



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιχειρησιακό σχέδιο

**κάλυψης και βέλτιστης προώθησης προϊόντων λογισμικού σε νέες
αγορές και ειδικότερα αυτές της ΝΑ Ευρώπης και της Τουρκίας**

ΣΟΦΙΑ Ι. ΖΩΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΤΑΤΣΙΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΙΑΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΜΠ

Αθήνα, Οκτώβριος 2014

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών

Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας

Διπλωματική εργασία:

Επιχειρησιακό σχέδιο κάλυψης

και βέλτιστης προώθησης προϊόντων λογισμικού σε νέες αγορές και
ειδικότερα αυτές της ΝΑ Ευρώπης και της Τουρκίας

Υπό:

ΖΩΗ ΣΟΦΙΑ

02106769

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος Εξεταστής:

Κος Τατσιόπουλος Η.

Δεύτερος Εξεταστής:

Κος Λεώπουλος Βρ.

Τρίτος Εξεταστής:

Κος Πόνης Στ.

ΑΘΗΝΑ 2014

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παπαδόπουλο Γεώργιο, για την καθοδήγηση και την άμεση και ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Τατσιόπουλο Ηλία για την βοήθεια του στην εξέταση της παρούσας εργασίας, καθώς και τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, κ. Λεώπουλο Βρασίδα και κ. Πόνη Σταύρο, που με τίμησαν με τη συμμετοχή τους στην τριμελή επιτροπή.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Πανωλή Γιάννη για τη στήριξη και την υπομονή του, τους συμφοιτητές και συμφοιτήτριες μου για τα όμορφα φοιτητικά χρόνια που περάσαμε μαζί, ιδιαίτερα όμως την Κλήμη Βασιλεία και τον Σγουρδάκη Νίκο, καθώς και την φίλη μου Τριανταφυλλοπούλου Λίνα, για τις πολύτιμες συμβουλές τους κατά τη διάρκεια της φοιτητικής μου ζωής. Τέλος, δε μπορώ να μην αναφερθώ στην οικογένεια μου που ήταν δίπλα μου σε κάθε μου βήμα, τους γονείς μου Γιάννη και Αγγελική και στα αδέρφια μου Παναγιώτα, Βασίλη, Δήμητρα, Ανδρέα, Θέμη και Κωνσταντίνο που ήταν πάντα δίπλα μου και με στήριξαν με οποιοδήποτε τρόπο.

Χρωστάω σε όλους ένα μεγάλο ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ!

1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Για να μπορέσει να επιβιώσει μια επιχείρηση μέσα σ' αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να λειτουργεί βάσει ενός αναλυτικού σχεδιασμού – μιας στρατηγικής. Το επιχειρηματικό σχέδιο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η κωδικοποίηση – αποτύπωση αυτού του σχεδιασμού «στο χαρτί». Με το επιχειρηματικό σχέδιο μπορούμε, να περιγράψουμε την επιχείρηση μας σε τρίτους, συνήθως χρηματοδότες, αλλά μπορούμε και να συγκεντρώσουμε – κωδικοποιήσουμε τις δικές μας σκέψεις και ενέργειες για την επιχείρησή μας. Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν δεν βοηθά μόνο στην παρουσίαση της επιχείρησης σε τρίτους, αλλά είναι και ένα βασικό εργαλείο για την χάραξη της στρατηγικής του ίδιου του επιχειρηματία.

Το επιχειρηματικό πλάνο αποτελεί το πρώτο και μερικές φορές το μοναδικό έγγραφο κείμενο που παρουσιάζει ολοκληρωμένα την επενδυτική πρόταση, γι αυτό πρέπει να είναι ρεαλιστικό και εφικτό, ολοκληρωμένο, σύντομο, κατανοητό και να αιχμαλωτίζει το ενδιαφέρον του επενδυτή-χρηματοδότη. Το επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζει πολύ σύντομα στον επενδυτή-χρηματοδότη, αλλά συνοδεύεται από αναλυτικούς πίνακες, παραρτήματα κλπ, στα οποία μπορεί αυτός να ανατρέξει για περισσότερη ενημέρωση ή επιβεβαίωση κάποιων στοιχείων.

Με το παρόν επενδυτικό σχέδιο, επιδιώκεται να υλοποιηθεί ένα νέο προϊόν λογισμικού που θα απευθύνεται σε μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό, δίνοντας στην εταιρεία μια δυναμική ανάπτυξη στις διεθνείς αγορές. Πρόκειται για μια πλατφόρμα διαδικτυακής ανάπτυξης πολυγλωσσικών εφαρμογών υπο την ονομασία «Web Application Framework – **WAF**» η οποία θα εξασφαλίζει με ενιαίο, λειτουργικό και εξαιρετικά σύγχρονο τρόπο την εκτέλεση όλων των line of Business εφαρμογών μιας επιχείρησης.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
2 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	9
3.1 Εισαγωγή	9
3.2 Οφέλη της στρατηγικής	11
3.3 Επίπεδα στρατηγικής.....	12
3.4 Οι αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού	13
3.5 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ	15
3.6 Στοιχεία που ενδιαφέρουν το μάνατζμεντ	15
3.7 Τρόποι προσέγγισης του μάνατζμεντ.....	16
4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	17
4.1 Εισαγωγή	17
4.2 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	19
4.3 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	22
4.3.1 Εισαγωγή.....	22
4.3.2 Μοντέλο του Porter	22
5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	28
5.1 Εισαγωγή	28
5.2 Η δομή της επιχείρησης.....	29
5.3 Η κουλτούρα.....	32
5.4 Οι πόροι	34
5.5 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.....	35
5.6 Η αλυσίδα αξίας	36
6 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	38
6.1 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	38
6.2 Τα προϊόντα.....	41
6.3 Υπάρχουσα θέση της εταιρείας στην αγορά	43
6.4 Στόχοι	44
7 Η ΑΓΟΡΑ.....	44
7.1 Παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης.....	44
7.2 Το εξωτερικό περιβάλλον	47

7.3	Παρουσίαση διεθνών αγορών _ Βουλγαρία.....	47
7.3.1	Μέγεθος αγοράς.....	47
7.3.2	Ορίζοντες Ανάπτυξης.....	48
7.3.3	Κερδοφορία Αγοράς.....	49
7.3.4	Παράγοντες Επιτυχίας.....	50
7.3.5	Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Τεχνολογία.....	51
7.3.6	Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Οικονομία.....	52
7.3.7	Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Κουλτούρα & Πολιτισμός.....	53
7.3.8	Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Δημογραφικά στοιχεία.....	54
7.4	Παρουσίαση Διεθνών Αγορών _ Τουρκία.....	55
7.4.1	Μέγεθος Αγοράς.....	57
7.4.2	Ορίζοντες Ανάπτυξης.....	57
7.4.3	Κερδοφορία αγοράς.....	58
7.4.4	Παράγοντες Επιτυχίας.....	58
7.4.5	Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Τεχνολογία.....	59
7.4.6	Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Κράτος.....	60
7.4.7	Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Οικονομία.....	60
7.4.8	Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Δημογραφικά στοιχεία.....	63
7.5	Ανταγωνιστές.....	64
7.6	S.W.O.T ανάλυση.....	66
7.7	Αναμενόμενα αποτελέσματα και στοχευμένο κοινό.....	70
8	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING.....	71
8.1	Το προϊόν _ Αναλυτική περιγραφή.....	71
8.2	Προσδιορισμός τιμών.....	72
8.3	Στρατηγική Πωλήσεων και Διανομής.....	73
8.4	Πλάνο Προώθησης και Επικοινωνίας.....	75
9	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	77
9.1	Οργανωτικές και Λειτουργικές Αλλαγές.....	77
9.2	Αλλαγές στην Κουλτούρα της Επιχείρησης.....	78
9.3	Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	79
10	Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	80
11	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ.....	83
11.1	Απαιτούμενοι πόροι.....	83

11.2	Χρηματοδότηση επένδυσης	84
11.3	Κόστη σε ανθρώπινους πόρους και λοιπές δαπάνες.....	85
11.4	Προσδιορισμός νεκρού σημείου	85
11.5	Προβλέψεις πωλήσεων και χρηματοροών	86
12	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95

2 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εταιρεία πληροφορικής CGSOFT ιδρύθηκε το 1986 και σήμερα δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών σχεδιασμού, υποστήριξης και ολοκλήρωσης επιχειρησιακού λογισμικού. Διαθέτει στην αγορά, την πιο ευρεία σειρά προϊόντων ελληνικού λογισμικού κάτω από την ενιαία και τεχνολογικά κορυφαία πλατφόρμα Thesis.net. Μέσα από το παρόν επιχειρησιακό σχέδιο, η εταιρεία στοχεύει να αναπτυχθεί σε διεθνείς αγορές τόσο της ΝΑ Ευρώπης όσο και της Τουρκίας προσφέροντας ένα καινοτόμο και άκρως ανταγωνιστικό προϊόν λογισμικού. Πρόκειται για μια πλατφόρμα διαδικτυακής ανάπτυξης πολυγλωσσικών εφαρμογών υπο την ονομασία «ανα-Thesis» η οποία θα εξασφαλίζει με ενιαίο, λειτουργικό και εξαιρετικά σύγχρονο τρόπο την εκτέλεση όλων των line of Business εφαρμογών μιας επιχείρησης.

Μέσα από έρευνα σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, οι στοχευμένες αγορές για την εν δυνάμει δραστηριοποίηση κρίνονται ιδιαίτερα πρόσφορες, με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και ευνοϊκό κλίμα για επενδύσεις. Στις υπό εξέταση χώρες, περιλαμβάνονται η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η ΠΓΔΜ και η Τουρκία. Εξετάζοντας τον ανταγωνισμό, γίνεται σαφές ότι ορισμένοι από τους μεγάλους ομίλους της ελληνικής αγοράς πληροφορικής, όπως οι Infoquest, Singular Logic και Altec έχουν ήδη προχωρήσει σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους εκτός συνόρων. Ο ανταγωνισμός, αποτελεί συχνά παράγοντα αδυναμίας σε μια νέα επενδυτική πρωτοβουλία, όμως η εξέταση της συνολικής εικόνας της επένδυσης μέσα από ανάλυση SWOT αναδεικνύει όλα εκείνα τα σημεία (τόσο τα δυνατά όσο και τα τρωτά) που δημιουργούν τις βάσεις για την περαιτέρω εξέλιξη της επιχείρησης.

Το νέο λογισμικό θα απευθύνεται σε ευρύ φάσμα αποδεκτών, όπως είναι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού, IT επαγγελματιών, σχεδιαστές, προγραμματιστές, σύμβουλοι υλοποίησης, τελικοί χρήστες, στους οποίους θα προσφέρεται η δυνατότητα να δημιουργούν διαδικτυακές line of business εφαρμογές

Στην εταιρεία το προσωπικό που απασχολείται είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου, με άριστη γνώση του αντικειμένου και πολυετή εμπειρία. Οι μέτοχοι της εταιρείας, που στελεχώνουν τις διοικητικές θέσεις, είναι όλοι απόφοιτοι Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση πλέον της εικοσαετίας.

Όσον αφορά το κόστος της επένδυσης, ο προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται περίπου στα 180.000€ (προ ΦΠΑ), εκ των οποίων τα 100.000€ περίπου θα καλυφθούν με ίδια συμμετοχή. Εξετάζοντας τα οικονομικά δεδομένα μέσα από χρηματοοικονομική ανάλυση, η επένδυση κρίνεται επικερδής, αφού μέσα στα τρία πρώτα έτη αναμένεται να κάνει απόσβεση του κεφαλαίου και να έχει ένα εύλογο κέρδος.

3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει την στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική στην πραγματοποίηση του οράματος (Vision). Προκειμένου να καθορίσει πού πηγαίνει, ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει ακριβώς πού βρίσκεται. Τότε προσδιορίζει πού θέλει να πάει και πώς θα φτάσει εκεί. Το έγγραφο που προκύπτει από αυτή την διαδικασία ονομάζεται «στρατηγικό σχέδιο». Έχουν δοθεί από πολλούς μελετητές του στρατηγικού σχεδιασμού πολλοί ορισμοί για τον στρατηγικό σχεδιασμό, μερικοί από αυτούς είναι¹:

«Το στρατηγικό μάντζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάντζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάντζμεντ δεν επιδέχονται καμιάς ποσοτικοποίησης.»

Peter Drucker

«Όταν ήμουν νεότερος πάντα φανταζόμουν ένα δωμάτιο μέσα από το οποίο όλες οι στρατηγικές της επιχείρησης ξεκινούσαν. Αργότερα, βρήκα ότι τέτοιο δωμάτιο δεν υπάρχει..... Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην υπάρχει κιόλας στο μυαλό ενός ανθρώπου. Απλά μεταφέρεται μέσα από μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων που έχουν παρθεί στο παρελθόν.»

James Brian Quinn

«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια με διαφορετικό τρόπο.»

Michael Porter

«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών»

Alfred Chandler

¹ -Γεωργόπουλος Ν.Β., Στρατηγικό Μάντζμεντ, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002 σελ 19-20.

-Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999 σελ 26-29.

-Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis(Concepts, Techniques, Applications), Blackwell Publishers, 2002, σελ17.

«Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίσουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.»

Andrews

«Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής πριν, τώρα και στο μέλλον.»

Igor Ansoff

«Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.»

Hofer & Schendel

Αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική αποτύπωση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης της εταιρείας, δεν μπορεί κανείς να τον χρησιμοποιήσει για να προβλέψει αξιόπιστα πως θα εξελιχθεί η αγορά και ποια θέματα θα εμφανιστούν στο άμεσο μέλλον. Ως εκ τούτου, με το «στρατηγικό σχέδιο» η στρατηγική καινοτομία και η σταδιακή βελτίωση πρέπει να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για έναν οργανισμό, για να επιβιώσει στο ταραχώδες επιχειρηματικό κλίμα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την επίσημη εξέταση της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τουλάχιστον μία από τις τρεις βασικές ερωτήσεις:

"Τι θα κάνουμε;"

"Για ποιον το κάνουμε;"

"Πώς μπορούμε να υπερέχουμε;"

Στον επιχειρηματικό στρατηγικό σχεδιασμό, ορισμένοι συγγραφείς διατυπώνουν το τρίτο ερώτημα ως εξής:

«Πώς μπορούμε να νικήσουμε ή να αποφύγουμε τον ανταγωνισμό;».

Bradford και Duncan

Αλλά αυτή η προσέγγιση στοχεύει περισσότερο να νικήσει τους ανταγωνιστές παρά να αριστεύσει.

3.2 Οφέλη της στρατηγικής

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών γιατί οι συνθήκες του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλονται με τόσο γρήγορο ρυθμό κατά τη σημερινή εποχή μας. Μια υγιής διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού αποτελεί τη βάση και το πλαίσιο μέσα στο οποίο όλα τα μέρη μιας επιχείρησης εργάζονται για την επίτευξη των ίδιων σκοπών και στόχων. Χωρίς τις οδηγίες και το συντονισμό, που παρέχεται από το στρατηγικό σχεδιασμό, τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης έχουν συχνά την τάση να οδηγούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Ο στρατηγικός προγραμματισμός παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις με αποτέλεσμα όλοι να αποδίδουν καλύτερα εφόσον γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και που κατευθύνεται η επιχείρηση. Δίνει ένα ισχυρό κίνητρο στους εργαζομένους και στα διευθυντικά στελέχη για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης αφού παρέχει τη βάση για την εκτίμηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων. Επίσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός διασφαλίζει ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν μια ενιαία γνώμη για τα στρατηγικά θέματα και τις ενέργειες. Ακόμη και με λιγότερο συγκεκριμένους στόχους, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί τουλάχιστον να διασφαλίσει ότι αποτελεί εγγύηση για τη σωστή κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση.

Ένα άλλο σημαντικό όφελος της χρησιμοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι το αποτέλεσμα αυτής της ίδιας διαδικασίας, άσχετα με τα αποτελέσματα που παράγονται κατά τη διαδικασία αυτή. Με τη διαδικασία αυτή πιέζονται τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, να συνειδητοποιούν περισσότερο το περιβάλλον που εργάζονται και να σκέπτονται με μακροπρόθεσμες προοπτικές. Δηλαδή ο στρατηγικός προγραμματισμός βοηθά την εκπαίδευση των στελεχών πάνω σε διάφορα θέματα που τους απασχολούν και έτσι είναι σε θέση να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις σε σοβαρά θέματα.

Σε πολλούς οργανισμούς, ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται ως μια διαδικασία που καθορίζει που πηγαίνει ένας οργανισμός πέρα από το επόμενο έτος ή – συνηθέστερα – σε 3 έως 5 χρόνια (μακροπρόθεσμα), αν και μερικές εταιρείες επεκτείνουν το όραμά τους στα 20 χρόνια.

Συγκεντρωτικά μπορούμε να πούμε ότι τα οφέλη της στρατηγικής είναι² ότι θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες, ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της

² -Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999

απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα, μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειώνει τον κίνδυνο αποτυχίας που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Χωρίς στρατηγική, τα ηγετικά στελέχη δεν έχουν συγκεκριμένο επιχειρηματικό δρόμο να ακολουθήσουν, «Χάρτη» να συμβουλευτούν και συνεκτικό, ορθολογικό σχέδιο δράσης για να παράγουν επιτυχή αποτελέσματα.

.

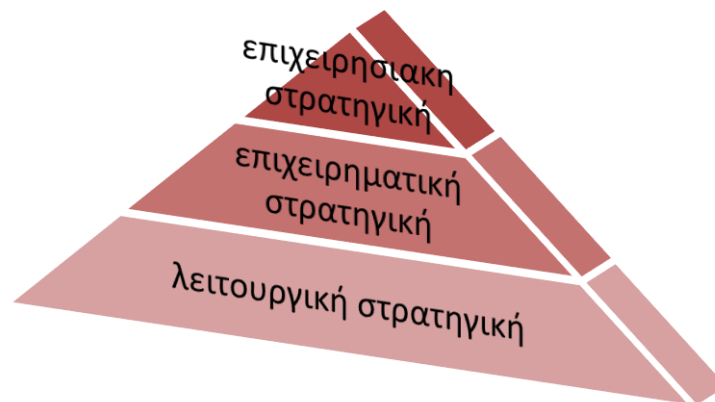
3.3 Επίπεδα στρατηγικής

Κάθε επιχείρηση είναι πιθανό να διαθέτει τρία επίπεδα στρατηγικών τα οποία έχουν μεν διαφορετικό αντικείμενο, αλληλοϋποστηρίζονται όμως για την επίτευξη των σκοπών, αυτό είναι ανάλογο με το μέγεθος της επιχείρησης και το εύρος των δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα σε μια μεγάλη πολυμηματική επιχείρηση, η στρατηγική διαμορφώνεται στα εξής τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα, όπως φαίνεται και στο σχήμα 1 ³:

-Στο επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy)

-Στο επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy)

-Στο λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy)



Σχήμα 1: Τα επίπεδα της Στρατηγικής

Σε κάθε επίπεδο, η στρατηγική λαμβάνει υπ' όψιν της την στρατηγική του προηγούμενου επιπέδου και διαμορφώνεται κατά τρόπο που να συμβάλει στην επίτευξη των κοινών στόχων της επιχείρησης. Σημείο εκκίνησης της διαδικασίας διαμόρφωσης των στρατηγικών είναι το επιχειρησιακό επίπεδο και ακολουθούν το επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο.

³ -Γεωργόπουλος Ν.Β.,ο.π.,σελ 167-173

-Grant R.M.,ο.π. σελ. 23-25

-Παπαδακης Β.Μ.,ο.π. σελ 196-198

-Wheelen T.L.,and Hunger J.D.,Strategic Management and Business Policy, Pretice Hall,2002, σελ 13-14

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy) προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διοικηθούν. Η στρατηγική αυτή, με άλλα λόγια, περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Με την επιχειρησιακή στρατηγική, δηλαδή, η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκει την απόκτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy) ασχολείται με την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (Strategic Business Unit- SBU) και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Ως στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Σ.Ε.Μ.) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα (ολοκληρωμένη οντότητα) ή ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική.

Η Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy), τέλος, επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων επιχειρησιακών πόρων. Περιλαμβάνει τις ενέργειες που κάθε τμήμα της επιχείρησης (χρηματοοικονομικό, μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης κ.λπ.) πρέπει να κάνει, ώστε να επιτύχει η επιχείρηση τους στρατηγικούς της στόχους.

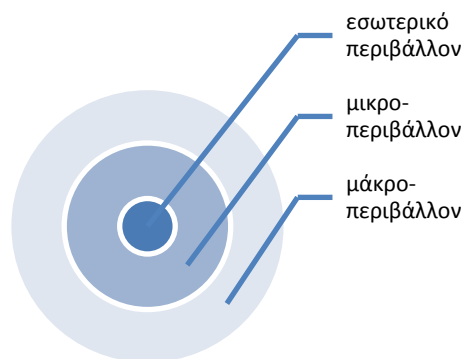
3.4 Οι αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση, το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.»⁴

Για τον στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει να γίνει ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η επιχείρηση πριν ορίσει την στρατηγική

⁴ Gr Johnson G., and Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Financial Times Prentice Hall, 2002, σελ 1

που τελικά θα ακολουθήσει, θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της τα αποτελέσματα από την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος ώστε να ακολουθήσει την βέλτιστη στρατηγική. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο μακρο-περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον. Η σχέση μεταξύ των τριών αυτών παραγόντων μπορεί να αναπαρασταθεί μέσω 3 ομόκεντρων κύκλων, που έχουν ως κέντρο το εσωτερικό περιβάλλον. Αμέσως μετά ακολουθεί το μικρο-περιβάλλον και τέλος, στην περιφέρεια του κύκλου, το μακρο-περιβάλλον.



