνεται η πλήρης δημοσιοποίηση των οικονομικών καταστάσεων του Ομίλου, προκειμένου να αποκατασταθεί το κύρος και η φήμη του και να εφησυχαστούν οι επενδυτές.

Εν συνεχεία, απαιτείται η τοποθέτηση νέου Διευθύνοντος Συμβούλου και Οικονομικού Διευθυντή και η έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων για την αποτίμηση της παρούσας κατάστασης και τη λήψη μέτρων για τη θωράκιση των συμφερόντων.

Παράλληλα, πρέπει να εξασφαλιστεί η συνέχεια της απρόσκοπτης λειτουργίας του Ομίλου με την παροχή των διασφαλίσεων στους Πελάτες και τους Προμηθευτές.

Ταυτόχρονα, η επικαιροποίηση – αναθεώρηση των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης καθίσταται επιτακτική, προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν λάθη και παραλείψεις, που οδήγησαν σε αυτή την κατάσταση.

Δεδομένου ότι η εταιρεία διέρχεται κρίση, που απειλεί τη βιωσιμότητά της, όλες οι ενέργειες θα πρέπει να διέπονται από υπευθυνότητα και να έχουν γνώμονα την υπεράσπιση του εταιρικού συμφέροντος.

<u>Εξωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες</u>				<u>ΔΙΑΡΚΕΙΑ</u>			<u>Σχόλια</u>
	Ειδικό Βάρος	Ταξινόμηση	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα	Βραχύ	Μέση	Μάκρο	
S1 Πολυετής Δραστηριοποίηση	0,10	4,2	0,42			X	Εμπειρία
S2 Σταθερή αύξηση κύκλου εργασιών	0,1	3,8	0,38		X	X	Ανάπτυξη
W4 Δαιδαλώδης Διάρθρωση	0,2	1,5	0,3	X	X		Αναδιάρθρωση Ομίλου
W5 Αδυναμία Έκδοσης Ομολόγου	0,05	2	0,1	X			Πρόσληψη Broker
W6 Παραίτηση CEO -CFO	0,05	2	0,1	X			Ορισμός αντικαταστατών
O2 Αύξηση μεριδίου Ασύρματου Διαδικτύου	0,1	4	0,4		X		Ανάπτυξη εφαρμογών
O6 Επιδοτήσεις μέσω ΕΣΠΑ	0,05	4,4	0,22	X	X		Χρηματοδότηση δράσεων
T1 Πολιτική Αστάθεια	0,1	4	0,4		X	X	Αδυναμία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού
T2 Brain Drain	0,1	3	0,3	X	X		Ικανό στελεχιακό δυναμικό
T3 Αυξημένη Φορολογία	0,15	4	0,45	X			Εμφάνιση Ζημιών
<u>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</u>	1,0		3,07				

Εικόνα 6.3: Πίνακας Στρατηγικών Παραγόντων

Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Εκδ. Γ. Μπένου, 2006.
2. Johnson G.- Scholes K. “Exploring Corporate Strategy” Εκδ. Prentice Hall 6th Edition, 1999.
3. Porter M. “Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance” Εκδ. Free Press ; Collier Macmillan, 1985.
4. Porter M. *Competitive Strategy* (New York: The Free Press,1980), pp. 34–41 as revised in M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: The Free Press, 1990), pp. 37–40. Porter M.; (1998); On Competition; A Harvard Business Review Book. Boston
5. Wheelen T., Hunger D: " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability” Pearson (13th Edition), 2013

ΜΕΡΟΣ Γ':
Στρατηγικές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ GLOBO

8.1 Στρατηγικό Management

Η παρούσα μελέτη σκοπεύει στην ανάλυση του κλάδου των εταιρειών κινητών εφαρμογών στην Ελλάδα, ο οποίος είναι ταχύτατα αναπτυσσόμενος και λόγω του έντονου εξαγωγικού χαρακτήρα του, συνεισφέρει στην αύξηση του ΑΕΠ με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων τεχνολογίας.

Η ανάλυση περιλαμβάνει την άντληση στοιχείων για όλους τους παράγοντες που δυνητικά επηρεάζουν την πορεία του κλάδου, ενώ λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός επίδρασής τους.

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου λειτουργούν σε ένα εξόχως ανταγωνιστικό περιβάλλον, το πρωταρχικό μέλημά τους είναι η καινοτομία, που θα τους οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ικανοποιώντας τους μετόχους ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων, που έχουν τεθεί.

Όσο απλό κι αν ακούγεται, προϋποθέτει την κατάστρωση αναλυτικού στρατηγικού σχεδίου, το οποίο θα τροποποιείται ανάλογα με τις συνθήκες, χωρίς να αποκλίνει από τις βασικές αρχές της εταιρείας, που εκφράζονται από το Όραμα και την Αποστολή της.

Η διαμόρφωση στρατηγικής, που περιλαμβάνει το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, λαμβάνει χώρα, εφόσον προηγουμένως αναλυθεί η παρούσα κατάσταση για να καταγραφούν όλα τα διαθέσιμα στοιχεία του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτής.

Η ενδεδειγμένη ανάλυση έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση του σχεδίου για την επίτευξη του σκοπού της εταιρείας. Σύμφωνα με τον καθηγητή M.Porter, η στρατηγική περιλαμβάνει την απαραίτητη κρίση για τη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης και τους πόρους της έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται τα μακροπρόθεσμα κέρδη αντιμετωπίζοντας την υπάρχουσα αβεβαιότητα και τον επιταχυνόμενο ανταγωνισμό.

Η στρατηγική χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις, το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, που στοχεύει στην επίτευξη των ετήσιων προϋπολογισμών, το μακροχρόνιο σχεδιασμό, που προσπαθεί να προβλέψει το μέλλον, το στρατηγικό σχεδιασμό, κατά τον οποίο λαμβάνεται υπόψη το περιβάλλον στην τροποποίηση των σκοπών και το στρατηγικό management, στο οποίο ο σχεδιασμός γίνεται μετά την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το στρατηγικό management είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων, που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Ασχολείται τόσο με τη Διαμόρφωση της στρατηγικής, που είναι αρμοδιότητας του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Δ.Σ, όσο και με την Υλοποίηση της, που είναι ευθύνη των κατώτερων επιπέδων ιεραρχίας.

Η κύρια διαφορά ανάμεσα στη στρατηγική και το στρατηγικό management αφορά στο ότι η στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, ενώ το στρατηγικό management είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management που στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών.

Το στρατηγικό management συνίσταται σε μια τριαδική σχέση μεταξύ του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO), του Δ.Σ (Board of managers) και των

υπόλοιπων εταίρων (Shareholders), πάνω στην οποία βασίζεται η εταιρική διακυβέρνηση.

Ο ρόλος του στρατηγικού management είναι θεμελιώδης για την επίτευξη του σκοπού μιας επιχείρησης, αφού η διαρκής ανάλυση των δεδομένων του περιβάλλοντος την κρατά σε εγρήγορση και την προετοιμάζει για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων που θα είναι προς το συμφέρον των μετόχων της.

8.2 Στρατηγικές

Τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης αναλαμβάνουν να διαμορφώσουν τη στρατηγική της. Η διαδικασία της διαμόρφωσης βασίζεται στην πιστή τήρηση των οριζόμενων στο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

Η αποστολή μιας επιχείρησης ορίζει το λόγο ύπαρξής της, όπου συνοπτικά περιγράφεται ο τομέας δραστηριοποίησης, αποκρυσταλλώνοντας το όραμά της, ενώ παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών. Επιπρόσθετα, μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους, μεταλαμπαδεύοντας τις βασικές αρχές και αξίες της επιχείρησης.

Η ποσοτικοποίηση της αποστολής επιτυγχάνεται με την οριοθέτηση των σκοπών (objectives), οι οποίοι προσδιορίζουν το αποτέλεσμα και το χρονικό περιθώριο επίτευξής του. Οι σκοποί είναι πολυδιάστατοι και μπορεί να σχετίζονται με την ανάπτυξη της επιχείρησης, τον πλουτισμό των μετόχων, την κερδοφορία, τη χρήση των πόρων, το μερίδιο αγοράς και γενικά καλύπτουν όλο το φάσμα λειτουργίας της εταιρείας. Ωστόσο, παρατηρείται ότι πολλές εταιρείες αποφεύγουν να διατυπώσουν σαφείς σκοπούς, ενώ έχει παρατηρηθεί ότι σε άλλες περιπτώσεις υπάρχει απόκλιση των διατυπωμένων σκοπών της επιχείρησης με τους πραγματικούς σκοπούς του top management.

Εφόσον η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης έχουν αποσαφηνιστεί, η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει το σχέδιο επίτευξης αυτών, που υλοποιείται από το Δ.Σ της εταιρείας και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Το επόμενο στάδιο αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής, δηλαδή τη διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι θεσπισμένες πολιτικές.

Γίνεται πλήρως κατανοητό ότι τόσο η διαμόρφωση όσο και η υλοποίηση της στρατηγικής έχουν μεγάλη σημασία για την επίτευξη των σκοπών και πρέπει να λαμβάνεται η δέουσα προσοχή από τη στρατηγική ηγεσία για την κατανομή των πόρων και την υποστήριξη των λειτουργιών της επιχείρησης που θα κληθούν να υλοποιήσουν τις συγκεκριμένες στρατηγικές.

Ακολούθως, απαιτείται η αξιολόγηση κι ο έλεγχος για τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα επιθυμητά, καθώς και για την επισήμανση των αδυναμιών που προέκυψαν, προκειμένου να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

Η ανωτέρω διαδικασία γίνεται με σκοπό η επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές της.

8.3 Επίπεδα Στρατηγικής

Στις προηγούμενες παραγράφους έγινε αναφορά για τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να είναι πιστή στο όραμα και την αποστολή της. Ανάλογα με τη φύση και το μέγεθος των επιχειρήσεων, η στρατηγική είναι πολυσδιάστατη και πολυεπίπεδη.

Ειδικότερα οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλούς τομείς και έχουν ενταγμένες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες εφαρμόζουν τη στρατηγική σε τρία επίπεδα, το επιχειρησιακό (corporate), το επιχειρηματικό (business) και το λειτουργικό (functional).

Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνεται από τα στελέχη της ανώτατης Διοίκησης και ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδου και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται.

Αναλυτικότερα, η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της, τη διοίκηση των διάφορων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, τις σχέσεις με τις άλλες κοινωνικές μονάδες και τους τρόπους με τους οποίους θα αυξηθεί η απόδοση των επενδύσεων.