Σχήμα 2: Περιβάλλον της (οργάνωσης) επιχείρησης

Όσο προχωρούμε προς το κέντρο του σχήματος, τόσο πιο άμεση είναι η επιρροή του κάθε κύκλου - περιβάλλοντος στην επιχείρηση, ενώ όσο προχωρούμε προς την περιφέρεια του κύκλου, τόσο λιγότερη δύναμη έχει η επιχείρηση να επηρεάσει τα στοιχεία του περιβάλλοντος προς όφελος της (σχήμα 2).

Για να ασκήσουμε σωστά και συστηματικά το στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει να ακολουθήσουμε ορισμένες βασικές αρχές. Οι πιο σημαντικές είναι η αρχή της συμβολής στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης: η αρχή αυτή καθορίζει ότι όλα τα προγράμματα της επιχείρησης συμβάλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και ότι αυτά συντονίζονται με σκοπό την επίτευξη του συνολικού επιχειρησιακού στόχου. Η αρχή του προβαδίσματος: με την αρχή αυτή επισημαίνεται ότι η διοικητική λειτουργία του σχεδιασμού διατηρεί το προβάδισμα έναντι των άλλων διοικητικών λειτουργιών (οργάνωσης, ελέγχου κ.λπ.). Η αρχή της οικονομικότητας των προγραμμάτων: τα προγράμματα που έχουν υιοθετηθεί θα πρέπει να είναι οικονομικά. Είναι αναγκαίο δηλαδή να γίνεται προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί με το μικρότερο δυνατό κόστος και με τις όσο το δυνατόν λιγότερες εισροές. Η αρχή της ευκαμψίας (ή ευελιξίας) των προγραμμάτων: τα προγράμματα που έχουν καταρτισθεί χρειάζεται να διακρίνονται από κάποιο βαθμό ευελιξίας, έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Βέβαια η ευκαμψία των προγραμμάτων έχει και αυτή

κάποιο κόστος, το οποίο θα πρέπει να σταθμιστεί σε κάθε περίπτωση και ανάλογα να παρθούν αποφάσεις.

3.5 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι πέντε. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Κατά τον προγραμματισμό ο μάνατζερ διατυπώνει τους σκοπούς του οργανισμού, την πολιτική, τις μεθόδους και τον τρόπο με τον οποίο θα εκπληρωθούν αυτοί οι σκοποί. Κατά την οργάνωση ο μάνατζερ προσδιορίζει όλες τις πηγές, δηλαδή τα άτομα, τα χρήματα και τον εξοπλισμό, ομαδοποιεί τα καθήκοντα, αναθέτει υπευθυνότητες και εξουσία και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες και πηγές κατά τρόπο αποτελεσματικό, ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί. Κατά την στελέχωση ο μάνατζερ προσδιορίζει τις ανάγκες των ανθρωπίνων πηγών, επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό και παράλληλα το εκπαιδεύει και το αναπτύσσει. Κατά τη διεύθυνση ή καθοδήγηση ο μάνατζερ επηρεάζει και παρακινεί τους άλλους να εκτελέσουν τα καθήκοντα που είναι αναγκαία για να εκπληρωθούν οι σκοποί της επιχείρησης. Ο μάνατζερ έχει ως σκοπό να αυξήσει την παραγωγικότητα λαμβάνοντας υπόψη τα κίνητρα που θα χρησιμοποιήσει, τον τρόπο επικοινωνίας και το ηγετικό στυλ που θα εφαρμόσει. Κατά τον έλεγχο ο μάνατζερ εκτιμά τα αποτελέσματα και τα συγκρίνει με αυτά που είχε σχεδιάσει. Σε περίπτωση αποκλίσεων θα γίνουν οι κατάλληλες διορθώσεις, ώστε να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα που είχαν προγραμματιστεί στην αρχή.

3.6 Στοιχεία που ενδιαφέρουν το μάνατζμεντ

Τα σημαντικότερα στοιχεία που ενδιαφέρουν το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Η αποτελεσματικότητα (effectiveness) επιτυγχάνεται όταν εκπληρώνονται οι σκοποί που έχει θέσει η επιχείρηση, δηλαδή όταν ο μάνατζερ κάνει σωστά πράγματα. Για μια επιχείρηση αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα του να παραδώσει στον πελάτη το προϊόν ή την υπηρεσία που προδιαγράφουν τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Η αποδοτικότητα (efficiency) επιτυγχάνεται όταν εκπληρώνονται τα αποτελέσματα που έχει θέσει η επιχείρηση χρησιμοποιώντας την ελάχιστη ποσότητα πηγών στην είσοδο, δηλαδή όταν ο μάνατζερ κάνει πράγματα σωστά. Για μια επιχείρηση αποδοτικότητα είναι η ικανότητα του να χρησιμοποιεί τις πηγές χωρίς απώλειες. Δηλαδή αν ένας μάνατζερ πραγματοποιήσει ένα έργο ξοδεύοντας 10.000 ευρώ και ένας άλλος πραγματοποιήσει ακριβώς το ίδιο έργο

ξοδεύοντας 7.000 ευρώ, τότε ο δεύτερος είναι πιο αποδοτικός παρόλο που και οι δύο είναι αποτελεσματικοί.

Άλλα στοιχεία που ενδιαφέρουν το μάνατζμεντ είναι η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία, η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση της ποιότητας. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία αυξάνεται όταν οι υπάλληλοι εκτελούν μια εργασία που έχει νόημα για αυτούς και όταν τους δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητες τους. Η ικανοποίηση επίσης των εργαζομένων αυξάνεται όταν έχουν ευχάριστες συνθήκες εργασίας, καλό οργανωτικό κλίμα, δίκαιες αμοιβές και επαγγελματική εξέλιξη. Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις προσπαθούν να φθάσουν στην τελειότητα λόγω της τεράστιας ανταγωνιστικότητας που υπάρχει στην αγορά.

Τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχει μια επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη είναι⁵ ρεαλιστικός προγραμματισμός, αυτό σημαίνει ότι ο προγραμματισμός της επιχείρησης υφίσταται μόνο όταν είναι πραγματοποιήσιμος, απλή δομή, δηλαδή να υπάρχει μικρός αριθμός επιτελικών (συμβουλών) σε σχέση με τους υπαλλήλους γραμμής και μικρός αριθμός ιεραρχικών επιπέδων που να συνθέτουν μια σχετικά απλή δομή. Το δίκαιο του πελάτη δηλαδή να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, γεγονός που έχει πρωταρχική σημασία για την επιχείρηση. Η συμβολή του ατόμου στην παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει να γίνεται προσπάθεια να βελτιώνεται η απόδοση όλων των υπαλλήλων και παράλληλα να αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους. Επίσης, η ενθάρρυνση της δημιουργικής πρωτοβουλίας, να δίνεται δηλαδή η δυνατότητα στους μάνατζερ να ενεργούν ως νεωτεριστές και παράλληλα να παρέχεται σε αυτούς η αναγκαία για το σκοπό αυτό εξουσία. Η εστίαση σε κρίσιμες επιχειρηματικές αξίες, Να διατυπώνονται σαφείς επιχειρηματικοί στόχοι και να επικρατεί κλίμα αποδεκτό από όλους, η έμφαση σε ότι ο οργανισμός διαθέτει καλύτερο δηλαδή να αξιοποιεί ο οργανισμός τις δυνατότητες του και να μην επενδύει σε περιοχές για τις οποίες δε διαθέτει τις απαραίτητες πηγές. Τέλος ο στενός έλεγχος με δυνατότητες ευελιξίας δηλαδή να υπάρχουν σαφή και καθορισμένα όρια λειτουργίας των δραστηριοτήτων αλλά με παράλληλη ελευθερία και αυτονομία μέσα σε αυτά τα όρια.

3.7 Τρόποι προσέγγισης του μάνατζμεντ

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι προσέγγισης του μάνατζμεντ στη διαχρονική εξέλιξη του. Οι πιο γνωστές προσεγγίσεις είναι η κλασική προσέγγιση, η οποία υποστηρίζει την

⁵ Thomas Peters - H. Waterman - Jr. Robert, ‘αναζητώντας την τελειότητα’, εκδ Γαλαίος, 1990

ορθολογική εκτέλεση του έργου για την επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας. Η προσοχή εστιάζεται στη δομή και τη διοίκηση του οργανισμού με κύρια έμφαση στο αποτέλεσμα του. Στη προσέγγιση αυτή ελάχιστη προσοχή δίνεται στους εργατές. Η προσέγγιση των επιστημών της συμπεριφοράς η οποία δίνει έμφαση στα ανθρώπινα στοιχεία του οργανισμού. Οι μάνατζερ εστιάζουν την προσοχή τους στις διαπροσωπικές σχέσεις και χρησιμοποιούν γνώσεις από την ψυχολογία, την κοινωνιολογία κλπ. Η προσέγγιση των ποσοτικών μεθόδων στο μάνατζμεντ ή η επιστήμη του μάνατζμεντ η οποία θεμελιώθηκε ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης της επιχειρησιακής έρευνας κατά τη διάρκεια του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου. Η έμφαση δίνεται στη χρησιμοποίηση των μαθηματικών μοντέλων τα οποία βοηθούν τους μάνατζερ να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις. Η ραγδαία ανάπτυξη των υπολογιστών βοήθησε αρκετά στην ανάπτυξη των τεχνικών αυτών. Η συστηματική προσέγγιση η οποία βασίζεται στη θεωρία περί συστημάτων. Κατά τη συστηματική θεώρηση τα διάφορα μέρη του οργανισμού αλληλοσυνδέονται για να σχηματίσουν το σύνολο το οποίο βρίσκεται σε άμεση επαφή με το περιβάλλον. Τέλος η ενδεχομενική προσέγγιση η οποία υποστηρίζει την άποψη πως οτιδήποτε κάνουν οι μάνατζερ εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας. Η καλύτερη διοικητική προσέγγιση που χρησιμοποιείται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση εξαρτάται από αυτή τη συγκεκριμένη κατάσταση.

Ένας καλός μάνατζερ επωφελείται από όλες τις προσεγγίσεις σχετικά με το μάνατζμεντ. Ο μάνατζερ πρέπει παράλληλα να λαμβάνει υπόψη του τους ποσοτικούς και ποιοτικούς παράγοντες. Οι ποσοτικοί παράγοντες είναι μετρήσιμοι όπως για παράδειγμα το κόστος. Οι ποιοτικοί παράγοντες είναι δύσκολο και μερικές φορές αδύνατον να μετρηθούν. Σε αυτούς περιλαμβάνονται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία, η παρακίνηση κ.ο.κ.

4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σένα πολύπλοκο περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρούν όπως, κατ' αναλογία, αλληλεπιδρούν οι φυσικοί οργανισμοί με το φυσικό τους περιβάλλον. Η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης προϋποθέτει την καλή γνώση του περιβάλλοντος της και την προσαρμογή της στις συνεχείς αλλαγές του. Η ανάλυση και εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μια κεντρική διαδικασία τα

τελευταία χρόνια λόγω της αυξανόμενης μεταβλητότητας του παγκοσμιοποιημένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Ο σύνθετος και δυναμικός χαρακτήρας του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αποτελεί τροχοπέδη στη λεπτομερή ανάλυση του. Παρόλα αυτά, η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να έχει μια καλή εικόνα τόσο του σημερινού όσο και του μελλοντικού περιβάλλοντος της. Για τους σκοπούς του στρατηγικού μάντζμεντ, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι δυνατό να διαχωριστεί στην ανάλυση του μακρο-περιβάλλον (γενικό περιβάλλον) και στο μικρο-περιβάλλον(ειδικό περιβάλλον) ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον οι παράγοντες του οποίου επηρεάζουν άμεσα την κάθε επιχείρηση. Το μακρο-περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και στα πλαίσια της ανάλυσης τα διακρίνουμε σε πολιτικό-νομικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτικό και τεχνολογικό. Το μικρο-περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου όπου σε αυτό ανήκουν οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι κυβερνήσεις, οι εργαζόμενοι/σωματεία, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, οι πελάτες κ.α. (σχήμα 3).



Σχήμα 3: Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος

Στο διάγραμμα 2 παρουσιάζονται οι τρεις κατηγορίες περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και λαμβάνονται υπ' όψιν στο στρατηγικό μάντζμεντ. Συγκεκριμένα, απεικονίζονται το γενικευμένο, το ανταγωνιστικό και το εσωτερικό περιβάλλον τη επιχείρησης με τη μορφή ομόκεντρων κύκλων με κέντρο το εσωτερικό περιβάλλον. Όσο προχωρούμε προς το κέντρο του σχήματος, τόσο πιο άμεση είναι η επιρροή του κάθε κύκλου-περιβάλλοντος στην επιχείρηση, ενώ όσο παραχωρούμενος

την περιφέρεια του κύκλου, τόσο λιγότερη δύναμη έχει η επιχείρηση να επηρεάσει τα στοιχεία του περιβάλλοντος προς όφελος της.⁶

Στόχος της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι να κατανοήσει το πως η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει το επίπεδο κερδοφορίας του κλάδου, να εκτιμήσει την ελκυστικότητα του κλάδου, να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής της δομής του κλάδου (driving forces), να προσδιορίσει τις ευκαιρίες για αλλαγή της δομής του κλάδου και να προσδιορίσει τους κύριους παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors).

4.2 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το περιβάλλον συνεχώς εξελίσσεται ως προς την τεχνολογία, τη νομοθεσία, τις καταναλωτικές συνήθειες κτλ. Έτσι οι επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται, πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις αυτές και να προσαρμόζονται εγκαίρως. Το πλαίσιο PESTEL⁷ παρέχει έναν ολοκληρωμένο κατάλογο επιρροών στην πιθανή επιτυχία ή αποτυχία στρατηγικών και χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης (σχήμα 4). Το PESTEL προέρχεται από τα αρχικά των πολιτικών (political), οικονομικών (economic), κοινωνικών (social), τεχνολογικών (technological), περιβαλλοντικών (environmental) και νομικών (legal) παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση.

Χρησιμοποιώντας την PESTEL Analysis (πίνακας 1) εντοπίζετε ευκαιρίες και απειλές στο ευρύτερο περιβάλλον σας, τις οποίες θα χρησιμοποιήσου αργότερα στη SWOT Analysis.

⁶-Γεωργόπουλος Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002 σελ 74-78.

-Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999 σελ 54-55.

-Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2002, σελ. 51-52

⁷- Γεωργόπουλος Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002 σελ 78-89.

-Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999 σελ 54-63.

-Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2002, σελ. 51-60

-Hill.C.W.L., and Jones G.R., Strategic Management (an integragrated approach), Houghton Mifflin Company, 2001, σελ. 92-95

-David F.R., Strategic Management, Prentice Hall, 1997, σελ 102-115



Σχήμα 4: Παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος

Πολιτικό - νομικό περιβάλλον: Αφορά τους νόμους, τα διατάγματα και τις υπουργικές αποφάσεις που αφορούν τη χώρα μας ή τις χώρες στις οποίες απευθυνόμαστε. Γνώση της κρατικής πολιτικής συμβάσεων, το αν υπάρχει ή όχι μονοπωλιακή νομοθεσία, κοινοτικές οδηγίες που μας αφορούν, την πολιτική του ανταγωνισμού, καθώς και την πολιτική εξωτερικού εμπορίου. Γνώση της εργασιακής νομοθεσίας της χώρας μας ή των ωρών στις οποίες απευθυνόμαστε. Ύπαρξη ή όχι κυβερνητικής σταθερότητας, καθώς και κρατικός παρεμβατισμός.

Αναφορικά με το πόσο μεγάλη είναι η σπουδαιότητά της, φανταστείτε, π.χ., μια μεγάλη κατασκευαστική εταιρεία, με 1.200 εργατές, μέλη τριών διαφορετικών συνδικάτων, να μη γνωρίζει άριστα την εργατική νομοθεσία της Ελλάδας. Ποιες θα ήταν οι συνέπειες, αν μετά την ανάληψη ενός τεράστιου νέου έργου από το Δημόσιο, το εργατικό δυναμικό της προχωρούσε σε απεργία διαρκείας;

Οικονομικό περιβάλλον: Ποιες είναι και πού κατανέμονται οι δαπάνες της κυβέρνησης; Ποια η σημερινή φάση του οικονομικού κύκλου; Πού βρίσκεται σήμερα το ΑΕΠ; Ποια είναι η πολιτική φορολογίας; Πού κυμαίνονται τα επιτόκια; Τι επηρεάζει σήμερα την προσφορά και τη ζήτηση χρήματος; Σε ποιο επίπεδο κυμαίνονται ο πληθωρισμός και η ανεργία; Ποια είναι σήμερα η διαθεσιμότητα του εισοδήματος; Ποια είναι η διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας;

Κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον: Ποια είναι τα σημερινά ζητήματα που αφορούν τη θρησκεία; Δίδεται βαρύτητα στην παράδοση, τα ήθη και τα έθιμα; Ποιες είναι οι τάσεις της μόδας; Ποιες είναι οι δημογραφικές τάσεις; Ποια η κατανομή του εισοδήματος; Ποιες είναι οι νέες αλλαγές του τρόπου ζωής; Ποια είναι η στάση των ανθρώπων απέναντι

στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο; Σε ποια επίπεδα βρίσκεται ο καταναλωτισμός; Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης;

Τεχνολογικό περιβάλλον: Ποια τεχνολογία είναι διαθέσιμη σήμερα; Ποιες είναι οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις σε έρευνα; Υπάρχει επικέντρωση της κυβέρνησης σε τεχνολογίες; Γίνονται νέες ανακαλύψεις και σε ποιους τομείς; Ποια είναι η ταχύτητα και οι διαδικασίες μεταφοράς γνώσης; Πόσο γρήγοροι είναι οι ρυθμοί απαξίωσης; Ποια είναι η σημερινή χρήση του Διαδικτύου; Ποιες δυνατότητες προσφέρουν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών;

Το μακρο-περιβάλλον είναι δυνατό να χωριστεί σε περισσότερες και διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με της ανάγκες και τους στόχους της ανάλυσης. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι αλλαγές σε μια κατηγορία περιβάλλοντος μπορούν να έχουν συνέπειες και για τις άλλες κατηγορίες. οι τεχνολογικές εξελίξεις, για παράδειγμα, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό, αλλά και το κοινωνικοπολιτικό, περιβάλλον.

ΑΝΑΛΥΣΗ PEST:



Πίνακας 1: Οι κατηγορίες του γενικευμένου περιβάλλοντος

Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα των επιδράσεων των διαφόρων παραγόντων καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την αναγνώριση και εξέταση των κρίσιμων, στρατηγικών παραγόντων. Η σημασία ενός παράγοντα θα μπορούσε να εκτιμηθεί ως προς δύο μεταβλητές, την πιθανότητα πραγματοποίησης του και την πιθανή επιρροή του στην επιχείρηση, βάση των οποίων κάθε παράγοντας χαρακτηρίζεται ως υψηλής, μέτριας ή χαμηλής προτεραιότητας.

4.3 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.3.1 Εισαγωγή

Μια βιομηχανία είναι μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγουν ένα ίδιο ή παραπλήσιο προϊόν ή υπηρεσία. Την δεκαετία του 1980 ο καθηγητής του Harvard Michael Porter με σκοπό την αναπαραστήσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον ενός κλάδου και εν συνεχεία μιας επιχείρησης που συμμετέχει στον κλάδο, πρότεινε το εξής μοντέλο των 5 δυνάμεων. Ο Porter προσδιόρισε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που έχουν αντίκτυπο σε κάθε κλάδο και κάθε αγορά. Το χαρακτηριστικό της καθεμίας καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν τομέα και επομένως τα πιθανά κέρδη της και την ελκυστικότητα της για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους. Ως εκ τούτου, η στρατηγική της επιχείρησής σας θα πρέπει να προσπαθεί να αποδυναμώσει την απειλή αυτών των ανταγωνιστικών δυνάμεων σε σχέση με την επιχείρησή σας.

4.3.2 Μοντέλο του Porter

Το μοντέλο του Porter χρησιμεύει ως εργαλείο για την ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων στον αντίστοιχο τομέα της αγοράς. Με βάση αυτές τις πληροφορίες μπορείτε να αποφασίσετε για τις κατάλληλες στρατηγικές για την επιχείρησή σας. Αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου(σχ.4). Σας επιτρέπει να αναλύσετε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησής σας στον τομέα που ανήκει.

Οι πέντε δυνάμεις, οι οποίες βέβαια έχουν διαφορετική ένταση και επιρροή σε κάθε κλάδο, είναι (σχήμα 5)⁸:

⁸ -porter M., **Copetitive Strategy**, The Free Press, 1980,σελ 3-33

-Grant R.M., **Contemporary Strategy Analysis** (Concepts,Technique,Applications),Blackwell Publishers,2002,σελ. 71-91

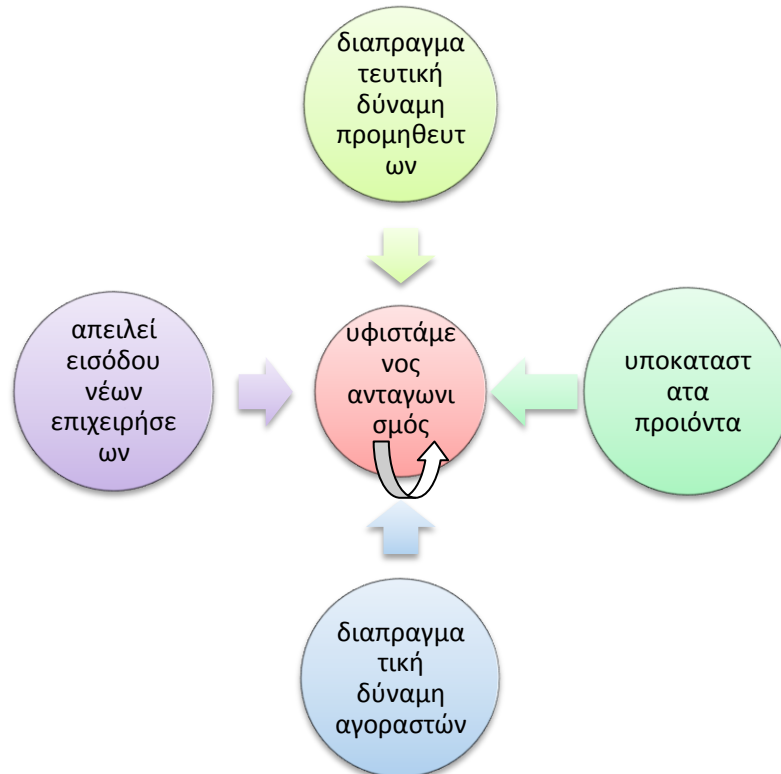
-HillC.W.L.,and Jones G.R.,ο.π.,σελ80-92

-Γεωργόπουλος Ν.Β.,ο.π.,σελ. 92-112

-Παπαδάκης Β.Μ.,ο.π.,σελ. 70-83

-Wheelen T.L.,and Hunger J.D.,ο.π.,σελ.60-64

- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Απειλή νέων εισροών.
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.



Σχήμα 5: Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές πάντα θεωρούνταν συνεργάτες των επιχειρήσεων και η συμμετοχή τους στην λειτουργία των επιχειρήσεων έχει αυξηθεί σε σημαντικό βαθμό τα τελευταία χρόνια. Ανάλογα, βέβαια, με τη μορφή και τις συνθήκες συνεργασίας υπάρχουν θέματα όπως οι τιμές, η ποιότητα, οι παρεχόμενες υπηρεσίες και οι χρόνοι παράδοσης που αποτελούν αντικείμενο σκληρής διαπραγμάτευσης ανάμεσα στους προμηθευτές και τους αγοραστές.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών⁹ είναι ο αριθμός τους, ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών σημαίνει εύκολη αλλαγή

-David F.R.,ο.π.,σελ.126-129

⁹ -Porter M.,**Copetitive Strategy**, The Free Press, 1980,σελ 3-33

-Γεωργόπουλος Ν.Β.,ο.π.,σελ. 92-112

-Παπαδάκης Β.Μ.,ο.π.,σελ. 70-83

-Grant R.M.,**Contemporary Strategy Analysis** (Concepts,Technique,Applications),Blackwell Publishers,2002,σελ. 71-91

προμηθευτή, μικρός αριθμός προμηθευτών σημαίνει μεγάλη εξάρτηση άρα ισχυρή πίεση από τους προμηθευτές προς την επιχείρηση.

-Ο δεύτερος παράγοντας αφορά το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή. Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή μπορεί να είναι σημαντική για την επιχείρηση η οποία μεταποιεί το προϊόν των προμηθευτών. Άρα, ο προμηθευτής και πάλι μπορεί να έχει αυξημένη διαπραγματευτική ισχύ.

-Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή είναι ένας τρίτος παράγοντας ο οποίος μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμης του. Εάν η διαφοροποίηση των προϊόντων από προμηθευτή σε προμηθευτή είναι σημαντική είναι δυνατόν να έχει η εταιρεία άμεση εξάρτηση από τον συγκεκριμένο προμηθευτή ενώ αντίθετα ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης συνιστά εύκολη αλλαγή προμηθευτή

-Ο τέταρτος παράγοντας είναι η δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων των προμηθευτών. Όπως για τα δικά μας προϊόντα υπάρχουν υποκατάστατα, το ίδιο μπορεί να συμβεί και για τα προϊόντα που πωλούν οι προμηθευτές μας. Αναλόγως διαμορφώνεται η διαπραγματευτική τους ισχύς.

-Ο πέμπτος παράγοντας είναι η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται εν δυνάμει ανταγωνιστές μας διότι συμπληρώνουν την αλυσίδα πρόσθεσης αξίας με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ή ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Συνεπώς δημιουργούν απειλή προς εμάς, άρα αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (πελατών)

Οι αγοραστές επηρεάζουν τις τιμές, επιτυγχάνουν με τον τρόπο τους καλύτερη ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών στρέφοντας τους ανταγωνιστές τον έναν εναντίον του άλλου. Οι αγοραστές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

-είναι πολλοί και πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών, -υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού,

-υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή,

-οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση.

Οι έξι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται είναι οι ακόλουθοι¹⁰:

¹⁰ -Porter M., **Copetitive Strategy**, The Free Press, 1980,σελ 3-33

-Γεωργόπουλος Ν.Β.,ο.π.,σελ. 92-112

-Παπαδάκης Β.Μ.,ο.π.,σελ. 70-83

-Το μέγεθος του αγοραστή. Μεγάλο μέγεθος αγοραστή σημαίνει μεγάλο μερίδιο των πωλήσεων μας στην κατοχή του, άρα αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.

-Ο αριθμός των προμηθευτών, εάν δηλαδή υπάρχουν ομοειδείς επιχειρήσεις με την δική μας, οι οποίες να μπορούν να προμηθεύσουν τον αγοραστή, με αποτέλεσμα ο αγοραστής να μπορεί εύκολα ή δύσκολα να αλλάξει προμηθευτή. Ανάλογα διαμορφώνεται η διαπραγματευτική του ισχύς.

-Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας σημαίνει ότι είναι δυνατόν ο αγοραστής να πιέσει σε τιμές.

-Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Εξαρτάται από την αγορά στην οποία απευθυνόμαστε και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να πληρώσουν το προϊόν της εταιρείας μας.

-Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μπορούν να διαμορφώσουν αναλόγως τη διαπραγματευτική μας ισχύ ή όχι. Η ιδιαιτερότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος, συνεπώς η διαφοροποίηση του, μπορεί να μειώσει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εφόσον αυτοί είναι διατεθειμένοι να το πληρώσουν.

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

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο

Οι νέες επιχειρήσεις διακρίνονται για την επιθυμία τους να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να ανατρέψουν τα υπάρχοντα δεδομένα. Ο βαθμός της απειλής εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των υφισταμένων ανταγωνιστών. Υπάρχουν οι εξής βασικοί φραγμοί εισόδου:

Οι οικονομίες κλίμακας: κατά κανόνα αύξηση της ποσότητας ενός παραγόμενου προϊόντος έχει σαν επακόλουθο την μείωση του κόστους της παραγόμενης μονάδας. Τα ωφέλει αυτά είναι γνωστά και ως οικονομίες κλίμακας. Η ύπαρξη των οικονομιών κλίμακας αποτρέπει τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις που έχουν μικρό όγκο παραγωγής και συνεπώς υψηλά κόστη να εισέλθουν σε κάποιο κλάδο. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν ο όγκος παραγωγής τους είναι υψηλός, τότε μπορούν να επωφεληθούν.

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο: Κατά την είσοδο μιας νέας επιχείρησης σε ένα κλάδο απαιτούνται κεφάλαια για εγκαταστάσεις, αποθέματα, έρευνα και ανάπτυξη, αγορά εξοπλισμού κτλ. Αν λοιπόν οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται δεν αποδώσουν άμεσα τίθεται θέμα επιβίωσης της επιχείρησης. Έτσι η είσοδος σε νέο κλάδο μπορεί να φαντάζει ελκυστική, ωστόσο η μη διαθεσιμότητα απαιτούμενων κεφαλαίων να καθιστούν απαγορευτική την είσοδο αυτή σε νέες επιχειρήσεις.

Τα κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος: Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο κατέχουν πληθώρα γνώσεων όσον αφορά θέματα για την παραγωγή των προϊόντων, πρόσβαση στις πρώτες ύλες κτλ. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν τις διαθέτουν οπότε αυτή η έλλειψη γνώσεων είναι ανασταλτικός παράγοντας εισόδου.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος: Είναι συχνό το φαινόμενο πολλά προϊόντα να χαρακτηρίζονται μοναδικά εξ αιτίας της διαφοροποίησης που αναφέρεται σε κάποιες αντιλαμβανόμενες διαφορές αυτών. Από το βαθμό που ένα προϊόν θεωρείται μοναδικό, προσδιορίζονται και τα κόστη αλλαγής (switching costs) για τους αγοραστής από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι ένα προϊόν, τόσο πιο δύσκολο είναι για τις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις να προσελκύουν πελάτες, πράγμα που τις οδηγεί στην επένδυση πολλών κεφαλαίων.

Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα δεν είναι η επιτυχής κατασκευή ενός προϊόντος, αλλά η διανομή αυτού στον πιθανό αγοραστή. Η μη διαθεσιμότητα στα κανάλια διανομής των νέο-εισερχομένων επιχειρήσεων αποτελεί φραγμό εισόδου και είναι επιτακτική η επιθετική προώθηση η οποία όμως έχει μεγάλο κόστος.

Η κυβερνητική πολιτική-νομικοί περιορισμοί: Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων, μέσω νομικών περιορισμών, αδειών και διαφόρων απαιτήσεων.

Ο φόβος αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: Μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από αν έχει τη δυνατότητα να ξεπεράσει τους φραγμούς εισόδου σε έναν κλάδο, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπ' όψιν της την αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση που αναμένεται να υπάρξει άμεση και ισχυρή αντίδραση η επιχείρηση δεν θα πρέπει να εισέλθει στον κλάδο. Το μέγεθος της αντίδρασης εξαρτάται από παράγοντες όπως το ενδιαφέρον και τη σημασία που έχει ο κλάδος για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις καθώς και από τα χαρακτηριστικά του κλάδου. Επιχειρήσεις που έχουν προβεί σε σημαντικές και μη ανακτήσιμες επενδύσεις, που έχουν τους απαιτούμενες πόρους για να αντιδράσουν, που δεν δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους, που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με χαμηλή ανάπτυξη αγοράς αναμένονται να αντιδράσουν έντονα. Η αντίδραση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως η μείωση των τιμών ή η αύξηση της παραγωγής. Η αναμενόμενη αντίδραση, βέβαια, είναι δυνατόν να μην αποθαρρύνει τους νέο-εισερχόμενους στην περίπτωση που πρόκειται για επιχειρήσεις με σημαντικούς πόρους ή επιχειρήσεις που στηρίζονται σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα

Πολλές φορές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα τοποθετούν ένα πλαφόν στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Το πλαφόν αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας την μείωση του κόστους. Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας. Το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό (στο κόστος αυτό συνήθως περιλαμβάνονται το κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, η ψυχολογική φθορά όταν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών-πελατών αλλάζουν εκ βάθρων κλπ.)

Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Οι επιχειρήσεις βιώνουν τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου τους. Άλλωστε, στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν άμεσες αλληλεξαρτήσεις. Κάθε κίνησή τους δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τη σχετική ισορροπία των ανταγωνιστών, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το υψηλό κόστος, τη διαφοροποίηση των προϊόντων κ.ά. Οι έξι παράγοντες που πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται κατά την διαδικασία διάγνωσης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι:

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

-Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών συνίστανται περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο παράγουν, στον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται, στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τις τιμές κ.τ.λ.

-Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας. Ο παράγοντας αυτός θα πρέπει να συναρτηθεί και με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου ούτως ώστε να υπάρχει μια αναγωγή στο μέγεθος των επιχειρήσεων τόσο του σταθερού κόστους όσο και των οικονομιών κλίμακας που αυτές επιτυγχάνουν.

-Τέταρτος παράγοντας είναι οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τεχνικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται από τους ανταγωνιστές και οι δυνατότητες που υπάρχουν για αύξηση του μεριδίου της αγοράς (εφόσον αυτό υπάρχει, δηλαδή εάν υπάρχει κενό στην αγορά και με ποιο τρόπο μπορεί η επιχείρησή μας να το καλύψει).

-Πέμπτος παράγοντας είναι η έλλειψη ή όχι διαφοροποίησης των προϊόντων των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων ενός κλάδου σημαίνει όμοιους κανόνες ανταγωνισμού σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

-Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου είναι ο τελευταίος παράγοντας για τη διάγνωση της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων μπορεί να υπάρχει στην περίπτωση που δεν μπορεί η επιχείρηση εύκολα να αλλάξει δραστηριότητα κρατώντας π.χ. τα ίδια πάγια ή το ίδιο

Το μοντέλο του Porter μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της και τον κλάδο δραστηριοποίησής της. Σύμφωνα με τον Porter, το μοντέλο πέντε δυνάμεων θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε κλαδικό επίπεδο. Δεν είναι σχεδιασμένο για χρήση σε ομάδες του κλάδου ή σε τομεακό επίπεδο. Όπως θα δείτε η στρατηγική των ομάδων αποδυναμώνει τη σημασία των πέντε δυνάμεων του Porter, καθώς ο κλάδος αποτελείται από μεγάλη ποικιλία επιχειρήσεων. Το πιο σημαντικό θέμα στην εταιρική στρατηγική είναι η επιλογή των επιχειρήσεων (γραμμές επιχειρήσεων) τις οποίες θα πρέπει να ανταγωνιστεί η επιχείρηση. Κάθε γραμμή επιχειρήσεων θα πρέπει να αναπτύξει τη δική της, κλαδικά εξειδικευμένη ανάλυση των πέντε δυνάμεων.

5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

(δομές, πόροι, κουλτούρα, Θεμελιώδεις ικανότητες, αλυσίδα αξίας)

5.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να διαγνώσει, να αναλύσει και να αξιολογήσει τις δυνατότητες ή αδυναμίες της επιχείρησης αλλά και να καθορίσει στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης. Αναλύει την υφιστάμενη κατάσταση προκειμένου να καθορισθεί επακριβώς η θέση της, να εντοπισθούν οι περιοχές βελτίωσης και να προδιαγραφούν οι μελλοντικοί στόχοι της. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η προσοχή στρέφεται στα εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία επηρεάζουν την ικανότητα της στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και, συγκεκριμένα, στην αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Η

εύρεση των δυνατών και των αδύνατων σημείων επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος: τη δομή, την κουλτούρα, και τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής δεδομένου ότι πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται και να εναρμονίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Ουσιαστικά στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συμβάλλουν δυο προσεγγίσεις:

- αλυσίδα αξίας
- η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

5.2 Η δομή της επιχείρησης¹¹

Δομή (structure) είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και ροή εργασίας, και αποτυπώνεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Πιο απλά, η δομή είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση οργανώνει και συντονίζει τις ενέργειες τόσο των διαφόρων τμημάτων ή λειτουργιών της επιχείρησης, όσο και των μελών των τμημάτων αυτών, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση προσπαθεί να κατανείμει τους ανθρώπινους πόρους στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης ώστε να έχουμε τη βέλτιστη αξιοποίηση τους και να συντονίσει τα μέλη και τα τμήματα της επιχείρησης ούτως ώστε να ενεργούν συλλογικά, και όχι ατομικά ή τμηματικά, προς την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

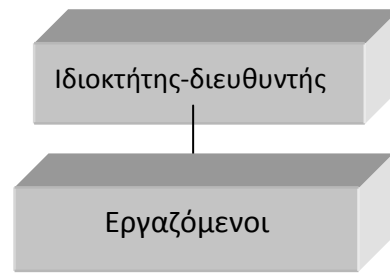
Αν και υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία οργανωσιακών δομών, καμιά δομή δε θεωρείται τέλεια και κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέγει ή να σχεδιάζει τη δομή της ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και τις ανάγκες της. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της δομής είναι η δυνατότητα της να προσαρμόζεται συνεχώς στις περιβαλλοντικές αλλαγές και στις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης. Οι κύριες κατηγορίες δομών είναι:¹²

Απλή δομή (simple structure): Η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη ο οποίος λαμβάνει τις σημαντικές αποφάσεις και παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες. Η λειτουργία της επιχείρησης στηρίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της και δεν υπάρχουν τυπικοί κανόνες και αρχές(σχήμα 6). Η δομή αυτή είναι κατάλληλη μόνο για μικρές επιχειρήσεις διότι όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης τόσο αυξάνει η πολυπλοκότητα και η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων και στη διοίκηση της επιχείρησης.

¹¹ Γεωργόπουλος Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.128-130

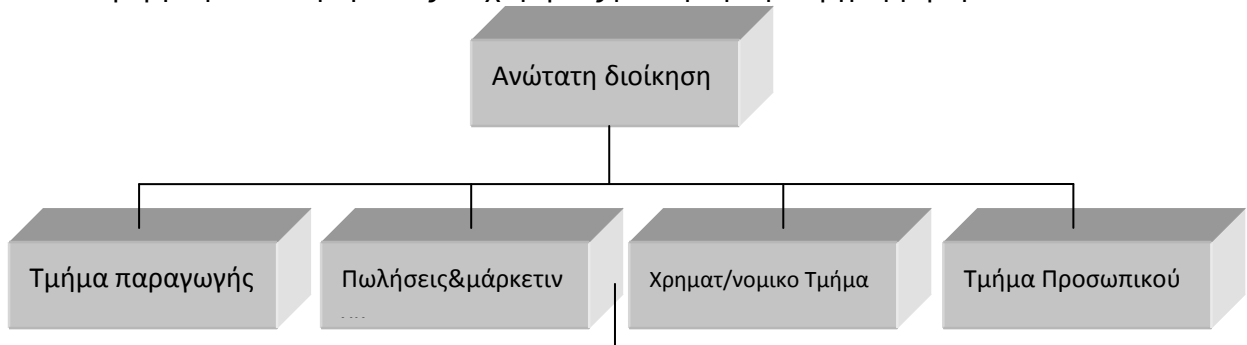
-Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ.459-471

¹² Γεωργόπουλος Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.130-133



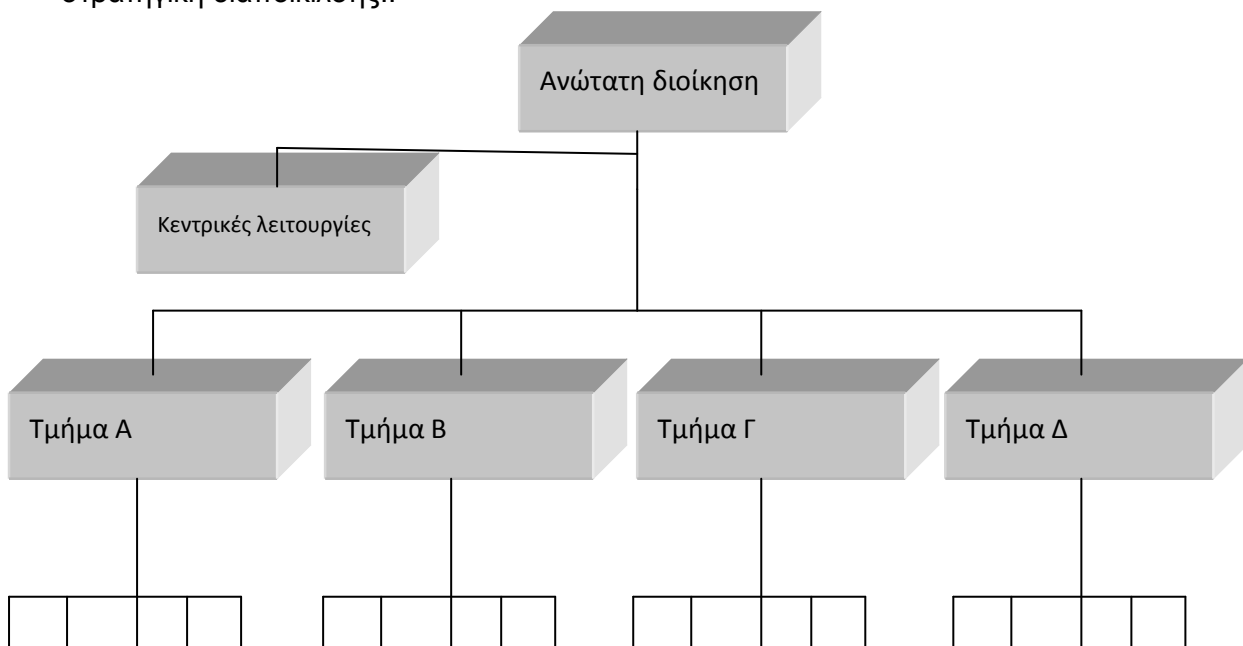
Σχήμα 6: Η απλή δομή

Λειτουργική δομή (functional structure): Η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες (παραγωγή, πώληση κλπ.)των οποίων οι επικεφαλείς αναφέρονται απ' ευθείας στον Γενικό Διευθυντή. Ο Γενικός Διευθυντής ασχολείται κυρίως με το συντονισμό και τον έλεγχο των διαφόρων τμημάτων. Η δομή αυτή (σχήμα7) είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με περιορισμένη γραμμή προϊόντων.