Σημαντικό βοήθημα για την επιλογή της στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθήσει αποτελεί το Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών. (Εικόνα 7.1), στο οποίο λαμβάνονται υπόψη η ελκυστικότητα του κλάδου και η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.

Από το συγκεκριμένο υπόδειγμα απορρέουν οι στρατηγικές που θα πρέπει να εφαρμόσει μια επιχείρηση συναρτήσει της ελκυστικότητας του κλάδου, όπου ανήκει και της θέσης, που κατέχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Εικόνα 7.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικ. (Διαφάνειες Μαθήματος «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων»)

Η επιχειρηματική στρατηγική ενεργοποιείται σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, η οποία ορίζεται με βάση το οργανόγραμμα της εταιρείας. Ο στόχος της είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά, που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αύξησης του περιθωρίου κέρδους ή της ανακατανομής των πόρων εντός της μονάδας.

Ο καθηγητής M.Porter θεωρεί ότι οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές είναι οι ακόλουθες:

- Ηγεσία Κόστους (Cost leadership)
- Διαφοροποίηση (Differentiation)
- Εστίαση (Focus)

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να εφαρμόσουν στρατηγική ηγεσίας κόστους προσπαθούν να διατηρήσουν τα έξοδα στο ελάχιστο, βελτιώνοντας στο μέγιστο την αποδοτικότητα των επιμέρους λειτουργιών, προκειμένου να προσφέρουν προϊόντα – υπηρεσίες που τα ποιοτικά χαρακτηριστικά δε θα υπολείπονται του ανταγωνισμού.

Σε αντίθεση, με τη στρατηγική της διαφοροποίησης μια επιχείρηση προσπαθεί να προσφέρει προϊόντα – υπηρεσίες με μοναδικά χαρακτηριστικά

ποιότητας, σχεδίασης, ποιότητας για να προσελκύσει πελάτες που διατίθενται να καταβάλουν το αντίστοιχο τίμημα, καθ'όσον έχουν αντιληφθεί την υπεραξία που δημιουργεί το συγκεκριμένο προϊόν – υπηρεσία.

Τέλος, η στρατηγική της εστίασης στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε ένα τμήμα της αγοράς.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές, που μπορεί να εφαρμόσει μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, απεικονίζονται στην Εικόνα 7.2.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ		
		Μοναδικότητα αντιληπτή από τον Πελάτη	Χαμηλή θέση Κόστους
	Όλος ο κλάδος	Διαφοροποίηση	Ηγεσία Κόστους
	Τμήμα του κλάδου	Εστίαση	

Εικόνα 7.2: Υπόδειγμα Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικ. (Διαφάνειες Μαθήματος «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων»)

Αναφορικά με τη Λειτουργική Στρατηγική, η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων αποτελεί το βασικό στόχο της. Έτσι κάθε τμήμα της επιχείρησης συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειές του με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας του.

Τα τρία επίπεδα στρατηγικής είναι αλληλένδετα μεταξύ τους και συνεργάζονται για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Η σχέση αυτή είναι αμφίπλευρη, αφού οι άξονες της Επιχειρησιακής Στρατηγικής αποτελούν τη βάση εφαρμογής της Επιχειρηματικής Στρατηγικής, πάνω στην οποία εδράζεται η Λειτουργική Στρατηγική.

8.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική Ομίλου Globo Plc

Η επιχειρησιακή στρατηγική ενός ομίλου αφορά στην επιλογή της κατεύθυνσης, που επιθυμεί να πάρει η εταιρεία είτε ως σύνολο, είτε ως διαχείριση επιμέρους δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει αποφάσεις, που σχετίζονται με τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ανάπτυξη και δυναμική ανατροφή ικανοτήτων αξίας, την ανταπόκριση σε περιβαλλοντολογικές αλλαγές και την έγκριση των Λειτουργικών Στρατηγικών.

Με βάση το Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών και λαμβάνοντας υπόψη τις τελευταίες εξελίξεις, που πλήττουν την αξιοπιστία και το κύρος του εταιρείας, η πλέον ενδεδειγμένη λύση είναι η Περισυλλογή. Αυτό προκύπτει

από το γεγονός ότι ενώ ο κλάδος είναι αναπτυσσόμενος η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας, τη δεδομένη χρονική στιγμή, είναι αδύναμη και χειροτερεύει όσο δε λαμβάνει θέση για τις κατηγορίες που έχουν εκτοξευθεί εναντίον της.

Επί του παρόντος, ο Όμιλος είναι υπό διαχειριστικό έλεγχο και μέχρι την δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου, οποιαδήποτε ενέργεια δεν είναι εφικτή. Ωστόσο, τα μέλη του Δ.Σ θα πρέπει να προετοιμάσουν το έδαφος για την επόμενη ημέρα.

Είναι δεδομένο ότι η αναστολή διαπραγμάτευσης της μετοχής και η έντονη φημολογία περί αποβολής της από το Χρηματιστήριο του Λονδίνου, αποτελεί καίριο πλήγμα για τον Όμιλο, ο οποίος θα πρέπει να αναθεωρήσει τη στρατηγική ανάπτυξης σε ξένες αγορές και την οριζόντια ολοκλήρωση, που επιχειρούσε μέχρι πρότινος είτε εσωτερικά (οργανικά) είτε εξωτερικά με την εξαγορά εταιρειών του κλάδου.

Η διαχείριση της κρίσης απαιτεί άμεση δράση και εφαρμογή νέας στρατηγικής. Με βάση τη λύση της Περισυλλογής θα πρέπει να επανεξεταστεί η αποδοτικότητα των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται ο Όμιλος και η άμεση παύση των εργασιών σε όσες αγορές η αποδοτικότητα είναι κάτω από το μέσο όρο.

Ομοίως, η αναθεώρηση της στρατηγικής σε επίπεδο προϊόντων απαιτεί την παύση περαιτέρω ανάπτυξης σε προϊόντα, που προκαλούν ζημίες και επηρεάζουν την κερδοφορία του Ομίλου.

Οι παραπάνω δράσεις επιβάλλουν τη συρρίκνωση του συνόλου των διοικητικών λειτουργιών και την απομάκρυνση στελεχιακού δυναμικού.

Υπό την παραδοχή ότι δε θα εντοπιστούν παρατυπίες και δε θα εγερθούν θέματα ηθικής εταιρικής διακυβέρνησης και παραπλάνησης των επενδυτών, τα οποία αν προκύψουν θα οδηγήσουν τον Όμιλο στη χρεοκοπία ή στην καλύτερη περίπτωση στην ρευστοποίηση των στοιχείων του παγίου ενεργητικού, το Δ.Σ μπορεί να ανιχνεύσει την πιθανότητα εφαρμογής της στρατηγικής αιχμαλωσίας (captive company strategy) με την υπογραφή μακροχρόνιων συμφωνιών με άλλες εταιρείες για την παροχή των προϊόντων – υπηρεσιών του Ομίλου.

Εναλλακτικά και εφόσον το σενάριο της ανέρευσης πελάτη, μέσω μακροχρόνιας συμφωνίας, δεν ευδοκιμήσει, προτείνεται η στρατηγική της εκποίησης τόσο ολόκληρου του Ομίλου (sell- out strategy), όσο και συγκεκριμένων επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες εμφανίζουν οριακή κερδοφορία (divestment strategy).

Ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα του διαχειριστικού ελέγχου, το Δ.Σ οφείλει να εξετάσει τις αδυναμίες του Ομίλου και να προετοιμάσει εναλλακτικά σχέδια με σκοπό την προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων. Ιδανικά, οι εναλλακτικές δράσεις θα έπρεπε να διερευνηθούν από ανεξάρτητη εταιρεία συμβούλων, που δεν έχει καμιά συναλλαγή με τον Όμιλο.

7.5 Επιχειρηματική Στρατηγική Εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε

Η εταιρεία ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε αποτελεί τη ναυαρχίδα του Ομίλου κατέχοντας το 68% των πωλήσεων, ενώ στον κλάδο κατέχει την ηγετική θέση με το 30% του κύκλου εργασιών να προέρχεται από αυτή.

Η ανάλυση των αριθμοδεικτών δείχνει ότι η εταιρεία κινείται στο μέσο όρο των ανταγωνιστών της στρατηγικής ομάδας με εξαίρεση τον αριθμοδείκτη Ξένων/ Ιδίων Κεφαλαίων, όπου παρατηρείται ότι η εταιρεία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από Ξένα Κεφάλαια, ενώ σημαντική είναι η δανειακή επιβάρυνση.

Αναμφίβολα, η κρίση που ξέσπασε στον Όμιλο επηρεάζει την εταιρεία, η οποία θα πρέπει να προβεί σε επικαιροποίηση της αποστολής της (αν απαιτείται) και των σκοπών της, προκειμένου εφόσον οριοθετηθεί η επιχειρησιακή στρατηγική να εφαρμοστεί άμεσα η επιχειρηματική.

Η εταιρεία μέχρι σήμερα ακολουθούσε ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) με διαφοροποίηση, καθώς προσέφερε τα προϊόντα – υπηρεσίες της με γνώμονα τα αυξημένα τεχνολογικά χαρακτηριστικά.

Με βάση τις επιδόσεις της, η εταιρεία κρίνεται ως επιτυχημένη καθώς δημιουργούσε αξία στους αγοραστές, οι οποίοι ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν το αντίστοιχο τίμημα.

Όμως, σύμφωνα με τον καθηγητή M.Porter, η ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική απαιτεί τα ακόλουθα:

- Ικανότητα στο Marketing
- Παραγωγική Δραστηριότητα
- Δημιουργική Τάση
- Ικανότητα σε βασική έρευνα
- Καλή φήμη στον τομέα της ποιότητας και της τεχνολογικής υπεροχής
- Μακρά Παράδοση
- Στενή σχέση με τα κανάλια διανομής

Οι ανωτέρω προϋποθέσεις τηρούνται εφόσον οι απαιτούμενες χρηματοδοτήσεις υπάρχουν και καλύπτουν όλο το φάσμα λειτουργίας της εταιρείας.

Στην προκειμένη περίπτωση, και με τη χρεοκοπία να φαντάζει πιθανή, η εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόσει συνεργατική στρατηγική (cooperative strategy), για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η προοπτική της στρατηγικής συμμαχίας (Strategic Alliance) φαντάζει ως το ιδανικό σενάριο, προκειμένου η εταιρεία να ελαχιστοποιήσει το χρηματοπιστωτικό κίνδυνο, παρέχοντας τεχνογνωσία, εξειδίκευση και δυνατότητα διεξόδου σε νέες αγορές στον στρατηγικό εταίρο.

Οι ανωτέρω στρατηγικές εμπεριέχουν κινδύνους και είναι απαραίτητο να βασιστούν σε εμπειριστατωμένη μελέτη των στοιχείων, που προκύπτουν από την ανάλυση SWOT.

Ο Πίνακας Εναλλακτικών Στρατηγικών (Εικόνα 7.3) περιλαμβάνει τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως έχουν κατηγοριοποιηθεί στην ανάλυση SWOT, στον οποίο παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει η εταιρεία με σκοπό την επίτευξη των σκοπών που έχει θέσει και της αποστολής που επιτελεί. Η εμφάνιση εναλλακτικών στρατηγικών βασίζεται στην μεθόδευση συγκεκριμένων δράσεων, προκειμένου η εταιρεία να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις για να αποφύγει τις απειλές (ST Strategy) κι παράλληλα να χρησιμοποιήσει τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες (SO Strategy), ενώ ταυτόχρονα να περιορίσει τις αδυναμίες είτε χρησιμοποιώντας τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες (WO Strategy), είτε αποφεύγοντας τις απειλές (WT Strategy).

<p>Εσωτερικοί Παράγοντες</p> <p>Εξωτερικοί Παράγοντες</p>	<p><u>Δυνάμεις (S)</u></p> <p>S1 Πολυετής Δραστηριοποίηση S2 Σταθερή αύξηση κύκλου εργασιών S3 Υψηλά Ταμειακά Διαθέσιμα S4 Καινοτομία Προϊόντων</p>	<p><u>Αδυναμίες (W)</u></p> <p>W1 Δαιδαλώδης Διάθρωση W2 Υπόνοιες για Παραποίηση Στοιχείων W3 Αδυναμία Έκδοσης Ομολόγου W4 Παραίτηση CEO -CFO</p>
<p><u>Ευκαιρίες (O)</u></p> <p>O1 Νεοσύστατος Κλάδος O2 Αύξηση μεριδίου Ασύρματου Διαδικτύου O3 Επιδοτήσεις μέσω ΕΣΠΑ O4 Μείωση τιμών υπηρεσιών</p>	<p>SO Strategies</p> <p>Επένδυση σε E&A Μείωση περιθωρίου κέρδους Εκμετάλλευση πόρων ΕΣΠΑ</p>	<p>WO Strategies</p> <p>Αναδιάρθρωση λειτουργιών Αναθεώρηση εταιρικής διακυβέρνησης</p>
<p><u>Απειλές (T)</u></p> <p>T1 Πολιτική Αστάθεια T3 Αυξημένη Φορολογία T2 Brain Drain T5 Ευμετάβλητο Τεχνολογικό Περιβάλλον</p>	<p>ST Strategies</p> <p>Στρατηγικές Συμμαχίες Κίνητρα σε εργαζομένους</p>	<p>WT Strategies</p> <p>Captive Strategy Sell -out</p>

Εικόνα 7.3: Πίνακας Εναλλακτικών Στρατηγικών (TOWS Matrix)

Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Εκδ. Γ. Μπένου, 2006.
2. Johnson G.- Scholes K. “Exploring Corporate Strategy” Εκδ. Prentice Hall 6th Edition, 1999.
3. Porter M. “Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance” Εκδ. Free Press; Collier Macmillan, 1985.
4. Porter M. *Competitive Strategy* (New York: The Free Press,1980), pp. 34–41 as revised in M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: The Free Press, 1990), pp. 37–40. Porter M.; (1998); A Harvard Business Review Book. Boston
5. Wheelen T., Hunger D: " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability” Pearson (13th Edition), 2013

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Ανακεφαλαιοποίηση - Συμπεράσματα

8.1 Ανακεφαλαιοποίηση

Ανακεφαλαιώνοντας, συμπεραίνεται ότι η επιχειρηματικότητα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, με κύριο χαρακτηριστικό τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, πρέπει να βασίζεται στο στρατηγικό management.

Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η ανίχνευση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, οπότε καταγράφονται και αξιολογούνται ανάλογα τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία, όπως και οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες ή απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Από τη στιγμή που αξιολογηθεί η υφιστάμενη κατάσταση, η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει τη στρατηγική της υπό το πρίσμα της αποστολής και του οράματός της κι εντός των σκοπών που έχουν τεθεί από το Δ.Σ.

Το στρατηγικό management αποτελεί υποχρέωση όλων και στοχεύει στην κατά το δυνατό μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και επομένως στην ικανοποίηση των προσδοκιών των μετόχων.

Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι συνεχής και παρά το γεγονός ότι εμπειρικά αποδεικνύεται ότι οι στρατηγικές έχουν μακρόπνοο χαρακτήρα, αυτό δεν αποκλείει την επικαιροποίηση ή την αναθεώρησή τους, οποτεδήποτε κριθεί απαραίτητο.

Είναι δεδομένο ότι η τεχνολογική πρόοδος δημιουργεί ευκαιρίες και νέες αγορές. Έτσι, η ανάπτυξη του ασύρματου Διαδικτύου σε συνδυασμό με την εμφάνιση των κινητών συσκευών συνετέλεσαν στη «γέννηση» του κλάδου των εταιρειών κινητών εφαρμογών, ο οποίος αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς.

Στην Ελλάδα, ο συγκεκριμένος κλάδος εκφράζεται από τα μέλη του Συνδέσμου Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος (ΣΕΚΕΕ), τα οποία ανέρχονται σε εβδομήντα έξι (76).

Το έτος 2014, ο κύκλος εργασιών του κλάδου ανήλθε στα €400 εκατομμύρια, ενώ απασχολούνται περίπου 4.000 εργαζόμενοι.

Η περαιτέρω ανάλυση του κλάδου κατέδειξε ότι υπάρχει συγκέντρωση αφού στο 15% των επιχειρήσεων αντιστοιχεί το 85% του κύκλου εργασιών.

Με βάση τον κύκλο εργασιών και τον εξαγωγικό χαρακτήρα έγινε η κατανομή των εταιρειών σε στρατηγικές ομάδες και η περαιτέρω ανάλυση της με βάση το Υπόδειγμα Porter για την ελκυστικότητα του κλάδου.

Ακολούθως, αναλύθηκε το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, η οποία κατέχει την ηγετική θέση στον κλάδο. Καταγράφηκαν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της και με βάση το Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών, αναλύθηκαν οι ενδεδωγμένες στρατηγικές, ενώ παράλληλα υποδείχθηκαν οι επιχειρηματικές στρατηγικές ή εναλλακτικές αυτών.

8.2 Παραδοχές

Δεδομένου ότι ο κλάδος είναι νεοσύστατος, η έρευνα περιορίζεται σε σποραδικές μελέτες, που σε καμιά περίπτωση δεν καλύπτουν το σύνολο του κλάδου. Επί της ουσίας, τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση του κλάδου, βασίστηκαν στη βάση δεδομένων των μελών του ΣΕΚΕΕ.

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι τα μέλη του ΣΕΚΕΕ δεν είναι αμιγώς εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ανάπτυξη εφαρμογών για κινητές συσκευές, αλλά είναι ως επί το πλείστον εταιρείες πληροφορικής που στα πλαίσια ανάπτυξης ασχολούνται και με τις κινητές εφαρμογές. Επομένως, δεν είναι δυνατό να καθοριστεί επακριβώς το μέγεθος του κλάδου, αφού πέραν των πολλαπλών δραστηριοτήτων, που ασκούν, πολλές εταιρείες δεν υποχρεούνται στη δημοσίευση των οικονομικών καταστάσεων. Οι συγκεκριμένες εταιρείες δε λήφθηκαν υπόψη στην ανάλυση του κλάδου.

Παράλληλα, από την αναζήτηση των οικονομικών στοιχείων των εταιρειών του κλάδου, δεν κατέστη εφικτό να βρεθούν οι καταστάσεις του οικονομικού έτους 2014 για το σύνολο των εταιρειών. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιήθηκαν τα οικονομικά στοιχεία προηγούμενων ετών.

Τέλος, σημειώνεται ότι για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας Globo Mobile χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από την εταιρική ιστοσελίδα της μητρικής εταιρείας (Globo Plc).

8.3 Συμπεράσματα

Η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών. Στην προκειμένη περίπτωση από την ανάλυση της εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε, προέκυψαν τα ακόλουθα:

α. Η εταιρεία εμφανίζει αξιοσημείωτη αύξηση του κύκλου εργασιών και ταυτόχρονα ζημίες, που δε δικαιολογούνται από τα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων.

β. Παρουσιάζει αυξημένη δανειακή επιβάρυνση, λόγω της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της.

γ. Αποτελεί τη ναυαρχίδα ενός ομίλου επιχειρήσεων (Globo Plc), που έχει παρουσία σε πάνω από πενήντα χώρες, γραφεία σε οκτώ και η μετοχή της διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου.

δ. Ως μέλος του Ομίλου, έχει λάβει πλήθος διακρίσεων – βραβεύσεων για τα προϊόντα – προσφερόμενες υπηρεσίες, ενώ αναγνωρίζεται από έγκριτους αναλυτές του κλάδου.

ε. Η διάρθρωση του Ομίλου είναι δαιδαλώδης, ενώ δε διατίθεται αναλυτικά στοιχεία για τις δραστηριότητες των υπόλοιπων εταιρειών, παρά το γεγονός ότι παρουσιάζονται μεγάλες ενδο – ομιλικές συναλλαγές.

στ. Η έκθεση ενός fund περί παραποίησης στοιχείων και χειραγώγησης των επενδυτών οδήγησε στην παραίτηση του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Οικονομικού Διευθυντή κι έθεσε τον Όμιλο σε διαχειριστικό έλεγχο.

Από τα ανωτέρω επανέρχεται το μείζον θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης και των όσων απορρέουν από την καταστρατήγησή της στο βωμό του προσωπικού οφέλους.

Εφόσον οι κατηγορίες ευσταθούν, εγείρεται το ερώτημα για την αποτελεσματικότητα των ανεξάρτητων αρχών ελέγχου των χρηματιστηριακών συναλλαγών και των εταιρειών ορκωτών λογιστών.