Σχήμα 7: Η λειτουργική δομή

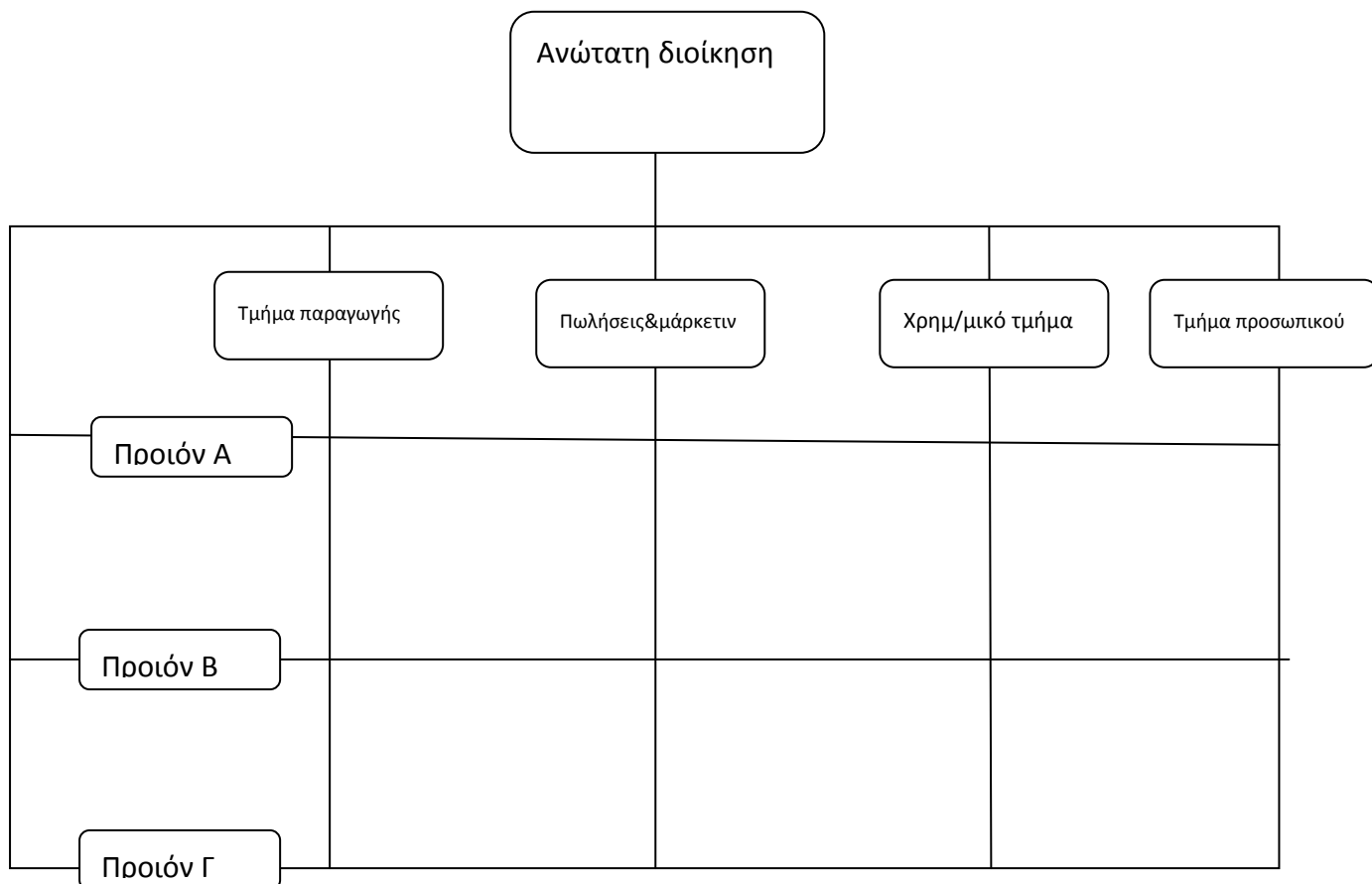
Πολυτμηματική δομή (multidivisional structure): Η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές. Την δομή αυτή (σχήμα 8) την συναντάμε συνήθως σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαποίκισης..



Σχήμα 8: Η πολυτμηματική δομή

Επιτρέπει σε κάθε τμήμα να λειτουργεί αυτόνομα, να διοικεί τις διάφορες λειτουργίες ανάλογα με τις ανάγκες του και βοηθά την κεντρική διοίκηση να αξιολογεί και να ελέγχει καλύτερα την απόδοση κάθε τμήματος. Προκαλεί ,όμως αύξηση του διοικητικού κόστους, προβλήματα συντονισμού και ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων για την κατανομή των πόρων.

Μητρική δομή (matrix structure): Είναι πιο περίπλοκη από τις προηγούμενες διότι έχει δύο επίπεδα ομαδοποίησης, την οριζόντια ομαδοποίηση με βάση τις λειτουργίες και την κάθετη ομαδοποίηση με βάση το προϊόν ή το σχέδιο(σχήμα 9). Το κύριο χαρακτηριστικό της είναι η επικάλυψη εξουσίας ανάμεσα στα στελέχη των λειτουργιών και στα στελέχη των γραμμών προϊόντων ή των σχεδίων. Πλεονέκτημα είναι η τόνωση της διατμηματικής συνεργασίας και συντονισμού, η ανάπτυξη στελεχών και η ευελιξία στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Τα μειονεκτήματα είναι η πολυπλοκότητα του, ο ασαφής καταμερισμός των ευθυνών και αρμοδιοτήτων και ο μεγάλος χρόνος που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων.



Σχήμα 9: Η μητρική δομή

5.3 Η κουλτούρα

Η κουλτούρα είναι το στοιχείο της επιχείρησης που αφενός τη ξεχωρίζει πλήρως από τις υπόλοιπες και αφετέρου είναι σχεδόν αδύνατο να αντιγραφεί από άλλες επιχειρήσεις. Οι δύο μεταβλητές που καθορίζουν τον τύπο κουλτούρας είναι α. το κατά πόσο η εξουσία είναι συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη, καθώς και β. το κατά πόσο είναι επίσημη ή ανεπίσημη.

Οι μορφές επιχειρησιακής κουλτούρας¹³, είναι οι συγκεντρωτική και επίσημη η κουλτούρα αυτή εμφανίζει πολύ μεγάλη συγκέντρωση εξουσιών σε πολύ λίγα πρόσωπα, υπεύθυνα για σχεδόν τα πάντα μέσα στην εταιρεία. Ακολουθούνται οι τύποι σε βαθμό προσήλωσης και τυπολατρίας, εφαρμόζεται επιστημονική διοίκηση με χρήση αναγνωρισμένων, διεθνών μοντέλων, ενώ τέλος ακολουθείται αυστηρά η ιεραρχία. Συνήθως εφαρμόζεται σε πολύ μεγάλες, παλαιές και σχετικά «αρτηριοσκληρωτικές» επιχειρήσεις. Η αποκεντρωμένη και επίσημη κουλτούρα περιλαμβάνει υπερβολικά τυποποιημένη επιχειρησιακή φιλοσοφία – συμπεριφορά, ενώ παράλληλα παρέχει αποκεντρωμένες εξουσίες – δοσμένες σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Τέλος, παρέχει μεγάλη ευελιξία κινήσεων – αποφάσεων στους ειδικούς ευνοώντας τα ταλέντα. Παρατηρείται αρκετά σε σύγχρονες πολυεθνικές. Η συγκεντρωτική και ανεπίσημη κουλτούρα εμφανίζει υψηλή συγκέντρωση εξουσιών σε λίγα πρόσωπα. Δεν ακολουθούνται οι τύποι, χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα η προφορική και η διαισθητική επικοινωνία, ενώ συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις η επιχείρηση είναι οργανωμένη γύρω από τους ιδιοκτήτες. Η αποκεντρωμένη και ανεπίσημη κουλτούρα περιλαμβάνει ειδικούς με ελεύθερο πνεύμα, πλήρως αποκεντρωμένες εξουσίες, εντελώς άτυπες διαδικασίες, ενώ στηρίζεται καθαρά στα κοινά ενδιαφέροντα και στην αμοιβαία εκτίμηση. Μπορεί να απαντηθεί σε μεγάλα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων.

Η κουλτούρα είναι το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και πρακτικών οι οποίες έχουν διάρκεια και αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις όλων των μελών του οργανισμού. Οι προσδοκίες από την κουλτούρα δημιουργούν πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων. Η οργανωτική κουλτούρα είναι ανάλογη με την προσωπικότητα του ατόμου. Όπως το άτομο, έτσι και οργανισμός μπορεί να περιγραφεί ως συντηρητικός, προοδευτικός, σταθερός, δυναμικός, ελεγχόμενος κλπ. Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού συνδέονται το ένα με το άλλο, καθώς επίσης και τη σχέση τους με τα άτομα που είναι έξω από τον οργανισμό. Όπως κάθε κράτος έχει τη δική του κουλτούρα ή πολιτισμικές αξίες, έτσι και κάθε οργανισμός έχει την κουλτούρα του. Η

¹³ Charles Handy., «οι θεοί στο management»,(1981)

οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης, που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Τα πολιτισμικά αυτά στοιχεία μεταφέρονται στα νέα μέλη, από τα οποία διδάσκονται πώς θα αντιλαμβάνονται, θα σκέπτονται και θα αισθάνονται μέσα στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα δείχνει τον τρόπο με τον οποίο τα πράγματα γίνονται μέσα στον οργανισμό. Γενικά, η οργανωτική κουλτούρα καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και επηρεάζει το έργο που κάνουν. Η επικοινωνία και το ηγετικό στυλ που ασκεί ο μάνατζερ στον οργανισμό επηρεάζονται από την οργανωτική κουλτούρα. Οι διαδικασίες των καινοτομιών, λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, οργάνωσης, μέτρησης της απόδοσης κλπ., μεταβάλλονται σημαντικά από οργανισμό σε οργανισμό και οι διαφορές αυτές οφείλονται στην οργανωτική κουλτούρα. Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να διαγνωστεί με την παρατήρηση της συμπεριφοράς των ατόμων στην εργασία και με τη συνέντευξη.¹⁴

Οι σημασίες που υιοθετούν οι θεωρητικοί του μάνατζμεντ έχουν συνήθως προκύψει από κοινωνικές και ανθρωπολογικές απόψεις και σχήματα σχετικά με την κουλτούρα. Η κουλτούρα μιας ομάδας εξαρτάται από πολλές μεταβλητές και περιλαμβάνει τη γλώσσα, την ενδυμασία, τα πρότυπα συμπεριφοράς, το σύστημα αξιών, συναισθήματα, νοοτροπίες, τρόπους αλληλεπίδρασης και τους κανόνες που έχουν αναπτύξει οι ομάδες για τα μέλη τους. Ο Hofstede αναφέρει ότι κουλτούρα είναι "Ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, ο οποίος διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας από εκείνα μιας άλλης". Η άποψη αυτή θα μπορούσε να επεκταθεί, ώστε να υποστηριχθεί ότι τα ίδια τα άτομα είναι αυτοτελείς κοινωνικές μονάδες και επομένως διακρίνονται από την ατομική τους κουλτούρα¹⁵. Η βιβλιογραφία περιέχει πληθώρα πηγών σχετικά με μελέτες για τις επιπτώσεις της κουλτούρας στο μάνατζμεντ, αλλά αυτές αφορούν το μακρό-επίπεδο και όχι το μικρό επίπεδο ή το επίπεδο μιας υπομονάδας του οργανισμού. Αυτό είναι ενοχλητικό, διότι σε όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, η εργασία εκτελείται από μικρές ομάδες. Ο Skinner παρατήρησε, με τη γλώσσα του συμπεριφορισμού, ότι "κουλτούρα δεν είναι η συμπεριφορά των ανθρώπων που ζουν μέσα σε αυτό" είναι το "αυτό" που μέσα ζουν - αυτοτελώς εκπηγάζοντα στοιχεία κοινωνικής θωράκισης που δημιουργούν και διατηρούν τη συμπεριφορά τους¹⁶. Οι κανόνες μπορούν να δώσουν μια ένδειξη της κουλτούρας μιας ομάδας. Οι κανόνες είναι μια εξωστρεφής εκδήλωση επιβεβλημένων συμπεριφορών που θεωρούνται σημαντικές από την πλειοψηφία των μελών της ομάδας. Έτσι, το στυλ μάνατζμεντ και το σύνολο

¹⁴ Μύρων Ζαβλανός "Οργανωτική συμπεριφορά" Σταμούλη Αθήνα 2002

¹⁵ Hofstede G. " Cultural differences in teaching and learning", International Journal of intercultural relations, 1986

¹⁶ Skinner, B.F Walden N.Y Macmillan, 1969

κανόνων, αξιών και πεποιθήσεων των μελών της ομάδας συνδυάζονται για να σχηματίσουν την κουλτούρα της ομάδας. Οι Harvey και Brown υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα της ομάδας πρέπει να επιτυγχάνει στόχους αλλά και να ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών προκειμένου η ομάδα να είναι αποτελεσματική¹⁷. Ο Χένρι Φορντ είπε κάποτε: "Πάρτε μου τα εργοστάσιά μου, κάψτε τα μηχανήματά μου, αφήστε μου όμως τους ανθρώπους μου και θα τα ξαναφτιάξω αμέσως από την αρχή. Ο Φορντ μιλούσε εδώ για την κουλτούρα της επιχείρησής του. Επομένως, η κουλτούρα όχι μόνο βρίσκεται μέσα σε μηχανές, εξοπλισμό και άλλες υλικές οντότητες, αλλά και, το σημαντικότερο, είναι αποτέλεσμα των υποκειμενικών διανοιών κάθε ατόμου κάθε δεδομένης ομάδας. Υπάρχουν σημαντικά προβλήματα με την ανάπτυξη της κουλτούρας μιας ομάδας. Η κουλτούρα κάθε ομάδας διαφέρει από τις άλλες, υπάρχει όμως πάντοτε ένας πυρήνας χαρακτηριστικών που συνδέουν ορισμένους παρόμοιους τύπους κουλτούρας. Κάθε κουλτούρα εξελίσσεται, μετασχηματίζεται ή προσαρμόζεται στον μεταβαλλόμενο περιβάλλον για να επιβιώσει. Η κουλτούρα μετασχηματίζει τις ατομικές συμπεριφορές, είναι μοναδική για κάθε ομάδα και αναπτύσσεται εσωτερικά.¹⁸

5.4 Οι πόροι

Πόροι (resources) είναι τα στοιχεία ή μέσα που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Για την καλύτερη ανάλυση τους, οι πόροι διακρίνονται¹⁹ σε φυσικούς, χρηματοοικονομικούς, ανθρώπινους και άυλους. Στους Φυσικούς πόρους περιλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κτίρια, η παραγωγική δυναμικότητα κ.λπ. Οι Χρηματοοικονομικοί πόροι αποτελούνται από τα κεφάλαια, τη δανειοληπτική ικανότητα, τις σχέσεις με πιστωτές και δανειστές κ.λπ. Σαν Ανθρώπινους πόρους νοούνται οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία, η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ στους Άυλους πόρους περιλαμβάνονται η τεχνογνωσία, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης, τα εμπορικά ονόματα (brand name), οι πατέντες, τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας κ.λπ. Για να έχουν αξία οι πόροι και να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης θα πρέπει να οργανώνονται και να συνδυάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

¹⁷ HarveyD, The condition of Postmodernity. An Eguiry into the Origins of Cultural Change, Blackwell, Cambridge MA 1990.

¹⁸ Paul T J James "Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας" Κλειδάριθμος 1998

¹⁹ Γεωργόπουλος Ν.Β.,ο.π.σελ.134-137

5.5 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων²⁰

Οι υποστηρικτές της “θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων” διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες της), συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης.

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους πόρους της, να τους συνδυάζει για να δημιουργήσει ικανότητες. Οι ικανότητες δηλαδή προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι οι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης Β.; 2007). Για παράδειγμα μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές.

Αυτό σημαίνει ότι η χρήση των υπηρεσιών και των δυνατοτήτων του Cloud δεν αποτελεί από μόνη της το σημείο διαφοροποίησης και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Ωστόσο ο συνδυασμός της υπολογιστικής νέφους με άλλους πόρους της επιχείρησης μπορούν να δημιουργήσουν τις ιδανικές συνθήκες για να εφαρμοστεί μια επιθετική στρατηγική, αλλά και να υποστηριχθεί βέλτιστη χρήση των ικανοτήτων της που θα επιτρέψουν την δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων και επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι λοιπόν σημαντικό για τις επιχειρήσεις αφενός να έχουν επίγνωση του νέου τεχνολογικού περιβάλλοντος αφετέρου να σχεδιάσουν την στρατηγική τους με προσοχή ώστε να βρουν τον συνδυασμό εκείνο, που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων που θα οδηγήσει τελικά σε νέες ευκαιρίες. Από αυτή

²⁰ Παπαδάκης Β.; (2007); Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία; Ρ341; Εκδόσεις Μπένου; Αθήνα

την άποψη η υπολογιστική νέφους βοηθά τις επιχειρήσεις να κινηθούν προς την σωστή κατεύθυνση.²¹

Σε περιόδους όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με γοργούς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης αποτελούν την βάση για την εφαρμογή της στρατηγικής της. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτά ταξινομούνται ως ανθρώπινοι πόροι, (δηλαδή κεφάλαιο, μηχανήματα, άνθρωποι, γνώση), οργάνωση, υλικοί πόροι, (δηλαδή τα φυσικά στοιχεία του ενεργητικού ενός οργανισμού, όπως τα εργοστάσια, το εργατικό δυναμικό και η χρηματοδότηση) και οι άυλοι πόροι δηλαδή τα μη υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως η πληροφόρηση, η φήμη και η γνώση.

Ωστόσο οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι από μόνοι τους ικανοί να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει μονάχα πόρους. Πρέπει και να μπορεί να τους συνδυάζει ώστε να δημιουργεί ικανότητες. Οι ικανότητες δηλαδή προκύπτουν από τον κατάλληλο συνδυασμό των πόρων είναι οι ειδικές εφαρμοσμένες γνώσεις μέσω των οποίων οι πόροι χρησιμοποιούνται αποδοτικά για τις δραστηριότητες και διαδικασίες ενός οργανισμού. Οι ικανότητες αυτές με την σειρά τους διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις **οριακές ικανότητες** και τις **θεμελιώδεις ικανότητες**.

Οι **οριακές ικανότητες** είναι οι ικανότητες εκείνες που αντίστοιχες τους διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν.

Οι **θεμελιώδεις ικανότητες** είναι εκείνες οι ικανότητες που δεν διαθέτουν αντίστοιχες οι ανταγωνιστές και δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν. Και εν τέλει είναι εκείνες οι οποίες δημιουργούν - μετουσιώνονται σε **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Κατασκευή σεναρίων:

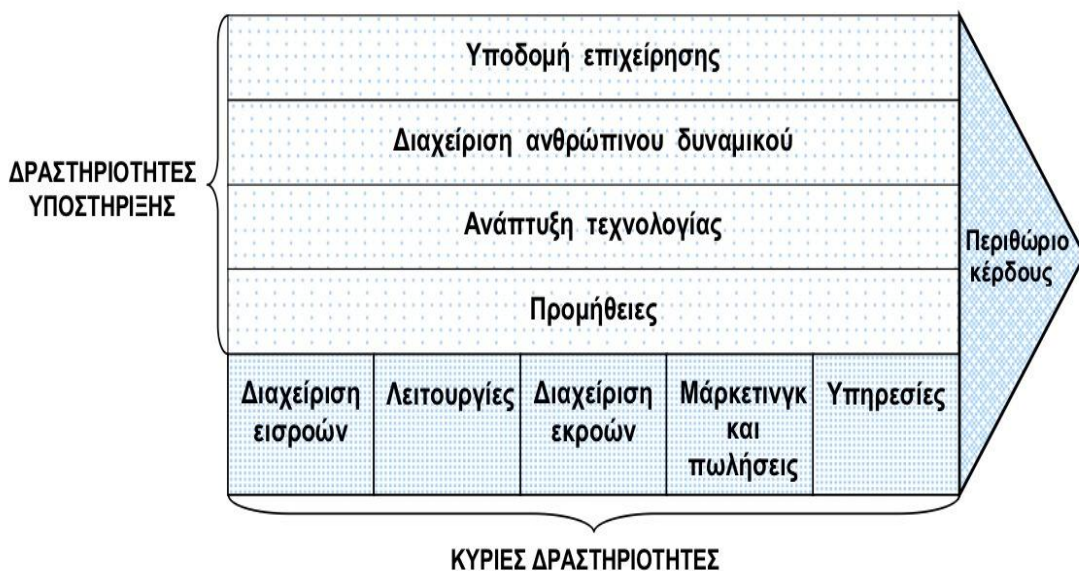
Τα σενάρια είναι αναλυτικές και αξιόπιστες απόψεις για το πώς το επιχειρηματικό περιβάλλον ενός οργανισμού θα μπορούσε να εξελιχθεί στο μέλλον. Χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια χάραξης στρατηγικής με σκοπό να υπολογιστούν διάφορες μελλοντικές καταστάσεις στις οποίες θα πρέπει να ανταποκριθεί η επιχείρηση

5.6 Η αλυσίδα 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

²¹ Bueno E., Morcillo P., Rodriguez J.; (1997); "Management of Technology: Proposal for diagnosis model"; The journal of high technology management research; Vol 8; Issue 1; pp 63-87.

λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Σύμφωνα λοιπόν με την τεχνική της “αλυσίδα 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, έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας. 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 (σχ.5). Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού,. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους). Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διέρχονται όλων των λειτουργιών της αλυσίδας σειριακά και σε κάθε στάδιο αυξάνουν την εσωτερική τους αξία.



Σχήμα 10: «Η αλυσίδα αξίας»

Όπως διαπιστώνουμε και από το σχήμα 10 οι κύριες δραστηριότητες είναι²² η **διαχείριση εισροών** (περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών π.χ. η αποθήκευση και ο έλεγχος των αποθεμάτων). **Οι λειτουργίες**, (η συναρμολόγηση, ο έλεγχος ποιότητας, η συντήρηση των μηχανημάτων, μέσω των οποίων οι εισροές μετατρέπονται σε προϊόντα). **Η διαχείριση εκροών**, (οι δραστηριότητες συλλογής, αποθήκευσης και διανομής του προϊόντος στους αγοραστές). **Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις** (οι δραστηριότητες που έχουν σαν στόχο να ενημερώσουν τους καταναλωτές για το προϊόν της επιχείρησης, να δημιουργήσουν μια θετική και μοναδική εικόνα για αυτό και τελικά να παρακινήσουν τους καταναλωτές να το αγοράσουν). **Οι υπηρεσίες μετά την πώληση** (οι οποίες είναι δραστηριότητες, που σχετίζονται με τη διατήρηση και την επαύξηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση όπως οι επισκευές, οι εγγυήσεις, η εκπαίδευση των αγοραστών).

Οι δραστηριότητες υποστήριξης είναι η προμήθεια (Procurement), η ανάπτυξη τεχνολογίας (TechnologyDevelopment), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (HumanResourceManagement) και η υποδομή της επιχείρησης (FirmInfrastructure)

6 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

6.1 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η εταιρεία πληροφορικής CGSOFT ιδρύθηκε το 1986 ως Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης. Ο σκοπός της εταιρείας σύμφωνα με το καταστατικό της είναι η παροχή υπηρεσιών συμβούλων σε θέματα λογισμικού καθώς και η σχεδίαση, ανάπτυξη, εγκατάσταση, εκπαίδευση, και υποστήριξη ολοκληρωμένων λύσεων (προϊόντων) μηχανοργάνωσης και μηχανογράφησης στους πελάτες της. Στα πλαίσια αυτά η CGSoft δραστηριοποιείται στους τομείς, υπηρεσίες σχεδιασμού και ανάπτυξης τεχνολογιών της πληροφορίας για δίκτυα και συστήματα. Υπηρεσίες σχεδιασμού, υποστήριξης και ολοκλήρωσης συστήματος λογισμικού. Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης για τεχνολογίες της πληροφορίας και στο χονδρικό εμπόριο ταμειακών μηχανών.

Εξετάζοντας την εξέλιξη της εταιρείας μέσα από μια σύντομη χρονολογική διαδρομή, αντιλαμβάνεται κανείς την δυναμική της ανάπτυξη, η οποία στηρίχτηκε αποκλειστικά σε

²² -Γεωργόπουλος Ν.Β., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002,σελ.137-150

-Παπαδάκης Β.Μ, **Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, Μπένου Ε.,Αθήνα,1999,σελ105-112

-Grant R.M.,**Contemporary Strategy Analysis**(concepts,Techniquew,Applicationw) Blackwell Publishing, sh edition,2002,σελ.146-152

ίδιους πόρους αφού η εταιρεία έχει συνολικά επενδύσει πάνω από 1.000.000 € για την ανάπτυξη της εσωτερικής της μηχανογραφικής υποδομής και την παραγωγή αξιόπιστων προγραμμάτων.

1986 Ίδρυση της εταιρείας.

1987 Σχεδιασμός και ανάπτυξη λογισμικού για τις κορυφαίες Ελληνικές χρηματιστηριακές εταιρείες (καλύπτει το 30% της συγκεκριμένης αγοράς).

1988 Σχεδιασμός και ανάπτυξη λογισμικού αυτοματισμού γραφείου (AutoOffice+) για λογαριασμό της Εμπορικής τράπεζας.

1989 Εισαγωγή στην αγορά του λογισμικού εμπορικής και οικονομικής διαχείρισης Thesis σε περιβάλλον UNIX.

1991 Εγκατάσταση του λογισμικού Thesis στην εταιρεία ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS ΑΕΒΕ.

1992 Εισαγωγή στην αγορά του λογισμικού εμπορικής και οικονομικής διαχείρισης Original για την κάθετη αγορά των επιχειρήσεων ανταλλακτικών σε περιβάλλον UNIX.

1993 Εισαγωγή στην αγορά του λογισμικού εμπορικής και οικονομικής διαχείρισης Forma για την κάθετη αγορά των επιχειρήσεων ένδυσης-υπόδησης σε περιβάλλον UNIX.

1997 Το Thesis υποστηρίζει επιτυχώς 300 χρήστες on-line (από 12 χώρους σε όλη την Ελλάδα) σε μία από τις πιο δύσκολες εγκαταστάσεις για τα ελληνικά δεδομένα, στην εταιρεία ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS ΑΕΒΕ.

1998 Εκτεταμένη συμμετοχή στην Ελληνοποίηση του συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων Platinum SQL της αμερικάνικης εταιρείας Epicor.

1999 Επιτυχημένη συμμετοχή στην ολοκλήρωση 10 επιτυχημένων εγκαταστάσεων Platinum SQL. Ανάπτυξη συμπληρωματικών προϊόντων.

2000 Σχεδιασμός και υλοποίηση λογισμικού αυτοματισμού πωλήσεων (Salesforce) για λογαριασμό της Compaq Ελλάδος.

2001 Το Salesforce υιοθετείται και εγκαθίσταται σε δεκάδες χώρες της Compaq EMEA (Europe, Middle East & Africa).

2002 Το Salesforce υποστηρίζει επιτυχώς 1500 on-line χρήστες σε 33 χώρες της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής.

2003 Εισαγωγή στην αγορά του νέου πρωτοποριακού συστήματος εφαρμογών Thesis Enterprise που καλύπτει τους τομείς ERP, CRM, BI.

2004 Εισαγωγή στην αγορά του νέου προϊόντος Thesis MFG για τις παραγωγικές επιχειρήσεις.

2005 Εισαγωγή στην αγορά του νέου προϊόντος Thesis ERP Small Business για πολύ μικρές επιχειρήσεις.

2005 Συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες για την παροχή ειδικών λύσεων.

2006 Παρουσίαση των προϊόντων eThesis (B2B & B2C), Thesis Mobile και PocketBiz Restaurant.

2006 Η CGSoft σε συνεργασία με την Sefin Ιταλίας και την TotalSoft Ρουμανίας αναλαμβάνει το έργο της υλοποίησης του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος της τράπεζας BMW Austria FS GmbH.

2007 Η CGSoft αναλαμβάνει την υλοποίηση του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος του ΗΛΠΑΠ.

2008 Η CGSoft προκαλεί τις εξελίξεις και παρουσιάζει το προϊόν της επόμενης γενιάς Thesis.net σε περιβάλλον 2.0 net και σε ελληνική και πολυγλωσσική έκδοση.

2008 Η CGSoft αναλαμβάνει την υλοποίηση ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος της ΕΘΕΛ.

2009 Η CGSoft παρουσιάζει το προϊόν Thesis.net σε 3.5 net framework, 32/64 bit και σε Windows 7. Γίνεται Microsoft Gold Certified Partner και πιστοποιείται με ISO 9001:2008

2010 Η CGSoft ολοκληρώνει την μηχανογράφηση της EFT Hellas ελληνικού τμήματος μιας από τις μεγαλύτερες πανευρωπαϊκά εταιρείες εμπορίας ενέργειας, τη μηχανογράφηση της Blacksmiths (pipeline construction), την ολοκληρωμένη διαχείριση οινοποιείου (Οινοτεχνική) με ειδικό προϊόν (Thesis.net Winery), τη διαχείριση ακινήτων μέσω εξειδικευμένου λογισμικού προϊόντος (Thesis.net Property Management) της ΑΓΕΤ Ηρακλής και της S&B κλπ

Στον πίνακα 2 παρατίθενται ο κύκλος εργασιών, το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού και ο αριθμός εργαζομένων της εταιρείας την τελευταία τετραετία. Η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει υλοποιήσει έργα ανάπτυξης λογισμικού από κοινού με γνωστές εταιρείες του χώρου της πληροφορικής (όπως για παράδειγμα η ΔΕΛΤΑ Πληροφορική, 1998-2003) για το localization του γνωστού ERP της αμερικάνικης εταιρείας ericor και την εγκατάσταση του, με την ιδιότητα του VAR, σε μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις, (όπως ο Antenna TV).

	2007	2008	2009	2010
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (€):	648.380,58€	558.639,05€	484.523,88€	689.723,75€
ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΗΣΙΟΥ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (€)	668.143,90€	507.179,27€	253.019,10€	527.719,75€
ΑΡ. ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ (ΕΜΕ):	5,08	4,33	6,03	6,17

Πίνακας 2: Συγκεντρωτικά στοιχεία επιχείρησης

Η εταιρεία στο παρελθόν έχει επιδείξει εξωστρέφεια (για παράδειγμα η συνεργασία της με τη Compaq ΕΜΕΑ) και συνεχίζει να επιδεικνύει εξωστρέφεια αναπτύσσοντας διαρκώς συνεργασίες με αξιόλογες Ελληνικές και ξένες εταιρείες λογισμικού, όπως για παράδειγμα οι εταιρείες Sieben σε θέματα εφαρμογών PDAs, η Telanavis σε θέματα συνεργασίας για λύσεις GIS, η Microsoft για την πιστοποίηση των έτοιμων εφαρμογών και προϊόντων της.

Η εταιρεία για την προώθηση των προϊόντων / υπηρεσιών της, διαθέτει στην Ελλάδα, πέρα από το δικό της δίκτυο πωλήσεων και δίκτυο εξωτερικών μεταπωλητών – εγκαταστατών (VARs) που διαρκώς αναπτύσσεται και διευρύνεται σε όλη την επικράτεια.

Η εταιρεία για να διατηρήσει την θέση της στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική και απαιτητική αγορά ανάπτυξης λογισμικού συνεργάζεται με μια σειρά ΑΕΙ (ΕΜΠ, Παν. Πειραιά, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθήνας), επενδύει διαρκώς στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων εφαρμογών και προϊόντων και παράλληλα υποστηρίζει κι εκπαιδεύει συνεργάτες της σε διάφορα επιστημονικά και θεματικά πεδία που αφορούν εργαλεία, αλλά και νέες τεχνολογικές λύσεις και μεθόδους βελτίωσης της παραγωγικής της διαδικασίας.

6.2 Τα προϊόντα

Η CGSOFT παράγει και διαθέτει στην Ελληνική αγορά την σουίτα εφαρμογών Thesis.net ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα με πλήρως διασυνδεδεμένα μεταξύ τους modules με κοινό σημείο εισόδου αλλά και με μοναδικές δυνατότητες και πεδία εξειδίκευσης. Το Thesis.net είναι ένα client / server προϊόν επιχειρησιακού λογισμικού 3ης γενιάς, το οποίο καλύπτει πλήρως τις οικονομικές, τις εμπορικές, τις ανάγκες διανομής, την παραγωγή, το marketing κάθε μικρομεσαίας και μεσαίας επιχείρησης με εξαιρετική ταχύτητα, ευελιξία και πληρότητα, υποστηρίζοντας διαδικασίες με εξαιρετική αμεσότητα και ευκολία για τον τελικό χρήστη. Επιπλέον συνοδεύεται από

εξαιρετικά εργαλεία επιχειρησιακής πληροφόρησης και ενημέρωσης (decision making utools).

Το Thesis.net από το σχεδιασμό του, είναι μια πλήρης, εύκολα υλοποιήσιμη, παραμετρική λύση που αναβαθμίζει σημαντικά τις επιχειρηματικές διαδικασίες, διαχειριζόμενο με πληρότητα και υψηλή διαθεσιμότητα τις επιχειρηματικές πληροφορίες. Εξασφαλίζει εξαιρετική απόδοση, υψηλή προσαρμοστικότητα, επεκτασιμότητα και απaráμιλλη αξιοπιστία. Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία υλοποίησης του εγγυώνται ταχύτατη, ασφαλή και χαμηλού κόστους απροβλημάτιστη λειτουργία. Το Thesis.net είναι ένα απόλυτα ανοιχτό σύστημα. Όλα τα server side προγράμματα (sources) και οι εκτυπώσεις διατίθενται ανοιχτά και πλήρως διαμορφώσιμα σύμφωνα με τις ανάγκες υλοποίησης.

Το Thesis.net βασίζεται εξ' ολοκλήρου στην πιο σύγχρονη τεχνολογία της Microsoft. Το περιβάλλον ανάπτυξης είναι αποκλειστικά το MS Visual Studio 2010 (C#), με πλήρη υποστήριξη του .Net 3.5 Framework σε 32 ή 64 bit. Αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες του Microsoft SQL Server 2008. Η διαδραστικότητα με τον χρήστη (UI) είναι απόλυτα συμβατή με Windows 7 & MS Office 2010 (ribbons, application button, contextual tabs, galleries, screen tips, quick access toolbars, κλπ. Το Thesis.net επικοινωνεί αμφίδρομα με τα προγράμματα αυτοματισμού γραφείου της Microsoft.

Το καινοτόμο περιβάλλον ανάπτυξης εφαρμογών Thesis.net συνδυάζει αρμονικά την πιο σύγχρονη τεχνολογία της Microsoft με ένα πολύ ισχυρό γραφικό περιβάλλον. Ο μοναδικός αυτός συνδυασμός είναι ιδανικός για τον σχεδιασμό, παραγωγή και διάθεση πρόσθετων προγραμμάτων (modules), ή νέας λειτουργικότητας στο σύστημα. Μεταξύ των καινοτόμων χαρακτηριστικών του Thesis.net είναι ότι όλα τα πρόσθετα προγράμματα κληρονομούν αυτόματα όλα τα χαρακτηριστικά και το UI του. Επιπρόσθετα ένα πλούσιο σύνολο από γραφικά εργαλεία ενσωματώνονται στο Thesis.net καλύπτοντας με επάρκεια MIS & BI ανάγκες. Το περιβάλλον ανάπτυξης εφαρμογών είναι ιδανικό για την ταχύτατη ανάπτυξη νέων υποσυστημάτων (modules) ή και ολόκληρων νέων εφαρμογών, που καλύπτουν εξειδικευμένες ανάγκες των κάθετων αγορών (vertical markets).

Βασικά υποσυστήματα του Thesis.net:

- Thesis.net ERP (Οικονομική διαχείριση και εφοδιαστική αλυσίδα)
- Thesis.net BI (Σύστημα διαχείρισης επιχειρηματικής ευφυΐας)
- Thesis.net MFG (Διαχείριση & κοστολόγηση παραγωγής, διαχείριση πόρων παραγωγής)
- Thesis.net CRM (Διαχείριση πελατειακών σχέσεων)

- Thesis.net Mobile (Ασύρματη παραγγελιοληψία)
- Thesis.net Logistics (Διαχείριση logistics αποθηκών)
- eThesis.net (eShop, B2B & B2C λύσεις βασισμένες στο WEB)

Με το παρόν επενδυτικό σχέδιο, επιδιώκεται να υλοποιηθεί ένα νέο προϊόν λογισμικού που θα απευθύνεται σε μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό, δίνοντας στην εταιρεία μια δυναμική ανάπτυξη στις διεθνείς αγορές. Πρόκειται για μια πλατφόρμα διαδικτυακής ανάπτυξης πολυγλωσσικών εφαρμογών υπο την ονομασία «Web Application Framework – **WAF**» η οποία θα εξασφαλίζει με ενιαίο, λειτουργικό και εξαιρετικά σύγχρονο τρόπο την εκτέλεση όλων των line of Business εφαρμογών μιας επιχείρησης.

6.3 Υπάρχουσα θέση της εταιρείας στην αγορά

Η εταιρεία ανήκει στον κλάδο Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών(ΤΠΕ), ο οποίος συγκροτείται από τις συσκευές, τα λειτουργικά συστήματα, τις εφαρμογές και τα δίκτυα. Στο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιούνται περίπου 1.685 επιχειρήσεις, έχοντας νομική μορφή ανώνυμων εταιριών και εταιριών περιορισμένης ευθύνης. Το μεγαλύτερο μερίδιο της αξίας της αγοράς κατέχουν οι τηλεπικοινωνίες, ενώ και ο τομέας της πληροφορικής παρουσιάζει ανοδική πορεία.

Η CGSoft σήμερα έχει επικεντρωθεί στον τομέα των υπηρεσιών σχεδιασμού, υποστήριξης και ολοκλήρωσης επιχειρησιακού λογισμικού διαθέτοντας την πιο ευρεία σειρά προϊόντων ελληνικού λογισμικού κάτω από την ενιαία και τεχνολογικά κορυφαία πλατφόρμα Thesis.net (ERP, CRM, BI, MFG, Project Management, Property Management, ISO κ.α.). Η CGSoft έχει ένα ευρύ πελατολόγιο (κυρίως εντός της Ελλάδας) καθώς κι ένα πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών.

Παράλληλα η εταιρεία αναπτύσσει το δίκτυο συνεργατών της και στην Κύπρο, ενώ ταυτόχρονα αναλαμβάνει την αποκλειστική διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών της γερμανοελβετικής εταιρείας DRSDigital στην Ελλάδα, την Κύπρο και την Τουρκία και απλή αντιπροσώπευση αυτών, σ' όλη την ΝΑ Ευρώπη.

Στον τεχνολογικό τομέα, η CGSoft επενδύει σταθερά στην αιχμή της τεχνολογίας, ενώ αταλάντευτη παραμένει η επιλογή της για συνέργειες στον τομέα της έρευνας με τα ΑΕΙ της χώρας (π.χ. ΕΜΠ, ΟΠΑ, ΠαΠει κ.α.). Με αυτά ως βάση έχει πετύχει να βελτιώνει διαρκώς το όνομα, τη θέση και το μερίδιό της στην αγορά και έτσι να ξεπερνά την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών και μάλιστα με ανοδικά αποτελέσματα το 2010.

6.4 Στόχοι

Το όραμα της εταιρείας είναι να προσφέρει όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες της. Μέσω της συγκεκριμένης επένδυσης, σκοπός είναι να προσφέρει ένα καινοτόμο προϊόν τεχνολογικής υπεροχής που θα αξιοποιηθεί από όλο και περισσότερους καταναλωτές ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης, μέσω του οποίου η εταιρεία θα επεκταθεί στις ταχέως αναπτυσσόμενες διεθνείς αγορές.

Αποστολή της CGSoft είναι η διαρκής παροχή τεχνολογικά προηγμένων και αξιόπιστων Πληροφοριακών Συστημάτων σε συνδυασμό με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ώστε να εξασφαλίζεται η βέλτιστη λειτουργία και η μέγιστη απόδοση των λύσεων που προτείνει και χρησιμοποιούν οι πελάτες της. Επιπρόσθετα, στρατηγικός στόχος της εταιρείας είναι οι επενδύσεις στην βελτιστοποίηση των υπηρεσιών μέσα από βιώσιμες μειώσεις κόστους, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της τεχνικής υποστήριξης των πελατών, τη διαρκή βελτίωση στην ευελιξία και την παραγωγικότητα με ταυτόχρονη σύγκλιση των τεχνολογιών και η δημιουργία εμπορικών και καινοτόμων προϊόντων και προτάσεων. Μέσα από έρευνα αγοράς που προηγήθηκε, η εταιρεία στοχεύει στην ανάπτυξη της στο εξωτερικό και την εδραίωση της σε αγορές όπως αυτές της Τουρκίας και της Βουλγαρίας

7 Η ΑΓΟΡΑ

Σύμφωνα με έρευνα του ΕΙΤΟ, στην Ευρώπη ο τομέας Τεχνολογιών Πληροφορίας & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) αναπτύσσεται ταχύτερα από την συνολική ευρωπαϊκή οικονομία. Οι επιχειρήσεις επενδύουν όλο και περισσότερο σε νέες και πιο ώριμες λύσεις ΤΠΕ, ενώ ταχύτερα υιοθετούν τις νέες on line υπηρεσίες και οι ευρωπαίοι καταναλωτές.