Είναι δεδομένο ότι οι ετήσιες οικονομικές εκθέσεις παρουσιάζουν μια ωραιοποιημένη εικόνα για τους επενδυτές, με ειδική μνεία στις επιτυχίες της εταιρείας και την επιτηδευμένη παραμόρφωση των αδυναμιών, για να μην αξιωθούν θέματα αντικατάστασης του Δ.Σ.

Ως εκ τούτου, η στελέχωση, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του Δ.Σ, οι σχέσεις του με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τους επενδυτές αποτελούν αντικείμενο μελέτης προκειμένου να περιοριστούν στο ελάχιστο ζητήματα παραπλάνησης των επενδυτών λόγω παραποίησης στοιχείων.

Ο αντίκτυπος τέτοιων κινήσεων ενδέχεται να είναι καταστροφικός για την επιχείρηση και οι όποιες Δυνάμεις υφίστανται να εξαϋλωθούν από τις παρουσιαζόμενες Αδυναμίες. Ειδικά για μια εταιρεία, που αποτελεί τον ηγέτη στον κλάδο της, οι συνέπειες είναι ανυπολόγιστες και μπορεί να οδηγήσουν στην πτώχευση.

Παράλληλα, δημιουργείται κακό προηγούμενο, ενώ οι επενδυτές είναι κακοπροαίρετοι στην ανάληψη επενδυτικού κινδύνου για μια μελλοντική επένδυση σε μια άλλη εταιρεία με παρόμοια χαρακτηριστικά. Εν προκειμένου, κι εφόσον επιβεβαιωθούν οι κατηγορίες, το φαινόμενο της παραπλάνησης των επενδυτών επανεμφανίζεται μετά τις αντίστοιχες κατηγορίες, που εκτοξεύθηκαν εναντίον της εταιρείας Velti και την ανάγκασαν σε έξοδο από το Χρηματιστήριο Nasdaq.

Σε θέμα διαμόρφωσης στρατηγικής και με δεδομένο ότι η εταιρεία διέρχεται κρίση θα πρέπει να αναληφθούν άμεσα δράσεις αποκατάστασης της αλήθειας και εν συνεχεία με βάση τα δεδομένα που θα προκύψουν να καταστρωθεί το σχέδιο που θα φέρει τις λιγότερο οδυνηρές συνέπειες για την εταιρεία.

Εν κατακλείδι, η εταιρική διακυβέρνηση απαιτεί επιδέξιους χειρισμούς αφού σε αντίθετη περίπτωση η τριγωνική σχέση μεταξύ Διευθύνοντος Συμβούλου – Διοικητικού Συμβουλίου και Μετόχων διαταράσσεται και είναι πιθανό να προκληθούν ζημιές, που επηρεάζουν την απρόσκοπτη λειτουργία της εταιρείας.

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Εκδ. Γ. Μπένου, 2006.
2. "15 Mobile App Development Trends To Look Out For In 2015." *Being Appertive Blog*. 23 Feb. 2015. Web. 1 Oct. 2015.
3. "2 Billion Consumers Worldwide to Get Smart(phones) by 2016 - EMarketer." Free Digital Marketing Article. Web. 1 Oct. 2015.
4. "Consumers Spend 85% Of Time On Smartphones In Apps, But Only 5 Apps See Heavy Use." TechCrunch. Web. 1 Oct. 2015.
5. "Economics for Business." *Google Books*.
6. "Environmental Scanning and Organizational Strategy." - *Hambrick*.
7. "Gartner Says Free Apps Will Account for Nearly 90 Percent of Total Mobile App Store Downloads in 2012." Gartner Says Free Apps Will Account for Nearly 90 Percent of Total Mobile App Store Downloads in 2012. Web. 1 Oct. 2015.
8. "Global Forces: An Introduction." *Global Forces: An Introduction*.
9. "Global Information Justice: Rights, Responsibilities, and ..." Web. 1 Oct. 2015.
10. "Globalization and New Strategies for Growth - The World Is Bumpy." - EY. Web. 1 Oct. 2015.
11. Johnson G.- Scholes K. “Exploring Corporate Strategy” Εκδ. Prentice Hall 6th Edition, 1999.
12. Hilton R., Maher M., Selto F.; (2000); Cost Management: Strategies for Business Decisions; New York; Irwin McGraw Hill
13. "IDC: Smartphone OS Market Share." www.idc.com. Web. 1 Oct. 2015.
14. "IDownloadBlog.com." IDownloadBlogcom Study Google Play Overtakes App Store in Amount of Apps Comments. Web. 1 Oct. 2015.
15. Kaplan R., Norton D.;(1996); The Balanced scorecard; Boston; Harvard Business Scholl Press
16. Kaplan R., Norton D;(1996);"Linking the Balanced scorecard to strategy"; California Management Review; Vol 39, No 1; pp 53-78
17. Kaplan R., Norton D;(1996);" Using the Balanced scorecard as a strategic management system"; Harvard Business Review; Jan – Feb; pp 76-85
18. Kotler Philip, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12th American
19. Edition, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.,Αθήνα, 2006
20. Levitt, Theodore. The Marketing Imagination. New York: Free ;, 1983. Print.
21. Lynch R.,(2006), Corporate Strategy, Prentice Hall-Financial Times
22. "Making Sense of Globalization." Strategy Business. Web. 1 Oct. 2015.

23. Melewar, T.C., and Nichola Smith. "The Internet Revolution: Some Global Marketing Implications." *Marketing Intelligence & Planning*: 363-69. Print.
24. "Mobile Apps Could Hit \$70B in Revenues By 2017." Venture Beat. Web. 1 Oct. 2015.
25. "Mobile Apps Could Hit \$70B in Revenues By 2017." Venture Beat. Web. 1 Oct. 2015.
26. "PESTEL, Globalization, and Importing." *PESTEL, Globalization, and Importing*. Web. 1 Oct. 2015.
27. Porter, Michael. "Harvard Business Review on Advances in Strategy Paperback – May 7, 2002." *Harvard Business Review on Advances in Strategy: Harvard Business School Press*
28. Porter, Michael. "Competitive Strategy." Free Press, 1988.
29. Porter M.; (1998); On Competition; A Harvard Business Review Book. Boston
30. Porter M.; (1985); Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. P.33 & Chapter 7; Free Press. New York
31. "Reports: Mobile Apps Capture Most Internet Time, Exceed TV." Marketing Land. 15 Dec. 2014. Web. 1 Oct. 2015.
32. Spillan, John E. "International Marketing (14th Edition), by Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, and John I. Graham." *Journal of Teaching in International Business* (2010): 73-74. Print.
33. "The Growth of the Global Mobile Internet Economy." www.bcgperspectives.com. Web. 1 Oct. 2015.
34. "Time Spent In Apps Up 63 Percent Over Past Two Years, But Apps Used Monthly Show Little Change." TechCrunch. Web. 1 Oct. 2015.
35. Wheelen T., Hunger D: " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability" Pearson (13th Edition), 2013

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. www.europa.eu
2. www.icap.gr
3. www.iobe.gr
4. www.ggb.gr
5. www.sekee.gr
6. www.globomobile.gr
7. www.sap.com
8. www.velt.gr
9. www.upstream.gr
10. www.globo.gr
11. www.et.gr
12. www.eekt.gr
13. www.sekee.gr
14. www.mls.gr
15. www.pwc.com
16. www.mckinsey.com
17. www.ey.com
18. www.emarketer.com
19. www.gartner.com

ΜΕΡΟΣ Δ':
Παραρτήματα

Παράρτημα 1 : Κατάσταση Εταιρειών ΣΕΚΚΕ με οικονομικά στοιχεία

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΕΚΚΕ											
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΡΗΣΗ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΡΗΣΗ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΡΗΣΗ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΡΗΣΗ
1	ΑΕΙΚΙΝΗΤΟ	2014	21	SPORTS COMM	2013	41	HOTECH	2014	61	ΒΥΤΕΜΟΒΙΛΕ ΕΠΕ	2012
2	ALLUVION	2013	22	UPSTREAM	2012	42	H&S SOLUTIONS	2014	62	ENTERSOFT	2014
3	AMAZE ΑΕ	2014	23	VELTI (VCI)	2011	43	CPCS	2014	63	ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε	2014
4	ARXNET ΑΕ	2012	24	VELTI ΑΕ	2011	44	TREBBBLE	2014	64	IRIDA LABS Ο.Ε	2014
5	ATCOM ΑΕ	2013	25	VERIAH ΕΠΕ	2013	45	INNOETICS	2014	65	NMC2 Ε.Ε	2014
6	EYELEAD ΑΕ	2012	26	VIVADO ΑΕ	2014	46	LOCOTEL ΑΕ	2014	66	RETAIL@LINK	2012
7	FASMETRICS ΕΠΕ	2012	27	VIVA	2012	47	m-STAT	2014	67	SINGULAR LOGIC	2014
8	FLUID ΕΠΕ	2012	28	VOICE WEB ΑΕ	2014	48	MOBICS	2014	68	NETCUBE Ο.Ε	2014
9	GLOBO TECHNOLOGIES	2014	29	ADdS Ε.Ε	2014	49	NOVELTECH	2014	69	SOFTONE	2014
10	INACCESS	2012	30	ALL WEB SOLUTIONS	2013	50	OBRELA SECURITY	2012	70	UPCOM ΕΠΕ	2012
11	INFOTRIP ΑΕ	2014	31	ARCHIMEDIA	2013	51	OMILIA ΕΠΕ	2014	71	ACCUSONUS	2014
12	m-SENSIS ΑΕ	2014	32	ATC ABETE	2014	52	REGATE	2014	72	ECONAIS	2014
13	m-VISION ΑΕ	2014	33	AUDIOTEX	2014	53	SAP HELLAS ΑΕ	2012	73	JUPITEE ΙΚΕ	2014
14	MELLON TECHNOLOGIES	2014	34	BEL COMPUTER	2014	54	SIGMA SOLUTIONS	2014	74	PINNATTA	2014
15	MLS	2014	35	BUILD- IT Α.Ε	2014	55	TELENAVIS	2014	75	SBOING Ε.Ε	2014
16	MOBILE MEDIA ΑΕ	2013	36	CAMBO INDUSTRIES	2014	56	THINK SILICON	2014	76	SOFTWEB ΙΚΕ	2014
17	NEWSPHONE	2014	37	CLIENT TRUST	2013	57	WEKNOW	2014			
18	NIOBUM LABS	2013	38	EXODUS ΑΕ	2014	58	YUBOTO	2013			
19	PRISMA ELECTRONICS	2014	39	GET SOCIAL Ο.Ε	2014	59	ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ	2012			
20	SICOMM ΕΠΕ	2014	40	VIVA PAYMENT	2013	60	ACR ELECTRONICS	2013			