Σήμερα, η σταθερή ανάπτυξη της τεχνολογίας του διαδικτύου, η ικανή γεωγραφική κάλυψη, η ταχύτητα και η βελτίωση της αξιοπιστίας αλλά και το συνεχώς μειούμενο κόστος λειτουργίας του, έχουν δημιουργήσει ένα πρόσφορο περιβάλλον διάδοσης των διαδικτυακών εφαρμογών.

7.1 Παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης

Οι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού διακινούν ένα προϊόν το οποίο έχει πολλαπλές εφαρμογές σε κάθε είδους επιχειρήσεις (τράπεζες, λιανεμπόριο, βιομηχανία, ΜΜΕ) και οργανισμούς (δημόσιους φορείς, υπουργεία, ΟΤΑ κλπ). Κατά συνέπεια η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κλάδου προέρχεται από πολλούς και διαφορετικούς τομείς, γεγονός θετικό καθώς εάν κάποιος τομέας παρουσιάσει κόπωση, η ζήτηση μπορεί να αντικατασταθεί από την ζήτηση άλλων φορέων. Η σημαντικότερη πηγή πελατών αποτελούν λόγω της πληθώρας τους οι ΜΜΕ, οι οποίες ωστόσο προσπαθούν

να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για καλύτερη οργάνωση και διαχείριση που προσφέρουν τα υπολογιστικά συστήματα, χωρίς να επιβαρυνθούν με σημαντικές επενδύσεις.

Οι μεταβολές στη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν οι εταιρείες του κλάδου σχετίζονται με τις δαπάνες που πραγματοποιούν οι εγχώριες εταιρείες και παρουσιάζονται στους προϋπολογισμούς που καταρτίζουν. Τόσο η κατάρτιση όσο και η εκτέλεση των προϋπολογισμών και κατά συνέπεια η ζήτηση επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων όπως οι οικονομικοί παράγοντες (οικονομικό περιβάλλον, επιδοτούμενα προγράμματα, φορολογικές/νομοθετικές μεταβολές), οι στρατηγικοί παράγοντες (υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, υιοθέτηση εξειδικευμένων εφαρμογών λόγω της πολυπλοκότητας της δομής των νέων επιχειρήσεων, ανάπτυξη των επιχειρήσεων), οι τεχνολογικοί παράγοντες (εισαγωγή νέων συστημάτων στην αγορά, προσαρμογή συστημάτων σε νέα δεδομένα), οι ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων επιχειρήσεων (αύξηση εταιρειών third party logistics, ανάγκες δημοσίου τομέα κλπ) και λοιποί παράγοντες (χρήση πειρατικού λογισμικού).

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά τις εταιρείες στις οποίες απευθύνεται ο κλάδος. Μια καλή οικονομικά χρονιά συνεπάγεται την αύξηση των σχετικών κονδυλίων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για τη μηχανοργάνωσή τους. Αντίθετα, σε περιόδους σημαντικών οικονομικών κρίσεων όπως αυτή που διανύουμε έχει επιπτώσεις στους προϋπολογισμούς των εταιρειών. Τα συστήματα που τοποθετούνται στις ελληνικές εταιρείες είναι αρκετά ακριβά για τον προϋπολογισμό των τμημάτων μηχανοργάνωσης. Τα επιδοτούμενα προγράμματα προσφέρουν μια λύση σε αυτό το πρόβλημα και έτσι συντελούν στην αύξηση της ζήτησης για τις εταιρείες του κλάδου. Από την άλλη, η προσμονή για νέα προγράμματα μειώνει τεχνητά την ζήτηση καθώς πολλές εταιρείες δεν προχωρούν στην ανανέωση και επέκταση του εξοπλισμού τους, προκειμένου οι σχετικές δαπάνες να ενταχθούν σε μελλοντικά επενδυτικά προγράμματα. Συνεπώς την περίοδο πριν την προκήρυξη κάποιου επενδυτικού προγράμματος η ζήτηση για τις εταιρείες του κλάδου μειώνεται σε αντίθεση με την έναρξη του προγράμματος όπου το επενδυτικό κλίμα αντιστρέφεται.

Η αγορά λογισμικού επωφελείται από διάφορες μεταβολές στο νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο λειτουργίας των εταιρειών στην Ελληνική οικονομία. Για παράδειγμα μεταβολές στα φορολογικά έντυπα (αποδείξεις, δελτία αποστολής, αποστολή στοιχείων προμηθευτών σε κρατικούς φορείς κλπ) έχουν σαν αποτέλεσμα τη μεταβολή των συστημάτων των εγχώριων εταιρειών και κατά συνέπεια την αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κλάδου. Οι στρατηγικοί παράγοντες αποτελούν βασικούς παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης. Σε αυτούς εντάσσεται η τάση για χρήση νέας

τεχνολογίας, η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και η ανάπτυξή τους. Σύμφωνα με φορείς του κλάδου, οι ελληνικές επιχειρήσεις ήταν για μεγάλο χρονικό διάστημα διστακτικές στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όπως είναι τα ηλεκτρονικά συστήματα, καθώς οι διοικήσεις τους δεν ήταν σε θέση να αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματά τους σε σχέση με το κόστος απόκτησης και συντήρησής τους. Ωστόσο η σταδιακή ανανέωση της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων και ειδικότερα των ΜΜΕ, έχει συμβάλλει ώστε όλο και περισσότερες εταιρείες να υιοθετούν σύγχρονα συστήματα διαχείρισης και οργάνωσης. Προς την ίδια κατεύθυνση συμβάλλει η πολυπλοκότητα που παρουσιάζουν οι σύγχρονες εταιρείες (τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, marketing, IT κλπ), όσο και η σταδιακή μεγέθυνση των υφιστάμενων εταιρειών λόγω των επιπλέον αναγκών που δημιουργούνται.

Άλλος παράγοντας που επηρεάζει τους προϋπολογισμούς των εταιρειών στους οποίους απευθύνεται ο κλάδος είναι η τεχνολογία, η εξέλιξη των υπολογιστικών συστημάτων, τόσο από πλευράς hardware όσο και από πλευράς λογισμικού, έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ζήτησης για τις εταιρείες του κλάδου λόγω της αντικατάστασης παλαιότερων συστημάτων που χρησιμοποιούν οι πελάτες τους.

Η αύξηση της ζήτησης προέρχεται και από τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων επιχειρήσεων και οργανισμών. Η ανάπτυξη εταιρειών οι οποίες προσφέρουν 3rd party logistics αποτελεί μια νέα αγορά καθώς απαιτείται συνεχής έλεγχος και συντονισμός ο οποίος μπορεί να επιτευχθεί μέσω των σύγχρονων υπολογιστικών συστημάτων ώστε να επιτευχθούν οι απαραίτητες οικονομίες κλίμακας.

Αντίστοιχα ο εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα με την εφαρμογή σύγχρονων μηχανογραφικών συστημάτων και η επέκταση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συμβάλλουν στην αύξηση της ζήτησης για τις εταιρείες του κλάδου.

Τέλος, το μεγάλο ποσοστό χρήσης πειρατικού λογισμικού στην Ελλάδα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης της ζήτησης στην εγχώρια αγορά. Η θετική επίδραση των ανωτέρω παραγόντων έχει συμβάλλει στην σταδιακή αύξηση της ζήτησης και της διαμόρφωσής της σε συγκεκριμένα επίπεδα. Σύμφωνα με εκπροσώπους του κλάδου η σταδιακή αύξηση των εταιρειών που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά συστήματα έχει συντελέσει ώστε να δημιουργηθεί μια κρίσιμη μάζα εταιρειών οι οποίες έχουν ανάγκη υποστήριξης και αναβάθμισης των συστημάτων τους.

7.2 Το εξωτερικό περιβάλλον

Συνθήκες περαιτέρω εξωστρέφειας με εξασφαλισμένη επιτυχία για τις εταιρείες πληροφορικής δημιουργούν τόσο οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης των αγορών των Βαλκανίων, όσο και η επέκταση των δραστηριοτήτων των ελληνικών τραπεζών στην ίδια αγορά και όχι μόνο. Υπό αυτές τις συνθήκες η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων ελληνικών εταιρειών πληροφορικής αποτελεί στόχο όλο και περισσότερων εκπροσώπων του κλάδου. Το μέγεθος της αγοράς των Βαλκανίων καθώς και οι ταχύτατοι ρυθμοί ανάπτυξης που παρουσιάζει, καθιστά την αγορά αυτή ιδιαίτερα δελεαστική. Από την άλλη η ελληνική αγορά πληροφορικής, παρά τη σταθεροποίηση που εμφανίζει τα τελευταία χρόνια, δεν μπορεί να προσφέρει πλέον στις ελληνικές εταιρείες υψηλά περιθώρια για την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Παράλληλα με εξαίρεση τον τομέα των τηλεπικοινωνιών και των τραπεζών, ο ιδιωτικός τομέας κυρίως λόγω του δυσμενούς οικονομικού κλίματος που επικρατεί, δεν υλοποιεί σημαντικές επενδύσεις στο χώρο του IT.

Έτσι, το συνολικό μέγεθος της αγοράς των βαλκανικών χωρών, εκτός της ελληνικής αγοράς, που εκτιμάται στο 1,5 δισ. ευρώ, και οι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης που διαμορφώνονται άνω του 10% και σε αρκετές ανά περίπτωση χώρες αρκετά υψηλότερα, αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης.

Καθώς η κρίση γεννά νέες ευκαιρίες, η εξωστρέφεια είναι μια εναλλακτική η οποία έχει υιοθετηθεί από πολλές ελληνικές εταιρείες για αύξηση μεριδίων και περαιτέρω ανάπτυξη. Η περιοχή των Βαλκανίων αποτελείται από αγορές που παρουσιάζουν έντονο επιχειρηματικό ενδιαφέρον, ευνοϊκές συνθήκες και προοπτικές ανάπτυξης.

7.3 Παρουσίαση διεθνών αγορών _ Βουλγαρία

Πληθυσμός: 7.351.234 (απογραφή 2011)

Έκταση: 110.910

Πρωτεύουσα: Σόφια (1.395.568 κάτοικοι)

Επίσημη γλώσσα: Βουλγάρικα

Νόμισμα: Λεβ

7.3.1 Μέγεθος αγοράς

Η Βουλγαρία είναι μια μικρή χώρα που όμως τα τελευταία χρόνια εμφανίζει έντονη δραστηριοποίηση σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Πάνω από 6.000 ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σήμερα εκεί, συνεισφέροντας σημαντικά στην

ανάπτυξη της οικονομίας της γείτονος. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν δημιουργήσει πάνω από 100.000 θέσεις εργασίας στη Βουλγαρία, σύμφωνα με όσα ανέφερε κατά την επίσκεψή του στην Ελλάδα ο πρόεδρος της γειτονικής χώρας, κ. Ρόσεν Πλέβνιεφ.

Την περίοδο 1998-2012, η Ελλάδα πραγματοποίησε πάνω από το 15% των άμεσων ξένων επενδύσεων που έχουν γίνει στη Βουλγαρία. Μάλιστα, παρά την παρατεταμένη κρίση, η Ελλάδα παραμένει -μαζί με την Αυστρία και την Ολλανδία- ανάμεσα στους τρεις μεγαλύτερους άμεσους ξένους επενδυτές στη γειτονική χώρα: την περίοδο 1998-2012, πάνω από 4 δισ. ευρώ επενδύθηκαν από την Ελλάδα στη Βουλγαρία, εκ των οποίων το 43% στις τηλεπικοινωνίες, το 36% σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, το 6% σε επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών, το 7% στη βιομηχανία και το 8% στη μεταποίηση. Πρόσφατη έρευνα του Ελληνοβουλγαρικού Επιμελητηρίου καταδεικνύει ότι σε ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν δραστηριότητα τόσο στην Ελλάδα όσο και στη Βουλγαρία το 65% του κύκλου εργασιών προέρχεται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στη γείτονα.

7.3.2 Ορίζοντες Ανάπτυξης

Μια σειρά χρηματοδοτήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση, δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα ανάπτυξης στη χώρα, πράγμα από το οποίο μπορεί να επωφεληθεί άμεσα ο τομέας της πτηνοτροφικής.

Σύμφωνα με δηλώσεις της κας Liliyana Pavlova, Υπουργού Περιφερειακής Ανάπτυξης και Δημοσίων Έργων της Βουλγαρίας, η Βουλγαρία θα λάβει χρηματοδότηση από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «Μεταφορές» την προγραμματική περίοδο 2014-2020 το οποίο θα διατεθεί στην κατασκευή τριών σχεδίων οδικών υποδομών. Στα ως άνω σχέδια περιλαμβάνονται οι αυτοκινητόδρομοι Struma, Hemus, καθώς και η κατασκευή τούνελ της Shipka (τμήμα αυτοκινητόδρομου που ενώνει τη Σόφια με τον Προμαχώνα).

Αναφερόμενη στο τρέχον Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταφορές», η Υπουργός σημείωσε ότι έχουν ήδη υπογραφεί συμβάσεις για το σύνολο σχεδόν των διαθέσιμων πόρων (το 90% του συνολικού προϋπολογισμού του προγράμματος έχει συμβασιοποιηθεί) και εκκρεμεί μόνο το έργο του αυτοκινητόδρομου Botevgrad-Mezdra. Τέλος η κα Παβλόβα δήλωσε ότι, στο πλαίσιο του Ε.Π. «Περιφερειακή Ανάπτυξη» (που πιθανώς να μετονομαστεί σε «Περιοχές σε Ανάπτυξη») την προγραμματική περίοδο 2014-2020 η Βουλγαρία θα λάβει € 2 δισ.

Σύμφωνα με σχετικά δελτία τύπου βουλγαρικών πρακτορείων ειδήσεων (<http://www.nabucco-pipeline.com/portal/page/portal/en>), το υπουργείο Περιβάλλοντος

της Βουλγαρίας ενέκρινε την κατασκευή του βουλγαρικού τμήματος του αγωγού φυσικού αερίου Nabucco.

Στις 11 Δεκεμβρίου 2012 σε συνεδρίαση της Κοινής Επιτροπής Παρακολούθησης του Προγράμματος Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας Ελλάδα–Βουλγαρίας 2007-2013, ανακοινώθηκε η σύναψη συμβάσεων τεσσάρων projects συνολικού ύψους 63 εκατ. ευρώ, στο πλαίσιο των τεσσάρων αξόνων προτεραιότητας του εν λόγω Προγράμματος.

Στις 30.11.2012 πραγματοποιήθηκε στη Σόφια η ετήσια ενημερωτική εκδήλωση της διαχειριστικής αρχής του κοινοτικά υποστηριζόμενου Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Ικανότητα» (Operational Program “Administrative Capacity” – OPAC). Το πρόγραμμα τελεί υπό την αιγίδα του Υπουργείου Οικονομικών και έχει ως στόχο τον εκσυγχρονισμό της βουλγαρικής δημόσιας διοίκησης, τη αναβάθμιση του έργου του δικαστικού κλάδου και την ενίσχυση των δομών της κοινωνίας των πολιτών για την περίοδο 2007–2013.

Ο Αναπληρωτής Υπουργός Οικονομικών, κ. Vladislav Goranov, επισήμανε πως το OPAC είναι ένα από τα πιο επιτυχημένα επιχειρησιακά προγράμματα, που υλοποιεί η Βουλγαρία, κάτι που αποδεικνύεται από το υψηλό ποσοστό σχεδίων/έργων που έχουν συναφθεί (74% επί του συνολικού προϋπολογισμού του Προγράμματος για την περίοδο 2007–2013).

Παράλληλα, παρουσιάστηκε πρότυπο ιστοσελίδας του Δήμου Σόφιας, η οποία αυτήν τη στιγμή ανασχεδιάζεται, με σκοπό να παρέχει 370 υπηρεσίες σε εταιρείες και πολίτες. Ακολούθως, παρουσιάστηκε από την ανάδοχο εταιρεία η σχεδιαζόμενη διαδικτυακή πύλη για τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της βουλγαρικής κυβέρνησης. Η πύλη θα διαιρείται σε τρεις υπο-πύλες: δύο ανοιχτές για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και μια κλειστή για τη δημόσια διοίκηση. Βασικό στοιχείο της πύλης είναι, μεταξύ άλλων, η ύπαρξη blog των διαφόρων αρχών, μέσω των οποίων οι πολίτες θα ενημερώνονται, θα μπορούν να κατηγοριοποιούν, αλλά και να οργανώνουν, όπως επιθυμούν, τα άρθρα και τις λοιπές πληροφορίες των blog αυτών. Ο κάθε πολίτης-χρήστης θα μπορεί, επίσης, με ένα ισχυρό ηλεκτρονικό εργαλείο να προσωποποιεί τη σελίδα του.

7.3.3 Κερδοφορία Αγοράς

Στο 10% ο φόρος, σταθερός εδώ και πολλά χρόνια, με τη φορολογική μεταρρύθμιση του 2007 στη Βουλγαρία ετέθη ως στόχος η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και η εξασφάλιση ενός διαφανούς και λειτουργικού φορολογικού συστήματος, σύμφωνα με το κοινοτικό δίκαιο. Στο πλαίσιο αυτό, καταργήθηκε η προοδευτική φορολογική κλίμακα στα

φυσικά πρόσωπα και αντικαταστάθηκε από ενιαίο συντελεστή (flat tax) 10%, ο οποίος ισχύει και για τη φορολόγηση των εταιριών. Ο φόρος μερισμάτων είναι 5% και ο ΦΠΑ 20% εντός της Βουλγαρίας και μηδενικός, προκειμένου για εξαγωγές και ενδοκοινοτικές προμήθειες. Τα δημοτικά συμβούλια καθορίζουν το ακριβές ύψος των δημοτικών φόρων και τελών (από 0,5% έως 2% σε όλα τα ακίνητα και από 1,3% έως 2,6% για τον δημοτικό φόρο μεταβίβασης ακινήτων).

Οι επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει σε υποβαθμισμένες περιοχές (όπου η ανεργία κατά το προηγούμενο έτος ήταν σημαντικά υψηλότερη του μέσου όρου στη χώρα) μπορούν να επωφεληθούν από ορισμένες φορολογικές διευκολύνσεις, όπως, απαλλαγή μέχρι και 100% του εταιρικού φόρου (10%) προκειμένου για βιομηχανικές μονάδες εγκατεστημένες σε περιοχές με ανεργία μεγαλύτερη τουλάχιστον κατά 35% του μέσου όρου. Η εν λόγω απαλλαγή ισχύει για μία πενταετία, ανεξάρτητα από την εξέλιξη της ανεργίας. Μείωση του εταιρικού φόρου μέχρι το 10% επί της αξίας των επενδύσεων (με την εξαίρεση των επιβατικών αυτοκινήτων), με την προϋπόθεση ότι η επένδυση πραγματοποιείται σε περιοχή με ανεργία μεγαλύτερη κατά 50% του εθνικού μέσου όρου. Καθώς επίσης και ειδική έκπτωση (αφαίρεση από τα κέρδη αμοιβών και εργοδοτικών εισφορών μέχρι και 12 μηνών) για τις επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν εγγεγραμμένους ανέργους.

Σήμερα λειτουργούν στη Βουλγαρία τρεις βιομηχανικές ζώνες (Free Zone Ruse, Free Zone Vidin και Free Zone Svilengrad, η τελευταία κοντά στα σύνορα με Ελλάδα και Τουρκία), τις οποίες διαχειρίζεται η κρατική «National Company of Industrial Zones (NCIS)». Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να εγκατασταθούν σ' αυτές έχουν πρόσθετες διευκολύνσεις.

7.3.4 Παράγοντες Επιτυχίας

Ο κλάδος της Πληροφορικής είναι ταχέως αναπτυσσόμενος όμως το υπάρχον δυναμικό ανθρώπινων πόρων δεν είναι αρκετό ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις. Σύμφωνα με τον Γιάβορ Τζόνεφ, ιδρυτή της μεγαλύτερης βουλγαρικής ομάδας εταιριών στον τομέα των τεχνολογιών πληροφορικής BASSCOM, η βιομηχανία των τεχνολογιών πληροφορικής χρειάζεται 6.000 ειδικούς ετησίως και σήμερα ο αντίστοιχος αριθμός των αποφοίτων των πανεπιστημίων είναι 2.000. Η έλλειψη λοιπόν ιδίων ανθρωπίνων πόρων σε αυτόν τον τομέα δημιουργεί την ανάγκη για εισαγωγή αυτών από χώρες του εξωτερικού.

Το ευνοϊκό κλίμα που παρέχει η χώρα για επενδύσεις, προσελκύει ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, αυξάνοντας έτσι το δυνητικό αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία.

7.3.5 Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Τεχνολογία

Η Βουλγαρία παρόλο που είναι μια μικρή χώρα με σημαντικά προβλήματα ανεργίας και κρίση σε αρκετούς κλάδους της οικονομίας, παρουσιάζει αξιόλογη ανάπτυξη στον τομέα της τεχνολογίας. Ο κλάδος των τεχνολογιών πληροφορικής στη Βουλγαρία είναι από τους πιο αναπτυσσόμενους στη Ανατολική Ευρώπη. Η Βουλγαρία, η οποία εντάχθηκε στην ΕΕ το 2007, παρουσιάζεται ως μια χώρα που έχει μια από τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες πληροφορικής στην Ευρώπη. Το χαμηλό κόστος εργασίας, οι χαμηλοί φόροι και οι πολλοί ταλαντούχοι προγραμματιστές μετέτρεψαν τη Σόφια σε μια από τις προτιμώμενες επιλογές για πολλές ξένες εταιρείες.