Παράρτημα 2 : Κατάσταση Εταιρειών ΣΕΚΚΕ χωρίς οικονομικά στοιχεία

1	SOFTWEB IKE	16	LOCOTEL AE
2	SBOING E.E	17	INNOETICS
3	PINNATTA	18	TREBBBLE
4	JUPITEE IKE	19	CPCS TECHNOLOGIES LTD
5	ECONAIS	20	H&S SOLUTIONS
6	ACCUSONUS	21	HOTECH
7	NETCUBE O.E	22	GET SOCIAL O.E
8	NMC2 E.E	23	BUILD- IT A.E
9	IRIDA LABS O.E	24	BEL COMPUTER SYSTEMS
10	WEKNOW	25	AUDIOTEX
11	THINK SILICON	26	ADdS E.E
12	SIGMA SOLUTIONS	27	VOICE WEB AE
13	OMILIA ΕΠΕ	28	m-VISION AE
14	NOVELTECH	29	AEIKINHTO
15	m-STAT		

Παράρτημα 3 : Ανάλυση Στοιχείων Ενεργητικού Εταιρειών Κλάδου ΣΕΚΕΕ

		ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ										
		Αναπόσβ. Αξία Πάγιου Ενεργητικού		Αποθέματα		Απαιτήσεις		Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Σύνολο Ενεργητικού		
		ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΗΣΗ	ΠΡΟΗΓ.ΧΡΗΣΗ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΗΣΗ	ΠΡΟΗΓ.ΧΡΗΣΗ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΗΣΗ	ΠΡΟΗΓ.ΧΡΗΣΗ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΗΣΗ	ΠΡΟΗΓ.ΧΡΗΣΗ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΗΣΗ	ΠΡΟΗΓ.ΧΡΗΣΗ	
1	GLOBO MOBILE	2014	375.000,00	884.000,00	2.592.000,00	2.698.000,00	36.721.000,00	15.775.000,00	120.406.000,00	62.296.000,00	122.910.000,00	65.169.000,00
2	SINGULAR LOGIC	2014	331.746,00	526.953,00	497.490,00	784.334,00	26.718.938,00	25.728.971,00	36.735.695,00	44.156.766,00	116.841.456,00	124.977.519,00
3	VELTI ΑΕ	2011	16.094.519,77	14.254.751,60	0,01	0,01	56.218.437,85	29.322.989,79	64.673.752,47	40.582.618,56	115.079.657,64	78.172.913,75
4	GLOBO TECHNOLOGIES	2014	21.562.000,00	14.046.000,00	1.310.000,00	4.960.000,00	35.970.000,00	27.625.000,00	44.584.000,00	44.225.000,00	69.109.000,00	61.024.000,00
5	SAP HELLAS ΑΕ	2012	956.581,75	975.467,75	0,01	0,01	12.476.732,71	13.722.721,47	17.951.681,79	18.316.630,30	21.756.429,16	21.968.058,73
6	NEWSPHONE	2014	4.228.695,83	5.108.287,34	80,50	80,50	31.144.071,85	32.271.516,12	4.154.230,57	8.629.470,85	47.011.492,85	51.056.243,15
7	ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ	2012	68.565.190,00	134.167.462,00	208.547,00	303.494,00	17.635.131,00	25.574.113,00	88.996.647,00	164.120.253,00	112.464.562,00	188.685.377,00
8	MLS	2014	10.331.797,72	10.517.285,33	6.494.851,67	4.685.497,80	6.459.177,40	6.276.731,63	17.000.655,60	16.598.878,78	30.129.896,51	28.834.707,96
9	ATCOM ΑΕ	2013	6.193.037,42	6.124.439,87	688.235,45	1.239.354,64	9.491.964,91	7.144.944,33	12.811.282,00	11.489.353,00	19.004.320,00	17.613.793,00
10	ENTERSOFT	2014	2.007.361,00	1.344.764,00	23.294,00	-17.761,00	4.948.180,00	4.961.014,00	2.096.536,00	2.197.480,00	10.109.764,00	9.179.131,00
11	ATC ABETE	2014	465.966,84	151.511,58	571.325,20	144.531,63	3.371.039,29	3.825.080,79	4.652.128,11	4.999.234,32	5.365.507,26	5.264.644,42
12	UPSTREAM	2012	3.427.123,00	1.438.941,00	0,01	0,01	18.951.634,00	24.832.354,00	4.648.233,00	6.672.738,00	29.480.000,00	31.505.092,00
13	EXODUS ΑΕ	2014	6.600.573,00	5.734.205,00	0,01	0,01	1.266.709,00	1.487.011,00	5.521.801,00	4.843.689,00	13.389.083,00	12.064.905,00
14	INACCESS	2012	514.261,07	771.320,79	304.875,85	303.503,72	4.109.646,90	3.604.847,48	4.625.126,27	4.101.075,99	5.648.741,30	5.475.767,19
15	SOFTONE	2014	491.447,32	420.829,27	250,00	180,00	3.577.290,40	3.358.381,37	4.542.062,96	4.307.099,63	5.288.139,73	4.863.604,22
16	PRISMA ELECTRONICS	2014	2.531.933,01	2.428.624,80	744.623,47	865.500,21	2.113.179,03	2.069.743,00	3.597.939,28	3.519.797,40	7.883.556,28	8.050.659,08
17	AMAZE ΑΕ	2014	110.767,20	1.137.604,51	0,01	0,01	1.663.705,09	865.935,84	1.744.236,37	911.886,40	2.415.827,79	1.664.766,37
18	BYTEMOBILE ΕΠΕ	2012	270.766,02	215.264,57	0,01	0,01	2.114.975,30	2.051.647,75	3.423.247,45	3.132.548,34	3.796.989,96	3.531.567,53
19	VIVA	2012	17.402,72	20.728,18	9.477,65	3.219,41	1.773.300,18	1.030.317,85	2.465.961,03	1.412.278,27	3.073.244,19	1.593.877,75
20	MELLON TECHNOLOGIES	2014	71.499,03	156.273,42	0,01	0,01	606.900,86	959.612,15	912.849,23	1.183.079,50	1.080.411,20	1.341.639,55
21	SICOMM ΕΠΕ	2014	2.502.982,13	2.114.820,16	521.037,28	589.665,08	849.521,29	1.721.750,21	1397515,83	3210984,86	4.599.154,43	5.999.545,80
22	INFOTRIP ΑΕ	2014	242.777,44	240.613,98	306.840,18	349.748,67	1.798.201,35	924.068,85	2.146.058,92	1.466.391,45	2.489.800,04	1.824.434,09
23	ALL WEB SOLUTIONS	2013	557,44	3.815,94	0,01	0,01	684.054,81	727.534,32	885.994,34	861.254,14	1.416.701,44	1.516.523,21
24	VELTI (VCI)	2011	403.104,59	482.878,77	0,01	0,01	4.123.567,62	2.267.021,24	4208582,36	2277141,17	8.526.432,96	5.171.427,91
25	MOBILE MEDIA ΑΕ	2013	156.273,42	172.171,35	0,01	0,01	959.612,15	459.252,93	1.183.079,50	853.798,37	1.341.639,55	1.036.884,51
26	m-SENSIS ΑΕ	2014	76.423,34	85.269,82	1,00	1,00	740.691,05	981.673,66	985.346,04	988.089,84	1.313.006,35	1.829.629,82
27	VIVA PAYMENT	2013	246,23	564,93	0,01	0,01	173.061,11	5.176,72	586.953,90	217.734,18	705.679,85	370.733,03
28	ARXNET ΑΕ	2012	62.189,19	25.965,61	79.998,12	46.774,42	547.233,55	554.752,66	1.231.550,04	1.177.332,93	1.398.832,86	1.312.450,27
29	UPCOM ΕΡΕ	2012	3.377,87	4.834,83	0,01	0,01	247.955,95	217.864,09	325.182,04	290.680,48	353.059,01	319.718,31
30	OBRELA SECURITY	2012	16.885,01	16.674,44	0,01	0,01	423.816,85	362.315,02	733.400,23	668.508,95	765.691,11	700.589,11
31	RETAIL@LINK	2012	292.740,00	229.412,00	0,01	0,01	219.859,00	202.856,00	278.625,00	307.566,00	604.206,00	573.118,00
32	TELENAVIS	2014	242.303,38	256.040,10	1.290,00	387.675,06	1.264.175,05	977.928,74	1.284.344,59	1.392.111,83	2.662.167,64	2.734.770,29
33	FASMETRICS ΕΠΕ	2012	317.422,61	274.785,58	178.670,01	148.578,34	211.611,60	1.394.893,68	623.262,55	1.786.260,81	1.270.272,69	2.485.442,77
34	VIVADO ΑΕ	2014	30.736,00	60.112,00	73.678,00	83.797,00	337.336,00	186.354,00	428.836,00	486.219,00	1.594.384,00	1.612.610,00
35	SPORTS COMM	2013	1.261.135,86	1.256.453,20	0,01	0,01	206.197,81	393.766,87	211.212,37	397.799,51	1.608.712,31	1.759.567,79
36	MOBICS	2014	166.804,12	170.189,09	0,01	0,01	112.358,68	49.529,97	145.146,63	73.515,23	537.576,59	402.024,45
37	REGATE	2014	102.027,99	120.487,97	7.493,96	10.069,21	207.666,79	150.722,60	218.896,16	163.150,60	324.731,38	285.296,57
38	ALLUVION	2013	257.574,91	257.760,90	0,01	8.761,14	44.856,33	33.598,70	105.124,83	113.863,18	364.743,99	374.818,76
39	VERIAH ΕΠΕ	2013	6.848,44	1.236,00	0,01	0,01	131.203,20	85.522,01	134.180,98	96.632,12	141.315,71	98.310,57
40	NIOBUM LABS	2013	62.724,96	0,40	0,01	0,01	105.925,42	102.906,45	120.658,74	129.487,39	184.349,70	139.355,23
	ΣΥΝΟΛΑ		151.352.803,63	206.198.801,08	14.614.059,53	17.595.005,01	290.720.919,38	244.287.421,29	462.778.016,68	464.654.399,38	774.041.123,48	752.584.517,19

Παράρτημα 4 : Ανάλυση Στοιχείων Παθητικού Εταιρειών Κλάδου ΣΕΚΕΕ

	ΠΑΘΗΤΙΚΟ							
	ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		Υποχρεώσεις προς Προμηθευτές		Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις		Σύνολο Υποχρεώσεων	
GLOBO MOBILE	5.004.000,00	5.857.000,00	115.738.000,00	56.754.000,00	410.000,00	436.000,00	116.148.000,00	57.190.000,00
SINGULAR LOGIC	27.154.307,00	31.183.653,00	6.895.186,00	9.998.680,00	85.244.676,00	87.439.239,00	116.841.456,00	124.977.519,00
VELTI AE	30.630.319,62	15.211.755,19	23.225.646,82	4.286.444,56	61.133.124,46	58.502.830,45	84.358.771,28	62.789.275,01
GLOBO TECHNOLOGIES	28.647.000,00	25.853.000,00	8.094.000,00	8.215.000,00	23.187.000,00	15.520.000,00	40.462.000,00	35.172.000,00
SAP HELLAS AE	9.782.888,52	7.364.790,90	3.933.222,74	5.245.218,95	5.143.874,89	6.183.681,37	9.077.097,63	11.428.900,32
NEWSPHONE	24.831.503,84	23.335.832,37	1.751.337,17	1.332.450,77	14.624.292,84	17.488.543,64	22.179.989,02	27.306.939,03
ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ	-188.221.838,00	-108.774.475,00	0,00	0,00	157.163.360,00	155.614.896,00	299.386.400,00	296.159.852,00
MLS	19.462.038,11	17.670.873,22	3.791.338,63	3.827.448,77	8.927.341,34	9.286.935,95	9.013.074,92	9.372.669,85
ATCOM AE	4.950.216,00	4.518.351,00	6.237.822,07	6.886.189,11	13.921.085,00	12.950.973,00	14.054.104,00	13.095.442,00
ENTERSOFT	6.590.976,00	5.895.189,00	670.496,00	-119.696,00	1.994.787,00	2.006.181,00	3.518.787,00	3.183.624,00
ATC ABETE	3.738.959,66	3.506.720,10	266.382,63	159.057,94	1.351.249,12	1.447.596,55	1.617.631,75	1.606.654,49
UPSTREAM	29.480.587,00	31.505.092,00	5.313.051,00	5.474.010,00	13.805.319,00	15.342.738,00	19.118.370,00	20.816.748,00
EXODUS AE	1.483.241,00	1.354.923,00	0,00	0,00	7.219.883,00	6.870.906,00	13.389.083,00	12.064.905,00
INACCESS	1.574.137,62	1.392.459,19	1.502.062,37	1.561.705,18	2.472.441,31	2.521.602,82	3.974.503,68	4.083.308,00
SOFTONE	3.622.246,65	3.437.943,48	167.459,25	266.158,89	1.119.818,24	875.503,88	1.287.277,49	1.141.662,77
PRISMA ELECTRONICS	2.493.490,88	2.479.264,29	763.319,67	928.838,94	4.277.584,59	4.104.335,75	5.040.904,26	5.033.174,69
AMAZE AE	667.331,30	429.631,61	332.057,61	583.722,99	1.265.999,98	1.216.670,34	1.598.057,59	1.216.670,34
BYTEMOBILE ΕΠΕ	3.487.976,93	3.290.962,93	50.862,05	52.333,11	249.574,78	182.810,49	300436,83	235143,6
VIVA	624.315,76	193.989,95	1.868.201,38	1.225.116,45	580.727,05	819.160,75	2.448.928,43	1.399.887,80
MELLON TECHNOLOGIES	120.296,75	248.248,00	655.151,74	570.658,25	283.206,78	409.754,20	938.358,52	980.412,45
SICOMM ΕΠΕ	2.614.727,84	2.734.815,47	184.436,21	372.936,96	1.696.059,44	2.794.704,91	1.880.495,65	3.167.641,87
INFOTRIP AE	827.588,85	788.077,24	1.032.937,07	349.570,12	629.274,12	686.786,73	1.662.211,19	1.036.356,85
ALL WEB SOLUTIONS	638.715,63	629.425,56	225.730,97	199.532,51	550.472,31	618.054,32	777.986,81	887.097,65
VELTI (VCI)	2.683.694,86	2.623.849,96	409.459,20	0,00	5.429.878,90	2.539.397,95	5.839.338,10	2.539.397,95
MOBILE MEDIA AE	248.248,00	397.167,39	570.658,25	505.153,22	389.754,20	128.229,40	960.412,45	633.382,62
m-SENSIS AE	966.911,08	938.254,90	277.733,31	595.915,71	469.199,50	73.703,63	746.932,81	669.619,34
VIVA PAYMENT	464.864,85	336.296,15	108.607,89	24.742,56	132.207,11	9.694,32	240.815,00	34.436,88
ARXNET AE	620.762,26	606.185,43	437.188,88	389.616,56	340.881,72	922.833,71	778.070,60	1.312.450,27
UPCOM ΕΡΕ	54.391,88	31.922,96	55.421,47	23.248,98	243.405,95	264.544,60	298.827,42	287.793,58
OBRELA SECURITY	427.583,27	339.668,36	178.967,94	216.551,16	318.107,84	360.700,81	338.107,84	360.700,81
RETAIL@LINK	246.126,00	229.976,00	0,00	0,00	287.585,00	282.916,00	358.080,00	343.142,00
TELENAVIS	1.578.516,57	1.595.776,52	331.635,26	394.607,10	751.197,94	744.386,67	1.082.833,20	1.138.993,77
FASMETRICS ΕΠΕ	705.437,10	1.143.930,62	182.261,51	546.194,09	375.650,92	785.787,90	557.912,43	1.331.981,99
VIVADO AE	982.026,00	937.473,00	0,00	0,00	376.442,00	424.167,00	1.594.384,00	1.612.610,00
SPORTS COMM	671.959,46	666.655,81	1.046.158,17	1.101.642,98	1.234.513,60	1.324.580,62	2.280.671,77	2.426.223,60
MOBICS	310.274,35	216.950,24	169.533,76	111.652,45	52.110,38	13.744,73	221.644,14	125.397,18
REGATE	236.610,27	180.636,97	31.663,86	64.372,32	87.382,36	103.979,60	88.032,36	104.629,60
ALLUVION	9.690,87	24.038,34	32,50	1.011,96	5.063,32	10.785,42	355.053,12	360.785,42
VERIAH ΕΠΕ	7.350,36	8.696,17	5.033,51	6.778,43	128.931,84	82.835,97	133.965,35	89.614,40
NIOBUM LABS	19.401,24	63.373,85	3.765,65	44.804,08	120.144,38	22.236,70	164.948,46	67.040,78
ΣΥΝΟΛΑ	30.438.875,38	90.448.375,17	186.506.822,54	112.195.669,10	417.993.608,21	411.414.430,18	785.113.954,10	707.784.084,91

Παράρτημα 5 : Ανάλυση ΚΑΧ Εταιρειών Κλάδου ΣΕΚΕΕ

	ΚΑΧ							
	Κύκλος Εργασιών		Κόστος Πωληθέντων		Λειτουργικά Κέρδη		Καθαρά Κέρδη	
GLOBO MOBILE	71.254.000,00	40.759.000,00	61.663.000,00	35.566.000,00	9.591.000,00	5.193.000,00	844.000,00	437.000,00
SINGULAR LOGIC	50.017.295,00	51.311.420,00	38.012.394,00	38.049.160,00	12.004.901,00	13.262.259,00	-3.728.524,00	-6.888.293,00
VELTI AE	49.451.134,97	39.197.983,80	23.873.083,97	18.795.674,70	-388.311,56	2.955.415,94	-2.760.466,30	121.393,45
GLOBO TECHNOLOGIES	32.239.000,00	25.224.000,00	24.375.000,00	16.695.000,00	7.864.000,00	8.529.000,00	2.788.000,00	3.251.000,00
SAP HELLAS AE	30.056.736,84	32.408.724,04	19.911.248,71	23.277.356,64	10.145.488,13	9.131.367,40	4.289.807,27	3.049.696,76
NEWSPHONE	28.613.582,24	35.871.275,50	12.998.301,20	16.980.685,32	15.615.281,04	18.890.590,18	1.176.608,62	527.327,39
ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ	19.738.105,00	33.787.994,00	30.214.719,00	34.916.635,00	-10.476.614,00	-1.128.641,00	-4.239.133,00	4.916.832,00
MLS	14.378.515,71	9.090.982,47	9.191.248,67	4.619.097,54	5.187.267,04	4.471.884,93	1.686.796,33	1.170.971,35
ATCOM AE	10.638.923,00	9.995.968,00	4.188.388,00	4.400.750,00	6.450.535,00	5.595.219,00	389.927,00	593.518,00
ENTERSOFT	9.393.967,00	8.042.101,00	3.407.430,00	2.951.095,00	1.543.302,00	981.671,00	1.034.253,00	563.082,00
ATC ABETE	9.110.421,01	7.700.604,85	7.386.204,04	6.068.801,38	376.282,14	552.060,58	488.234,49	480.788,26
UPSTREAM	8.678.034,00	13.366.954,00	2.336.433,00	1.702.758,00	4.466.249,00	4.686.918,00	-326.127,00	575.260,00
EXODUS AE	7.139.411,00	7.256.897,00	2.394.617,00	3.292.529,00	308.384,00	72.113,00	128.319,00	-128.747,00
INACCESS	5.674.516,74	4.627.788,36	2.678.157,78	2.248.109,52	3.280.493,56	2.860.510,99	375.227,91	253.085,88
SOFTONE	5.437.506,14	4.819.909,28	2.943.730,32	2.716.883,78	2493775,82	2103025,5	295.257,61	271.499,91
PRISMA ELECTRONICS	4.074.607,04	2.340.818,13	2.759.798,63	1.170.957,20	410.873,65	706.023,99	22.753,81	369.708,83
AMAZE AE	3.870.406,37	2.952.795,41	2.758.948,89	2.121.766,60	205.399,34	116.680,87	117.231,37	81.884,87
BYTEMOBILE ΕΠΕ	3.375.880,00	3.097.560,00	1.863.554,14	1.582.347,85	157.887,61	221.359,74	274.345,00	260.387,32
VIVA	3.372.339,32	3.126.127,70	2.764.759,46	2.627.721,92	627.445,22	504.733,27	113.337,93	15.964,98
MELLON TECHNOLOGIES	2.326.111,28	1.265.495,61	2.068.710,00	909.681,71	257.401,28	355.813,90	41.712,30	74.053,65
SICOMM ΕΠΕ	2.045.739,86	8.021.517,30	1.146.235,67	5.225.231,36	931.130,48	2.850.192,44	-120.087,60	512.259,31
INFOTRIP AE	1.754.310,83	1.126.767,26	1.192.818,30	781.678,72	641.367,06	528.565,85	59.937,57	113.422,18
ALL WEB SOLUTIONS	1.477.364,41	1.442.415,50	1.180.654,17	1.137.924,82	224.473,38	220.056,78	24.654,25	11.336,39
VELTI (VCI)	1.436.109,41	1.170.204,56	537.588,23	394.840,39	117.451,94	232.594,81	93.410,32	227.089,94
MOBILE MEDIA AE	1.265.495,61	945.118,03	909.681,71	698.035,68	355.813,90	247.082,35	74.053,65	47.125,86
m-SENSIS AE	1.258.946,66	1.015.595,50	495.867,20	662.977,42	794.827,37	352.619,08	39.826,33	28.413,39
VIVA PAYMENT	1.120.256,61	429.366,52	715.952,99	278.546,31	404.303,62	150.820,21	152.123,25	24.880,25
ARXNET AE	1.063.766,85	989.766,23	0,01	0,01	1.063.766,85	989.766,23	169.252,90	77.105,90
UPCOM ΕΠΕ	1.048.449,29	824.681,75	583.780,28	0,01	42.138,05	36.004,37	32.652,56	29.557,42
OBRELA SECURITY	1.006.456,72	849.661,63	636.583,88	586.096,59	115.833,93	79.319,42	111.797,72	78.537,27
RETAIL@LINK	815.903,00	748.808,00	436.014,00	336.078,00	379.889,00	412.730,00	30.142,00	20.294,00
TELENAVIS	790.471,00	1.445.183,66	406.285,52	894.307,95	400.626,19	592.555,13	5.936,67	95.166,73
FASMETRICS ΕΠΕ	637.743,93	3.307.149,48	522.262,84	2.368.485,12	115.481,09	938.664,36	-339.408,82	319.815,39
VIVADO AE	549.450,00	720.340,00	161.699,00	272.737,00	387.751,00	447.603,00	44.553,00	179.966,00
SPORTS COMM	483.094,84	573.759,63	130.936,30	165.059,96	8.417,36	37.140,63	-5.303,65	-23.401,74
MOBICS	394.166,27	266.569,02	307.624,80	282.567,45	88.541,47	-15.998,43	61.126,92	-50.317,89
REGATE	364.827,26	347.463,98	152.482,61	172.993,30	65.544,57	13.260,18	65.117,55	-54.513,27
ALLUVION	188.659,00	85.787,00	151.523,88	82.047,80	1.118,04	-30.030,76	3.188,32	-43.980,70
VERIAH ΕΠΕ	185.661,87	172.091,29	79.161,62	77.123,50	106.507,94	95.027,43	-1.345,81	-30.243,76
NIOBUM LABS	164.706,70	301.038,40	163.903,59	268.216,38	805,11	32.822,02	-43.972,61	32.805,30
ΣΥΝΟΛΑ	386.892.072,78	361.027.683,89	267.700.783,41	235.377.958,93	76.366.828,62	88.271.801,39	3.469.215,86	11.591.732,62