Σε συνέντευξη του, ο Γκεόργκι Μπρασνάρφ, πρόεδρος της Βουλγαρικής Ένωσης των Εταιρειών Λογισμικού (BASCOM), δηλώνει: "Πρώτον, έχουμε σταθερή αύξηση των πωλήσεων, παρά την κρίση, παρά τα δύσκολα χρόνια. Οι πωλήσεις των προϊόντων λογισμικού στη Βουλγαρία αυξήθηκαν κατά 12% το 2010, και κατά άλλα 6% το 2011. Μάλιστα όλοι στον κλάδο αναμένουν η τάση αυτή της σταθερής αύξησης των πωλήσεων να διατηρηθεί και το 2012, ακόμη και να αυξηθεί. Ένα μέρος της απάντησης του γιατί υπάρχει αυτή η σταθερή αύξηση σε μια περίοδο κρίσης στον κόσμο και στη Βουλγαρία, είναι το ότι οι εταιρείες του κλάδου κατάφεραν να κερδίσουν πολύ καλές θέσεις εξαγωγής. Πάνω από το 60% των πωλήσεων έχουν πραγματοποιηθεί εκτός Βουλγαρίας, και κυρίως στις χώρες της ΕΕ. Η μεγαλύτερη αγορά – πάνω από 30% όλων των εξαγωγών, είναι στις ΗΠΑ. Το ότι οι βουλγαρικές εταιρείες παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες λογισμικού και καταφέρνουν να βρουν πραγματοποίηση της παραγωγής τους σε όλο τον κόσμο, αποτελεί απόδειξη της αναγνωσιμότητάς τους".

Ο πρόεδρος της BASCOM δήλωσε μεταξύ άλλων ότι σε επίπεδο εμπειρογνομόνων η Βουλγαρία διαθέτει μια από τις πιο ώριμες και αναπτυσσόμενες βιομηχανίες λογισμικού σε όλη την Ανατολική Ευρώπη. Σύμφωνα με όσα είπε, ο κλάδος στρέφεται πλέον προς το λεγόμενο "οικοσύστημα επιχειρηματικότητας και καινοτομιών", το οποίο θα επιτρέψει οι εξαγωγές να επαναπροσανατολιστούν από υπηρεσίες σε προϊόντα. "Για να μπορέσουν οι βουλγαρικές εταιρείες λογισμικού να πωλούν όχι μόνο τις υπηρεσίες τους κατά τη δημιουργία λογισμικού, αλλά και τα δικά τους προϊόντα σε ολόκληρο τον κόσμο. Τέτοια είναι η βουλγαρική εταιρεία Telerik η οποία έχει πάνω από 100.000 πελάτες σε 94 χώρες. Είναι ένα μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο θα θέλαμε να αναπτύσσονται όλο και περισσότερες βουλγαρικές εταιρείες. Και αν κάτι τέτοιο γίνει πραγματικότητα, τότε θα μπορέσουμε να πούμε ότι η Βουλγαρία αποτελεί έναν χώρο ανάπτυξης όχι μόνο ξένου λογισμικού, αλλά και ιδίων προϊόντων, δηλαδή θα έχει μια από τις ηγετικές θέσεις του κλάδου στον κόσμο", ολοκλήρωσε ο ειδικός.

7.3.6 Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Οικονομία

Το δημοσιονομικό έλλειμμα για το 2013 υπολογίζεται σε περίπου 1,3% του ΑΕΠ. Σύμφωνα με τον εγκριθέντα προϋπολογισμό, η ανάπτυξη το 2013 θα κινηθεί υπό ομαλές συνθήκες στο 1,9% του ΑΕΠ (έναντι πρόβλεψης 1,4% της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του ΔΝΤ), αν και έχει συμπεριληφθεί και ένα πιο δυσμενές σενάριο βάσει του οποίου η ανάπτυξη θα διαμορφωθεί στο 1,2%. Σε ό,τι αφορά το τρέχον έτος, η κυβέρνηση εκτιμά ότι το έλλειμμα θα κλείσει στο 1,4%, ενώ στο ίδιο ποσοστό επί του ΑΕΠ θα διαμορφωθεί και η ανάπτυξη (έναντι αρχικής πρόβλεψης 2,3% στον προϋπολογισμό του 2012).

Αν και οι εξαγωγές εκτιμάται ότι θα συνεχίσουν να ενισχύονται (+8,1% σε ετήσια βάση), οι εισαγωγές αναμένεται να αυξηθούν περισσότερο (+10,5%) υποστηριζόμενες από τη μεγαλύτερη εγχώρια ζήτηση, με αποτέλεσμα το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών να διευρυνθεί στο 2,8% το 2013. Παράλληλα, η κυβέρνηση ελπίζει ότι η ανεργία θα σταθεροποιηθεί στο 12,4% το επόμενο έτος. Τέλος, κατά τη διάρκεια της συζήτησης του προϋπολογισμού, αποφασίστηκε η αύξηση του κατώτατου μισθού από 1.1.2013 στα BGN 310 (από BGN 290 που είναι τώρα), καθώς και η αύξηση της κατώτατης σύνταξης στα BGN 150 (από BGN 136 που είναι τώρα) από 1.4.2013.

Όσον αφορά τον κρατικό προϋπολογισμό, σύμφωνα με ανακοίνωση του Υπουργείου Οικονομικών Βουλγαρίας το διάστημα Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2012 καταγράφηκε έλλειμμα συνολικού ύψους 128 εκατ. λέβα, με το έλλειμμα που αντιστοιχεί μόνο στο Νοέμβριο να ανέρχεται στα 54 εκατ. λέβα (1 ευρώ=1,95583 λέβα). Η δημοσιονομική κατάσταση της Βουλγαρίας εμφανίζει έτσι κάποια επιδείνωση με το κλείσιμο του έτους, δεδομένου το έλλειμμα μέχρι τον Οκτώβριο ήταν συνολικού ύψους 74 εκατ. λέβα. Σημειώνεται ότι σε παλαιότερη δήλωσή του, ως προς την πορεία των δημοσιονομικών μεγεθών της Βουλγαρίας, ο Βούλγαρος Υπουργός Οικονομικών κ. Συμεών Ντιάνκοφ είχε υποστηρίξει ότι κατά το δίμηνο Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου 2012 το έλλειμμα της Βουλγαρίας θα εμφανιστεί αυξημένο, λόγω πληρωμών που θα καταβληθούν το ανωτέρω χρονικό διάστημα για μεγάλα έργα υποδομής στη χώρα.

Όσον αφορά την ανεργία, σύμφωνα με στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα η βουλγαρική Υπηρεσία Απασχόλησης το ποσοστό των νέων (κάτω των 29 ετών) ανέργων ανήλθε στο 21,5% τον Οκτώβριο. Πάντως, η βουλγαρική κυβέρνηση αναφέρει ότι 10.000 νέοι βρήκαν κάποιας μορφής απασχόληση το 2012 χάρη σε κρατικά ή κοινοτικά χρηματοδοτούμενα προγράμματα.

Σημειώνεται ότι στις ειδικές συστάσεις της για τη Βουλγαρία (Country specific recommendations for Bulgaria 2012-2013), που είχαν δημοσιοποιηθεί προ πενταμήνου, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είχε αναγνωρίσει την ανεργία των νέων ως μια από τις

σημαντικότερες προκλήσεις, που καλείται να αντιμετωπίσει η Βουλγαρία στον εργασιακό τομέα. Η Επιτροπή καλούσε τη Βουλγαρία να επιταχύνει την εφαρμογή της εθνικής πρωτοβουλίας για την απασχόληση των νέων, ενώ ανέβαζε το ποσοστό των νέων που πλήττονται από την ανεργία σε άνω του 30%. Παράλληλα, το ποσοστό συμμετοχής των ενηλίκων στη δια βίου μάθηση παραμένει ένα από τα χαμηλότερα στην Ευρώπη.

Η ανεργία των νέων σε συνδυασμό με τη γήρανση του πληθυσμού και τα δημογραφικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η Βουλγαρία δημιουργούν έντονο προβληματισμό για τον αριθμό, τη σύνθεση και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού το εγγύς μέλλον. Είναι χαρακτηριστικό ότι, βάσει στοιχείων του βουλγαρικού Στατιστικού Ινστιτούτου, το 1999 ο βουλγαρικός πληθυσμός ηλικίας 15 – 29 ετών υπερέβαινε το 1.200.000, ενώ το 2011 κυμαινόταν σε περίπου 900.000.

Στις φθινοπωρινές της προβλέψεις, η Επιτροπή υποστήριζε ότι η περαιτέρω υποχώρηση της απασχόλησης το 2012 κατά 2% (πριν σταθεροποιηθεί το 2013 και ανακάμψει ελαφρώς το 2014) αντανάκλα τη μείωση του εργατικού δυναμικού και σχετίζεται και την αρνητική δημογραφική εξέλιξη του πληθυσμού της χώρας. Η Επιτροπή εξέφραζε, παράλληλα, την ανησυχία της ότι οι αδυναμίες της αγοράς εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε μακροχρόνια ανεργία και δομικές ανισότητες σε επίπεδο ικανοτήτων εργατικού δυναμικού.

Σε μελέτη σχετική με την ανεργία των νέων στη Βουλγαρία που δημοσίευσε τον Οκτώβριο του 2012 το Friedrich Ebert Foundation, ο συντάκτης, υποστηρίζει ότι το πρόβλημα της ανεργίας των νέων διογκώνεται λόγω της μακροχρόνιας ανεργίας, των πρόωρων εγκαταλείψεων της σχολικής εκπαίδευσης και της χαμηλής ποιότητας τόσο της παρεχόμενης εκπαίδευσης στη Βουλγαρία όσο και των προγραμμάτων δια βίου μάθησης. Σύμφωνα με τη μελέτη, πρόκειται για προβλήματα γνωστά, που γίνονται προσπάθειες να αντιμετωπιστούν. Υποστηρίζεται, όμως, ότι η έμφαση των λαμβανόμενων μέτρων πρέπει να εστιαστεί στους μακροχρόνια άνεργους και άεργους-αδρανείς νέους και ότι δεν αρκεί μόνο η αύξηση του αριθμού των ενηλίκων στους οποίους προσφέρονται προγράμματα δια βίου μάθησης (ήδη ο αριθμός των εκπαιδευόμενων εργαζομένων αυξήθηκε τρεις φορές τη διετία 2010–2011) αλλά και η βελτίωση της ποιότητας αυτής καθ' αυτήν της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

7.3.7 Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Κουλτούρα & Πολιτισμός

Η αύξηση του αναλφαβητισμού και η επιδείνωση της εκπαιδευτικής δομής στους ανθρώπους μέχρι 24 χρόνων δημιουργούν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Ένας στους πέντε Βούλγαρους έχει τελειώσει μερικές

τάξεις του δημοτικού ή το δημοτικό. Ανησυχαστικό είναι το γεγονός ότι αυξήθηκε το μερίδιο των παιδιών που εγκαταλείπουν το σχολείο – πρόκειται για παιδιά από οικογένειες με χαμηλά εισοδήματα, καθώς και από μερικές μειονοτικές ομάδες. Το νυν εκπαιδευτικό σύστημα όμως εστιάζεται κυρίως στις γνώσεις και μερικώς στις ικανότητες, είναι κατηγορηματικοί οι εκπρόσωποι του κλάδου. Είναι απαραίτητη μεταρρύθμιση στην παιδεία, αρχίζοντας από την προσχολική εκπαίδευση, για να τελειώσουμε στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Οι επιχειρηματίες στην Βουλγαρία υπογραμμίζουν την σημασία ενός καλά εκπαιδευμένου και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Σύμφωνα με την Μαριάννα Κότσεβα, διευθύντρια της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, η γενιά που εισέρχεται στην αγορά εργασίας δεν είναι καλά εκπαιδευμένη. Τα συμπεράσματα της ερευνάς του Βουλγαρικού Οικονομικού Επιμελητηρίου για την ποιότητα του εργατικού δυναμικού στη Βουλγαρία, που πραγματοποιήθηκε σε 1500 βουλγαρικές επιχειρήσεις, δείχνουν ότι ένας σε πέντε υπαλλήλους ή εργάτες στην Βουλγαρία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας και είναι κάτω από τα επαγγελματικά στάνταρτ. Εάν σ' αυτό προσθέσουμε και τα προβλήματα της ανωτάτης και επαγγελματικής μόρφωσης, μπορούμε να πούμε ότι η Βουλγαρία έχει σοβαρό πρόβλημα με την ειδίκευση και την κατάρτιση του εργατικού δυναμικού. Αυτός είναι ο λόγος της χαμηλής παραγωγικότητας και της ανεπαρκούς ανταγωνιστικότητας της βουλγαρικής οικονομίας. Οι προοπτικές για την επίλυση του προβλήματος είναι καλές εάν γίνουν γρήγορες μεταρρυθμίσεις στο εκπαιδευτικό τομέα που να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Οι κυβερνώντες ελπίζουν ότι με την αύξηση των χρόνων ασφάλισης και αύξηση ορίων ηλικίας συνταξιοδότησης θα καλυφθεί το κενό, που δημιουργήθηκε από έλλειψη ειδικών στην αγορά εργασίας.

7.3.8 Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Δημογραφικά στοιχεία

Σύμφωνα με εκτιμήσεις για το 2009, η Βουλγαρία έχει πληθυσμό 7.204.687 κατοίκους, περισσότερο από μισό εκατομμύριο λιγότερους σε σχέση με την απογραφή του 2001.

Το προσδόκιμο ζωής στο σύνολο του πληθυσμού ήταν σύμφωνα με εκτιμήσεις του 2009 τα 73,09 χρόνια (69,48 χρόνια οι άνδρες και 76,91 οι γυναίκες). Το βασικότερο δημογραφικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Βουλγαρία είναι η γήρανση του πληθυσμού. Τα στοιχεία της απογραφής παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στον αριθμό των ανθρώπων που είναι άνω των 65 – από 16,8% το 2001 σε 18,5% σήμερα. Οι ειδικοί λένε ότι η μείωση του πληθυσμού οφείλεται τόσο στο αρνητικό ποσοστό

γεννητικότητας, όσο και στην εξωτερική μετανάστευση, και φοβούνται ότι με το ρυθμό αυτό, ο πληθυσμός της χώρας θα είναι λιγότερο από 5,4 εκατομμύρια μέχρι το 2060.

Στα επόμενα 40 χρόνια αναμένεται ότι οι συνταξιούχοι θα αποτελούν το 30% του βουλγαρικού πληθυσμού, και η αγορά εργασίας θα αντιμετωπίζει ανεπάρκεια δυναμικού. Για τον λόγο ο ευρωπαϊκός στόχος για δραστήρια γήρανση του ηλικιωμένου πληθυσμού και πιο διαρκή συμμετοχή του στην αγορά εργασίας είναι ιδιαίτερα επίκαιρος για τη Βουλγαρία. Η Βουλγαρία είναι μία από τις λίγες χώρες της Ευρώπης που ακόμα το 2006 ενέκρινε μακροπρόθεσμη δημογραφική στρατηγική. Σ' αυτή δίνεται έμφαση τόσο στην αύξηση της γεννητικότητας, όσο και στην καλύτερη ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, της υγειονομικής κατάστασης των ανθρώπων, της παιδείας, των γνώσεων και ικανοτήτων τους.

7.4 Παρουσίαση Διεθνών Αγορών _ Τουρκία

Πληθυσμός: 71.517.100 (απογραφή 2011)

Έκταση: 780.580 τ.χλμ

Πρωτεύουσα: Άγκυρα

Επίσημη γλώσσα: Τούρκικα

Νόμισμα: Τούρκικη Λίρα

Η Τουρκία με ρυθμό ανάπτυξης 8,9% το 2010 και 8.8% το πρώτο εξάμηνο του 2011 αποτελεί τη δεύτερη χώρα παγκοσμίως μετά την Κίνα με δυνατότητες ανάπτυξης και είναι η χώρα που πολλοί ξένοι επενδυτές προτιμούν για να επενδύσουν. Σε αυτό το συμπέρασμα συνηγορούν το γεγονός ότι η αγορά στην Τουρκία έχει αναπτυχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, ότι δίνει εύκολη πρόσβαση λόγω της γεωγραφικής της θέσης για εταιρείες που θέλουν να αναπτυχθούν σε γείτονες χώρες, είναι η μόνη χώρα εκτός ΕΕ στην οποία εφαρμόζονται οι όροι και προνόμια της Ευρωπαϊκής Τελωνιακής Ένωσης και έχει επίσης, το προνόμιο των χαμηλών φόρων στα εταιρικά κέρδη.

Όσον αφορά τον κλάδο Πληροφορικής και Επικοινωνιών, σύμφωνα με πρόσφατα δημοσιευμένα στοιχεία, προκύπτει ότι αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς, ιδιαίτερα μετά την πώληση του 55% της Turktelekom στην Σαουδική εταιρεία Oger. Το υπόλοιπο 45% παραμένει στο τουρκικό δημόσιο και σχεδιάζεται η πώληση του εντός του έτους. Ο κλάδος το 2006 εκτιμάται ότι είχε κύκλο εργασιών ύψους 22,7 δις. δολ. έναντι 18,77 δις. δολ. το 2005, το οποίο αντιστοιχεί στο 5% του ακαθάριστου εθνικού εισοδήματος (2005).

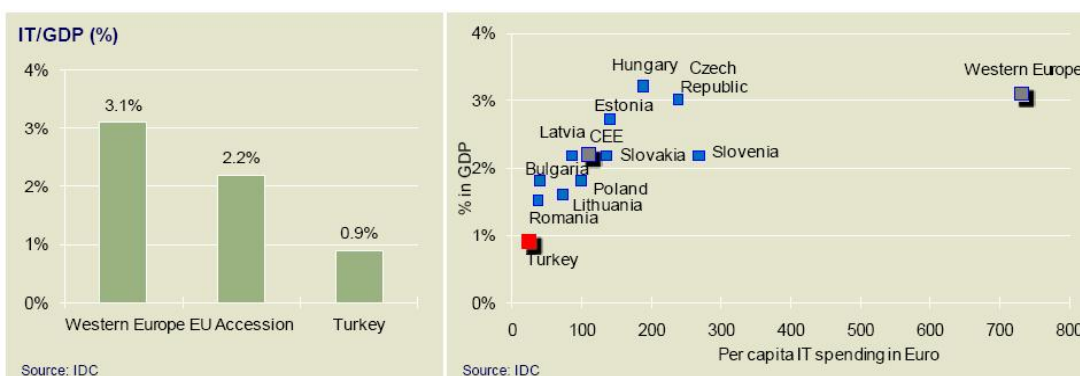
Εκ των 22,7 δις. δολ., τα 5,3 δις. δολ. αφορούν τον τομέα των τεχνολογιών πληροφορικής και τα υπόλοιπα 17,3 δις. δολ. τον κλάδο των επικοινωνιών. Για το 2007 η αύξηση υπολογίζεται σε 21% έναντι του 2006.

Η αγορά Software παρουσιάζει αυξητική πορεία, η οποία αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια λόγω και των σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων που διευκολύνουν τη δημιουργία τεχνολογικών πάρκων σε συνεργασία με πανεπιστημιακούς φορείς αλλά και την υποχρέωση που προκύπτει για όλες τις εταιρείες από τη σχεδιαζόμενη νέα εμπορική νομοθεσία για ανάπτυξη ιστοσελίδας. Στην Τουρκία δραστηριοποιούνται περίπου 20 εταιρείες Software με τη Microsoft να κατέχει το 12% της αγοράς και την IBM να κατέχει το 22% της αγοράς συστημάτων Software. Άλλες μεγάλες εταιρείες είναι Milsoft, Havelsan, Metksan, Logo Business Solutions, Ayesas, Likom, Gantek technology, Koc System και η Oracle.

Ο εκτεταμένος πληθυσμός της Τουρκίας, καθώς και η αυξανόμενη ζήτηση σε υποδομές και υπηρεσίες πληροφορικής, αναμένεται να αυξήσουν τις πωλήσεις το 2014 σε 10.5 δις. USD από 7.2 δις. USD το 2009.

Οι προβλέψεις της Κομισιόν για την Τουρκία είναι αισιόδοξες σε σχέση με τις αντίστοιχες της Ευρώπης. Σύμφωνα με τις Βρυξέλλες η Τουρκία το 2013 θα σημειώσει μεγέθυνσης της τάξης του 3% ενώ το 2014 το ποσοστό μεγέθυνσης θα αυξηθεί ακόμη περισσότερο. Να σημειωθεί ότι τα ποσοστά ανεργίας σε όλη την επικράτεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2013 θα αγγίξει το 11,1% ενώ στην Ευρωζώνη θα συνεχίσει να σπάει ρεκόρ με 12,2%.