Παράρτημα 6 : Ανάλυση Αριθμοδεικτών Εταιρειών Κλάδου ΣΕΚΕΕ

	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ		ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ		ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑ ΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ΦΟΡΕΣ)		ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚ Η ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ΦΟΡΕΣ)	
GLOBO MOBILE	4.258.000,00	5.106.000,00	1,04	1,09	1,01	1,04	188,10	141,27	190,01	46,11	0,58	0,63
SINGULAR LOGIC	-48.508.981,00	-43.282.473,00	0,43	0,50	0,43	0,50	194,98	183,02	150,77	97,37	0,43	0,41
VELTI ΑΕ	3.540.628,01	-17.920.211,89	1,06	0,69	1,06	0,69	414,95	273,05	3,07	2,75	0,43	0,50
GLOBO TECHNOLOGIES	21.397.000,00	28.705.000,00	1,92	2,85	1,87	2,53	407,24	399,74	1,50	1,80	0,47	0,41
SAP HELLAS ΑΕ	12.807.806,90	12.132.948,93	3,49	2,96	3,49	2,96	151,51	154,55	31,42	33,22	1,38	1,48
NEWSPHONE	-10.470.062,27	-8.859.072,79	0,28	0,49	0,28	0,49	397,28	328,37	6,77	7,02	0,61	0,70
ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ	-68.166.713,00	8.505.357,00	0,57	1,05	0,56	1,05	326,11	276,27	0,29	0,25	0,18	0,18
MLS	8.073.314,26	7.311.942,83	1,90	1,79	1,18	1,28	163,97	252,01	1,39	0,86	0,48	0,32
ATCOM ΑΕ	-1.109.803,00	-1.461.620,00	0,92	0,89	0,87	0,79	325,65	260,90	1,72	1,63	0,56	0,57
ENTERSOFT	101.749,00	191.299,00	1,05	1,10	1,04	1,10	192,26	225,16	4,68	5,98	0,93	0,88
ATC ABETE	3.300.878,99	3.551.637,77	3,44	3,45	3,02	3,35	135,06	181,30	19,55	50,83	1,70	1,46
UPSTREAM	-9.157.086,00	-8.670.000,00	0,34	0,43	0,34	0,43	797,11	678,08	2,53	9,29	0,29	0,42
EXODUS ΑΕ	-1.698.082,00	-2.027.217,00	0,76	0,70	0,76	0,70	64,76	74,79	1,08	1,27	0,53	0,60
INACCESS	2.152.684,96	1.579.473,17	1,87	1,63	1,75	1,51	264,34	284,32	11,03	9,00	1,00	0,85
SOFTONE	3.422.244,72	3.431.595,75	4,06	4,92	4,06	4,92	240,13	254,32	11,06	11,45	1,03	0,99
PRISMA ELECTRONICS	-679.644,81	-584.538,35	0,84	0,86	0,67	0,65	189,30	322,73	1,61	0,96	0,52	0,29
AMAZE ΑΕ	478.236,39	-304.783,94	1,38	0,75	1,38	0,75	156,90	107,04	34,94	2,60	1,60	1,77
BYTEMOBILE ΕΠΕ	3.122.810,62	2.897.404,74	11,39	13,32	11,39	13,32	228,67	241,76	12,47	14,39	0,89	0,88
VIVA	1.885.233,98	593.117,52	4,25	1,72	4,23	1,72	191,93	120,30	193,78	150,82	1,10	1,96
MELLON TECHNOLOGIES	629.642,45	773.325,30	3,22	2,89	3,22	2,89	95,23	276,78	32,53	8,10	2,15	0,94
SICOMM ΕΠΕ	2.903.094,99	3.204.840,89	2,71	2,15	2,40	1,94	151,57	78,34	0,82	3,79	0,44	1,34
INFOTRIP ΑΕ	1.516.784,80	779.604,72	3,41	2,14	2,92	1,63	374,13	299,34	7,23	4,68	0,70	0,62
ALL WEB SOLUTIONS	335.522,03	243.199,82	1,61	1,39	1,61	1,39	169,00	184,10	2.650,27	378,00	1,04	0,95
VELTI (VCI)	3.096.554,06	2.632.029,96	1,57	2,04	1,57	2,04	1.048,04	707,11	3,56	2,42	0,17	0,23
MOBILE MEDIA ΑΕ	793.325,30	725.568,97	3,04	6,66	3,04	6,66	276,78	177,36	8,10	5,49	0,94	0,91
m-SENSIS ΑΕ	238.413,23	318.470,50	1,32	1,48	1,32	1,48	214,74	352,81	16,47	11,91	0,96	0,56
VIVA PAYMENT	454.746,79	208.039,86	4,44	22,46	4,44	22,46	56,39	4,40	4.549,63	760,03	1,59	1,16
ARXNET ΑΕ	890.668,32	254.499,22	3,61	1,28	3,38	1,23	187,77	204,58	17,11	38,12	0,76	0,75
UPCOM ΕΡΕ	81.776,09	26.135,88	1,34	1,10	1,34	1,10	86,32	96,43	310,39	170,57	2,97	2,58
OBRELA SECURITY	415.292,39	307.808,14	2,31	1,85	0,97	0,85	153,70	155,64	59,61	50,96	1,31	1,21
RETAIL@LINK	-8.960,00	24.650,00	0,97	1,09	0,97	1,09	98,36	98,88	2,79	3,26	1,35	1,31
TELENAVIS	533.146,65	647.725,16	1,71	1,87	1,71	1,35	583,73	246,99	3,26	5,64	0,30	0,53
FASMETRICS ΕΠΕ	247.611,63	1.000.472,91	1,66	2,27	1,18	2,08	121,11	153,95	2,01	12,04	0,50	1,33
VIVADO ΑΕ	52.394,00	62.052,00	1,14	1,15	0,94	0,95	224,09	94,43	17,88	11,98	0,34	0,45
SPORTS COMM	-1.023.301,23	-926.781,11	0,17	0,30	0,17	0,30	155,79	250,50	0,38	0,46	0,30	0,33
MOBICS	93.036,25	59.770,50	2,79	5,35	2,79	5,35	104,04	67,82	2,36	1,57	0,73	0,66
REGATE	131.513,80	59.171,00	2,51	1,57	2,42	1,47	207,77	158,33	3,58	2,88	1,12	1,22
ALLUVION	100.061,51	103.077,76	20,76	10,56	20,76	9,74	86,78	142,95	0,73	0,33	0,52	0,23
VERIAH ΕΠΕ	5.249,14	13.796,15	1,04	1,17	1,04	1,17	257,94	181,39	27,11	139,23	1,31	1,75
NIOBUM LABS	514,36	107.250,69	1,00	5,82	1,00	5,82	234,74	124,77	2,63	2,32	0,89	2,16
ΣΥΝΟΛΑ	-1.594.067,44	38.014,20	2,58	2,94	2,46	2,82	247,96	220,40	209,95	51,53	0,88	0,91

	ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		ΧΡΗΣΗ ΞΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		ROA		ROE	
GLOBO MOBILE	23,21	9,76	0,94	0,88	13,46%	12,74%	13,46%	12,74%	1,18%	1,07%	0,69%	0,67%	16,87%	7,46%
SINGULAR LOGIC	4,30	4,01	1,00	1,00	24,00%	25,85%	24,00%	25,85%	-7,45%	-13,42%	-3,19%	-5,51%	-13,73%	-22,09%
VELTI ΑΕ	2,75	4,13	0,73	0,80	51,72%	52,05%	-0,79%	7,54%	-5,58%	0,31%	-2,40%	0,16%	-9,01%	0,80%
GLOBO TECHNOLOGIES	1,41	1,36	0,59	0,58	24,39%	33,81%	24,39%	33,81%	8,65%	12,89%	4,03%	5,33%	9,73%	12,57%
SAP HELLAS ΑΕ	0,93	1,55	0,42	0,52	33,75%	28,18%	33,75%	28,18%	14,27%	9,41%	19,72%	13,88%	43,85%	41,41%
NEWSPHONE	0,89	1,17	0,47	0,53	54,57%	52,66%	54,57%	52,66%	4,11%	1,47%	2,50%	1,03%	4,74%	2,26%
ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ	-1,59	-2,72	2,66	1,57	-53,08%	-3,34%	-53,08%	-3,34%	-21,48%	14,55%	-3,77%	2,61%	2,25%	-4,52%
MLS	0,46	0,53	0,30	0,33	36,08%	49,19%	36,08%	49,19%	11,73%	12,88%	5,60%	4,06%	8,67%	6,63%
ATCOM ΑΕ	2,84	2,90	0,74	0,74	60,63%	55,97%	60,63%	55,97%	3,67%	5,94%	2,05%	3,37%	7,88%	13,14%
ENTERSOFT	0,53	0,54	0,35	0,35	63,73%	63,30%	16,43%	12,21%	11,01%	7,00%	10,23%	6,13%	15,69%	9,55%
ATC ABETE	0,43	0,46	0,30	0,31	18,93%	21,19%	4,13%	7,17%	5,36%	6,24%	9,10%	9,13%	13,06%	13,71%
UPSTREAM	0,65	0,66	0,65	0,66	73,08%	87,26%	51,47%	35,06%	-3,76%	4,30%	-1,11%	1,83%	-1,11%	1,83%
EXODUS ΑΕ	9,03	8,90	1,00	1,00	66,46%	54,63%	4,32%	0,99%	1,80%	-1,77%	0,96%	-1,07%	8,65%	-9,50%
INACCESS	2,52	2,93	0,70	0,75	52,80%	51,42%	57,81%	61,81%	6,61%	5,47%	6,64%	4,62%	23,84%	18,18%
SOFTONE	0,36	0,33	0,24	0,23	45,86%	43,63%	5,43%	5,63%	5,43%	5,63%	5,58%	5,58%	8,15%	7,90%
PRISMA ELECTRONICS	2,02	2,03	0,64	0,63	32,27%	49,98%	10,08%	30,16%	0,56%	15,79%	0,29%	4,59%	0,91%	14,91%
AMAZE ΑΕ	2,39	2,83	0,66	0,73	28,72%	28,14%	5,31%	3,95%	3,03%	2,77%	4,85%	4,92%	17,57%	19,06%
BYTEMOBILE ΕΠΕ	0,09	0,07	0,08	0,07	44,80%	48,92%	4,68%	7,15%	8,13%	8,41%	7,23%	7,37%	7,87%	7,91%
VIVA	3,92	7,22	0,80	0,88	18,02%	15,94%	18,61%	16,15%	3,36%	0,51%	3,69%	1,00%	18,15%	8,23%
MELLON TECHNOLOGIES	7,80	3,95	0,87	0,73	11,07%	28,12%	11,07%	28,12%	1,79%	5,85%	3,86%	5,52%	34,67%	29,83%
SICOMM ΕΠΕ	0,72	1,16	0,41	0,53	43,97%	34,86%	45,52%	35,53%	-5,87%	6,39%	-2,61%	8,54%	-4,59%	18,73%
INFOTRIP ΑΕ	2,01	1,32	0,67	0,57	32,01%	30,63%	36,56%	46,91%	3,42%	10,07%	2,41%	6,22%	7,24%	14,39%
ALL WEB SOLUTIONS	1,22	1,41	0,55	0,58	20,08%	21,11%	15,19%	15,26%	1,67%	0,79%	1,74%	0,75%	3,86%	1,80%
VELTI (VCI)	2,18	0,97	0,68	0,49	62,57%	66,26%	8,18%	19,88%	6,50%	19,41%	1,10%	4,39%	3,48%	8,65%
MOBILE MEDIA ΑΕ	3,87	1,59	0,72	0,61	28,12%	26,14%	28,12%	26,14%	5,85%	4,99%	5,52%	4,54%	29,83%	11,87%
m-SENSIS ΑΕ	0,77	0,71	0,57	0,37	60,61%	34,72%	63,13%	34,72%	3,16%	2,80%	3,03%	1,55%	4,12%	3,03%
VIVA PAYMENT	0,52	0,10	0,34	0,09	36,09%	35,13%	36,09%	35,13%	13,58%	5,79%	21,56%	6,71%	32,72%	7,40%
ARXNET ΑΕ	1,25	2,17	0,56	1,00	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	15,91%	7,79%	12,10%	5,87%	27,27%	12,72%
UPCOM ΕΡΕ	5,49	9,02	0,85	0,90	44,32%	100,00%	4,02%	4,37%	3,11%	3,58%	9,25%	9,24%	60,03%	92,59%
OBRELA SECURITY	0,79	1,06	0,44	0,51	36,75%	31,02%	11,51%	9,34%	11,11%	9,24%	14,60%	11,21%	26,15%	23,12%
RETAIL@LINK	1,45	1,49	0,59	0,60	53,44%	44,88%	46,56%	55,12%	3,69%	2,71%	4,99%	3,54%	12,25%	8,82%
TELENAVIS	0,69	0,71	0,41	0,42	48,60%	38,12%	50,68%	41,00%	0,75%	6,59%	0,22%	3,48%	0,38%	5,96%
FASMETRICS ΕΠΕ	0,79	1,16	0,44	0,54	18,11%	28,38%	18,11%	28,38%	-53,22%	9,67%	-26,72%	12,87%	-48,11%	27,96%
VIVADO ΑΕ	1,62	1,72	1,00	1,00	70,57%	62,14%	70,57%	62,14%	8,11%	24,98%	2,79%	11,16%	4,54%	19,20%
SPORTS COMM	3,39	3,64	1,42	1,38	72,90%	71,23%	1,74%	6,47%	-1,10%	-4,08%	-0,33%	-1,33%	-0,79%	-3,51%
MOBICS	0,71	0,58	0,41	0,31	21,96%	-6,00%	22,46%	-6,00%	15,51%	-18,88%	11,37%	-12,52%	19,70%	-23,19%
REGATE	0,37	0,58	0,27	0,37	58,20%	50,21%	17,97%	3,82%	17,85%	-15,69%	20,05%	-19,11%	27,52%	-30,18%
ALLUVION	36,64	15,01	0,97	0,96	19,68%	4,36%	0,59%	-35,01%	1,69%	-51,27%	0,87%	-11,73%	32,90%	-182,96%
VERIAH ΕΠΕ	18,23	10,31	0,95	0,91	57,36%	55,18%	57,37%	55,22%	-0,72%	-17,57%	-0,95%	-30,76%	-18,31%	-347,78%
NIOBUM LABS	8,50	1,06	0,89	0,48	0,49%	10,90%	0,49%	10,90%	-26,70%	10,90%	-23,85%	23,54%	-5,66%	51,76%
ΣΥΝΟΛΑ	3,90	2,71	0,68	0,65	39,68%	40,97%	25,43%	25,51%	1,92%	3,09%	3,34%	2,83%	10,83%	-2,51%

Παράρτημα 7 : Χρηματοοικονομικοί δείκτες της Εταιρείας ΓΚΛΟΜΠΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ Α.Ε για τα έτη 2011-2014

A. ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜ/ΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ & ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ	2011	2012	2013	2014
A.1. Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια	0,86	3,38	9,76	23,21
A.2. Συνολική Δανειακή Επιβάρυνση	46,37%	77,19%	87,76%	94,50%
A.3. Χρηματοοικονομική Μόχλευση	1,86	4,38	11,13	24,56
A.4. EBITDA (%)	74,01%	15,77%	12,74%	13,46%
B. ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ				
B.1. Ειδική (Άμεση) Ρευστότητα	2,16	1,29	1,04	1,01
B.2. Ταμειακή Ρευστότητα	0,07	0,06	0,09	0,10
Γ. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ				
Γ.1. Μέση Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων	94	233	144	188
Γ.2. Μέση Περίοδος Εξόφλησης Προμηθευτών	211	683	593	685
Γ.3. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	0,44	0,63	0,58	0,86
Δ. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ				
Δ.1. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	88,07%	25,54%	7,46%	-16,86%
Δ.2. Περιθώριο Μικτού Κέρδους	74,01%	15,77%	12,74%	-13,46%
Δ.3. Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	59,4%	13,14%	1,07%	-1,18%

Παράρτημα 8 :Τυπολόγιο υπολογισμού χρηματοοικονομικών δεικτών

A. ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜ/ΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ & ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
A.1. Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια		Ξένα κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια
A.2. Συνολική Δανειακή Επιβάρυνση		(Ξένα κεφάλαια / Ενεργητικό)*100
A.3. Χρηματοοικονομική Μόχλευση		Μ.Ο. Συνόλου Ενεργητικού / Μ.Ο. Ιδίων Κεφαλαίων
A.4. EBITDA (%)		((Μερικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης + Κοστολογηθείσες Αποσβέσεις)/ Κ.Ε.)*100
B. ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
B.1. Ειδική (Άμεση) Ρευστότητα		(Κυκλοφορούν Ενεργ. - Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
B.2. Ταμειακή Ρευστότητα		Διαθέσιμο Ενεργ. / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
Γ. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
Γ.1. Μέση Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων		(Μ.Ο. Απαιτήσεων / Καθαρές Πωλήσεις) *365
Γ.2. Μέση Περίοδος Εξόφλησης Προμηθευτών		[Μ.Ο. (Προμηθευτές + Γραμμάτια Πληρ. + Πιστωτές) / Κόστος Πωληθέντων]* 365
Γ.3. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού		Πωλήσεις / Μ.Ο. Συνόλου Ενεργητικού
Δ. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
Δ.1. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων		(Καθαρά Αποτελέσματα / Μ.Ο. Ιδίων Κεφαλαίων)*100
Δ.2. Περιθώριο Μικτού Κέρδους		(Μικτά Κέρδη / Πωλήσεις) *100
Δ.3. Περιθώριο Καθαρού Κέρδους		(Καθαρά Αποτελέσματα προ φόρων / Πωλήσεις) *100