Η Τουρκική κυβέρνηση δίνει μεγάλη προτεραιότητα σε πολιτικές φιλικής αγοράς με σκοπό να βελτιώσει το περιβάλλον για τους ξένους επενδυτές. Με διάφορα κίνητρα, φοροαπαλλαγές και άλλους μηχανισμούς που εισήχθησαν στην νομοθεσία, δημιουργούνται σημαντικές ευκαιρίες δραστηριοποίησης καθώς και προνόμια σε



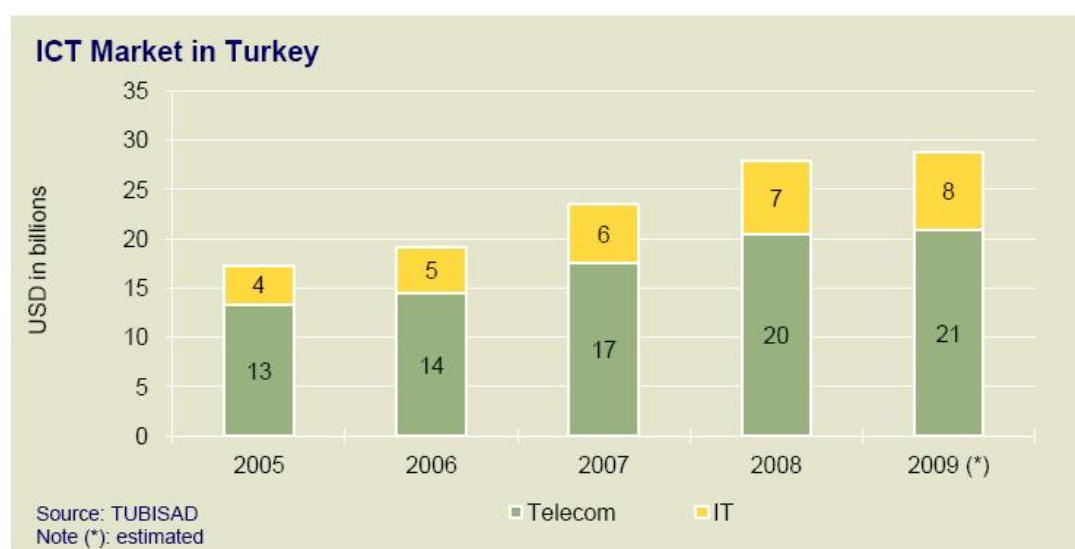
Διάγραμμα 1: Μερίδιο σε λογισμικό και υπηρεσίες

πλήθος εταιριών. Η αγορά Πληροφορικής διανύει ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία

χρόνια μετά την οικονομική κρίση της χώρας το 2001, όμως το μερίδιο της σε λογισμικό και υπηρεσίες είναι αισθητά μικρότερο από εκείνο στις Δυτικές Αγορές και τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γεγονός που αφήνει σημαντικά περιθώρια περαιτέρω εξέλιξης .

7.4.1 Μέγεθος Αγοράς

Το γεγονός ότι το μέγεθος του κλάδου ΤΠΕ στην Τουρκία είναι ακόμα χαμηλότερο από το μέσο όρο της Ευρώπης, δίνει στην Τουρκία μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης. Το μέγεθος του κλάδου συνολικά υπολογίζεται σε 29 δισεκατομμύρια δολάρια το 2009 και αποτελείται από τέσσερις βασικές κατηγορίες: Τηλεπικοινωνίες, Internet & Broadband, συσκευές πληροφορικής και software. Στις τηλεπικοινωνίες αντιστοιχεί το 73% του συνόλου του κλάδου, ενώ το υπόλοιπο 27% κατέχει η αγορά Πληροφορικής (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2: Κατανομή του κλάδου ΤΠΕ

7.4.2 Ορίζοντες Ανάπτυξης

Ο εκτεταμένος πληθυσμός της Τουρκίας, καθώς και η αυξανόμενη ζήτηση σε υποδομές και υπηρεσίες πληροφορικής, αναμένεται να αυξήσουν τις πωλήσεις το 2014 σε 10.5 δισ. USD από 7.2δισ. USD το 2009.

Οι προβλέψεις της Κομισιόν για την Τουρκία είναι αισιόδοξες σε σχέση με τις αντίστοιχες της Ευρώπης. Σύμφωνα με τις Βρυξέλλες η Τουρκία το 2013 θα σημειώσει μεγέθυνση της τάξης του 3% ενώ το 2014 το ποσοστό μεγέθυνσης θα αυξηθεί ακόμη περισσότερα. Να σημειωθεί ότι τα ποσοστά ανεργίας σε όλη την επικράτεια της

Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2013 θα αγγίξει το 11,1% ενώ στην Ευρωζώνη θα συνεχίσει να σπάει ρεκόρ με 12,2%.

Ο τεχνολογικός κλάδος έχει προσελκύσει ήδη πολυεθνικές εταιρείες που έχουν εγκαταστήσει τις θυγατρικές τους στην Τουρκία. Μερικές τέτοιες εταιρείες είναι η IBM, η Hewlett-Packard, η Dell, η Siemens, η Cisco και η NCR.

Ταυτόχρονα, ο κλάδος Πληροφορικής και Τεχνολογίας, επωφελείται έμμεσα από κάθε είδους επένδυση που γίνεται στη χώρα, καθώς οι εφαρμογές του, βρίσκουν αντικείμενο σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Προσεχείς μεγάλες επενδύσεις είναι και οι κατωτέρω:

Η 3M με έδρα στις ΗΠΑ, η οποία κατασκευάζει περισσότερα από 55.000 προϊόντα (κόλλες, λειαντικά, ηλεκτρονικά, ιατρικά, οδοντική φροντίδα, καθαριστικά κ.ά.) υπέγραψε συμφωνία για την ίδρυση εργοστασίου στο Corlu, στην Ανατολική Θράκη. Η σχεδιαζόμενη επένδυση είναι ύψους 500 εκατ. δολ. και θα δημιουργήσει 1.000 νέες θέσεις εργασίας. Το εν λόγω εργοστάσιο θα είναι το 3ο μεγαλύτερο στην Ευρώπη και θα κατασκευάζει προϊόντα για τις αγορές της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής.

Η Huawei, η μεγαλύτερη κινεζική εταιρεία παραγωγής εξοπλισμού τηλεπικοινωνιών, ανακοίνωσε ότι θα διαθέσει 100 εκατ. δολ. για εξαγορές στην Τουρκία, ενώ θα επενδύσει 20 εκατ. δολ. για έρευνα και ανάπτυξη.

Η Renault σχεδιάζει να αυξήσει το ποσοστό των τμημάτων του Clio που κατασκευάζονται στο εργοστάσιο της στην Προύσσα, από 46% που είναι σήμερα σε 70%. Επίσης, ο γενικός διευθυντής της Oyak Renault (της κοινοπραξίας Oyak και Renault) ανακοίνωσε ότι η εταιρεία αναμένει την έγκριση της Renault για επενδύσεις ύψους 234 εκατ. ευρώ για την κατασκευή νέου εργοστασίου παραγωγής μηχανών.

7.4.3 Κερδοφορία αγοράς

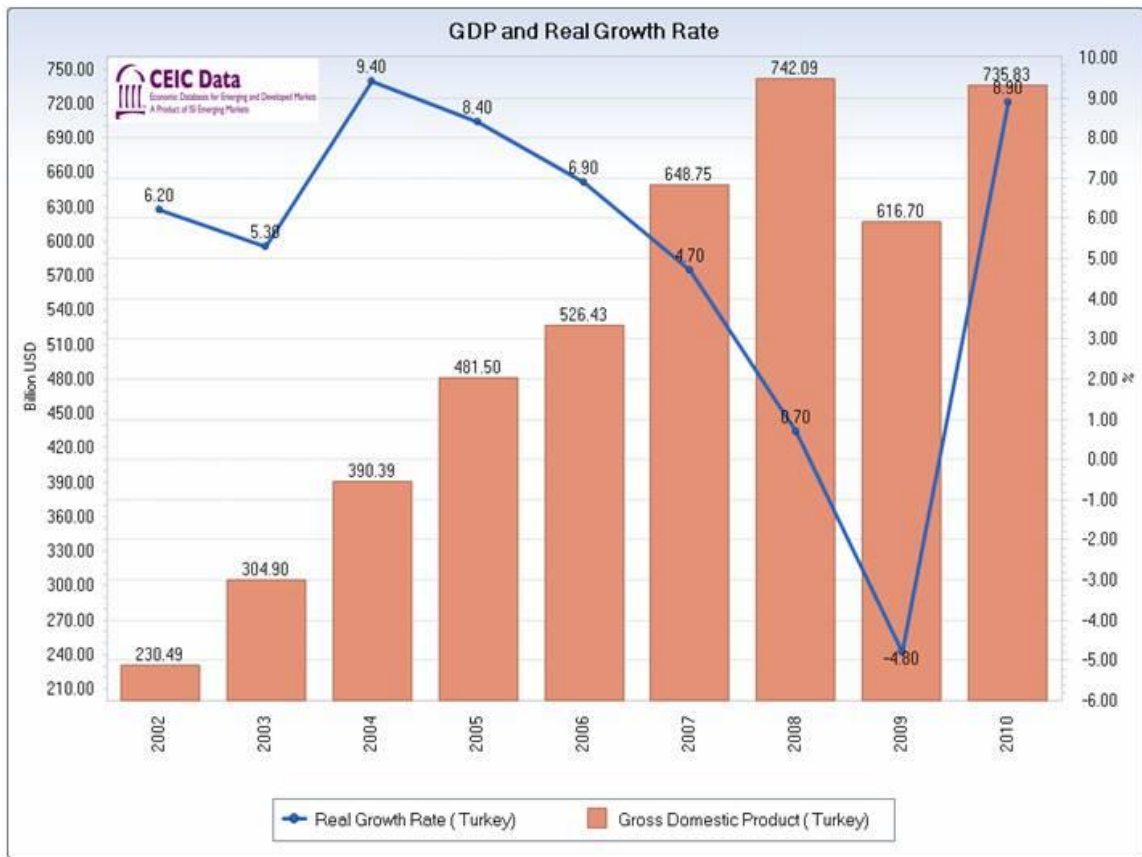
Η Τουρκία είναι μια ελκυστική αγορά με μεγάλο και κυρίως νεαρό πληθυσμό. Η κυβέρνηση προωθεί ευνοϊκά μέτρα για την εγκατάσταση εταιριών του κλάδου, οι οποίες επωφελούνται από την χαμηλή φορολόγηση και τις συνεισφορές στην ασφάλιση των εργαζομένων.

7.4.4 Παράγοντες Επιτυχίας

Η χώρα βρίσκεται ακόμα, σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης ενώ το καταναλωτικό κοινό έχει πληθυσμό πολλαπλάσιο της Ελλάδας. Λόγω της ανάπτυξης, το εισόδημα των

κατοίκων αυξάνεται και υπάρχει ζήτηση σε τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσίες αιχμής.

Η οικονομία της χώρας βρίσκεται σε αναπτυξιακή τροχιά σε όλους σχεδόν τους κλάδους. Στον τομέα της Πληροφορικής, η Τουρκία διακρίνεται από υψηλού επιπέδου ανθρώπινους πόρους. Οι νέοι μηχανικοί Η/Υ και αναλυτές software, αποτελούν ένα πολύ ανταγωνιστικό και δυναμικό εφόδιο που είναι σε θέση να αντιμετωπίσει την αυξανόμενη ζήτηση του κλάδου. Τα πλεονεκτήματα αυτά αποτελούν σημαντικό κίνητρο για ανάπτυξη δραστηριοτήτων στις αγορές αυτές.



Διάγραμμα 3: Η οικονομία της Τουρκίας

7.4.5 Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Τεχνολογία

Προτεραιότητα της κυβέρνησης ήταν και παραμένει η διατήρηση της αναπτυξιακής πορείας της οικονομίας. Κύριος μοχλός για την επίτευξη του στόχου αυτού, είναι η βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου της χώρας με τον περιορισμό των εισαγωγών και την ενίσχυση των εξαγωγών. Επίσης, κίνητρα θα δοθούν και σε στρατηγικούς τομείς υψηλής τεχνολογίας. Για το ίδιο λόγο (την ενίσχυση των τομέων υψηλής τεχνολογίας), αποφασίστηκε και η δημιουργία Γραφείων Επιστημονικών Ακολούθων σε τουρκικές Πρεσβείες και Προξενεία σε χώρες τεχνολογικής αιχμής (ΗΠΑ, Ιαπωνία, Γερμανία, Κίνα,

Ν. Κορέα, Ρωσία, Ινδία κ.ά), τα οποία θα παρακολουθούν τις επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις στις χώρες αυτές.

7.4.6 Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Κράτος

Σύμφωνα με το Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα (ΜΠ) το οποίο ανακοίνωσε η τουρκική κυβέρνηση, περιορίζονται οι αρχικές προβλέψεις οι οποίες αφορούν την ανάπτυξη, από 4% σε 3,2% για το 2012. Επίσης, το ποσοστό ανεργίας αναμένεται να μειωθεί περαιτέρω (9% το 2012 και 8,9% το 2013). Ο πληθωρισμός προβλέπεται να ανέλθει σε 7,4% το 2012, σε υψηλότερα επίπεδα από αυτά τα οποία είχαν προβλεφθεί, ενώ αναμένεται να μειωθεί το 2013 σε 5,3%. Το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών αναμένεται να παρουσιάσει ελαφρά μείωση, από -7,3% του ΑΕΠ το 2012 σε -7,1% του ΑΕΠ το 2013.

Το έλλειμμα του προϋπολογισμού αναμένεται να μειωθεί από -1,6% του ΑΕΠ το 2012 σε -1,5% του ΑΕΠ το 2013 και -1,2% το 2014, λόγω αύξησης των φορολογικών εσόδων και πρόσθετων εσόδων από ιδιωτικοποιήσεις, ενώ αναμένεται και μείωση των δαπανών. Το ΜΠ προβλέπει ευρεία χρησιμοποίηση της χρηματοδότησης από την ΕΕ, ιδίως όσον αφορά τον τομέα των μεταφορών.

Σχετικά με την εξέλιξη των ενταξιακών διαπραγματεύσεων με την ΕΕ, προβλέπεται να προετοιμαστεί ένα «στρατηγικό πλαίσιο» για την εναρμόνιση με τις πολιτικές της ΕΕ. Η κυβέρνηση προτίθεται να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες υπηρεσίες ανάπτυξης ως ενεργό διαμεσολαβητή για την απορρόφηση της χρηματοδότησης από την ΕΕ.

7.4.7 Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Οικονομία

	2007	2008	2009	2010
ΑΕΠ (τρέχουσες τιμές, λίρες εκατομμύρια)	843.178	950.534	953.974	1.105.101
ΑΕΠ (εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, τρέχουσες τιμές)	648.754	742.094	617.611	735.828
% μεταβολή πραγματικού ΑΕΠ	4,7	0,7	-4,7	8,9%
ΑΕΠ κατά κεφαλή (\$)	9.234	10.440	8.590	10.079

Ανεργία	9,9%	11%	14%	11,4%
Πληθωρισμός	8,4%	10,1%	6,5%	6,4%
Εμπορικό Ισοζύγιο (Αγαθών) (δισ δολάρια)	-62,79	-69,9	-38,7	-71,5
Δημοσιονομικό Έλλειμμα ως ποσοστό του ΑΕΠ	1%	2,2%	5,5%	3,6%
Δημοσιονομικό Χρέος ως % του ΑΕΠ		39,5%	45,5%	41,6
ΑΞΕ (δισεκ. Δολάρια ΗΠΑ)	22	19,5	8,5	8,8

Πίνακας 3: Ανάλυση της οικονομίας

Σύμφωνα με το ΔΝΤ, η Τουρκία θα πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές που θα στηρίξουν την οικονομική ανάπτυξη, καθώς η αύξηση του ΑΕΠ επιβραδύνεται σε 3% για το 2012, ενώ στη συνέχεια προβλέπει ρυθμούς ανάπτυξης περίπου 4%. Το ΔΝΤ αναγνωρίζει την θετική πορεία της τουρκικής οικονομίας κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας κρίσης, αλλά προειδοποιεί και για ενδεχόμενους κινδύνους. Το μεγάλο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών εξακολουθεί να αποτελεί παράγοντα κινδύνου, δεδομένων μάλιστα των ευμετάβλητων κεφαλαιακών ροών διεθνώς. Επισημαίνει ότι, χαλαρή νομισματική πολιτική εμπεριέχει τον κίνδυνο υπερβολικής πιστωτικής επέκτασης, επιβαρύνοντας περαιτέρω το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών και προκαλώντας πληθωριστικές τάσεις. Επικρίνει την επιβολή υπερβολικών φόρων κατανάλωσης και την αύξηση των δαπανών για μισθούς. Συμφωνεί με την έμφαση της κυβέρνησης στην ανάγκη αύξησης των εγχώριων αποταμιεύσεων και αναμένει η κυβέρνηση να αυξήσει καταρχάς το πρωτογενές πλεόνασμα.

Συστήνει πρόσθετες προσπάθειες όσον αφορά την ελαστικοποίηση στην αγορά εργασίας, την αύξηση του εργατικού δυναμικού, την ενεργειακή επάρκεια, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την εμβάθυνση της χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης, τη μείωση της παραοικονομίας.

Σύμφωνα με στοιχεία της TurkStat, τον Σεπτέμβριο 2012 το τουρκικό εμπορικό έλλειμμα μειώθηκε κατά 34,7% σε σχέση με τον Σεπτέμβριο 2011 φθάνοντας τα 6,8 δισ. δολ., ενώ ο δείκτης εξαγωγών/εισαγωγών ανήλθε σε 65,6%, έναντι ποσοστού 50,7% τον Σεπτέμβριο 2011. Για το διάστημα Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2012 το εμπορικό έλλειμμα μειώθηκε κατά 22,8% σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα 2011 φθάνοντας τα 63,5 δισ.

δολ. Το έλλειμμα τελευταίου 12_μήνου διαμορφώθηκε σε 90,8 δισ. δολ. τον Αύγουστο, συνεχίζοντας την πτωτική του πορεία από τον Οκτώβριο του 2011.

Τον Σεπτέμβριο οι εξαγωγές ανήλθαν σε 13,0 δισ. δολ. σημειώνοντας αύξηση κατά 21%. Οι εξαγωγές χρυσού συνέχισαν τη θετική συμβολή στην αύξηση των τουρκικών εξαγωγών τον Σεπτέμβριο. Οι εισαγωγές μειώθηκαν κατά 6,4% σε 19,8 δισ. δολ.

Τον Σεπτέμβριο οι κυριότεροι εταίροι της Τουρκίας ως προς τις εξαγωγές ήταν: ΗΑΕ (1,4 δισ. δολ., εκ των οποίων 1,1 δισ. δολ. χρυσός - αύξηση εξαγωγών προς ΗΑΕ 452,3%), Γερμανία (1,1 δισ. δολ.), Ιράκ (1 δισ. δολ.), Ην.Βασίλειο (0,8 δισ. δολ.), Ρωσία (0,6 δισ. δολ.). Οι κυριότεροι εισαγωγικοί εταίροι ήταν οι: Ρωσία (2,4 δισ. δολ.), Κίνα (1,8 δισ. δολ.), Γερμανία (1,8 δισ. δολ.), ΗΠΑ (1,4 δισ. δολ.).

Σχετικά με το εμπόριο της χώρας με την ΕΕ, το μερίδιο των εξαγωγών που κατευθύνθηκαν προς την ΕΕ επί του συνόλου των εξαγωγών μειώθηκε από 44,6% τον Σεπτέμβριο του 2011 σε 39,2%. Αντίθετα, το μερίδιο των εισαγωγών από τις χώρες της ΕΕ σε σχέση με τις συνολικές εισαγωγές, αυξήθηκε από 35,0% σε 36,8%. Αντίστροφη εικόνα επικρατεί ως προς την μεταβολή των μεγεθών αυτών. Συγκεκριμένα, οι τουρκικές εξαγωγές προς την ΕΕ αυξήθηκαν κατά 6,4%, ενώ οι εισαγωγές μειώθηκαν κατά 1,69%.

Όσον αφορά το διμερές εξωτερικό εμπόριο μεταξύ Ελλάδας-Τουρκίας υπάρχουν τα εξής στοιχεία:

Οι εισαγωγές από την Ελλάδα τον Σεπτέμβριο ανήλθαν σε 270 εκατ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση κατά 116% σε σχέση με τον Σεπτέμβριο 2011 (125 εκατ. ευρώ), ενώ για το διάστημα Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2012 ανήλθαν σε 1.890 εκατ. ευρώ σημειώνοντας αύξηση κατά 35% σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα 2011 (1.396 εκατ. ευρώ).

Οι εξαγωγές προς την Ελλάδα τον Σεπτέμβριο ανήλθαν σε 118 εκατ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση κατά 31% σε σχέση με τον Σεπτέμβριο 2011 (90 εκατ. ευρώ), ενώ για το διάστημα Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2012 ανήλθαν σε 770 εκατ. ευρώ σημειώνοντας μείωση κατά 10% σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα 2011 (856 εκατ. ευρώ). (Πηγή: TurkStat)

Σχετικά με τα επιτόκια των τραπεζών, η Κεντρική Τράπεζα της Τουρκίας προχώρησε σε νέα μείωση του ημερήσιου (overnight) επιτοκίου χορηγήσεως δανείων προς τις τράπεζες από 10% σε 9,5%. Σε ανάλογη μείωση του επιτοκίου αυτού είχε προχωρήσει η Κεντρική Τράπεζα τον Σεπτέμβριο (από 11,5% σε 10%). Το βασικό επιτόκιο παραμένει σταθερό σε 5,75%.

Όσον αφορά τον τουρισμό, τα έσοδα μειώθηκαν κατά 4,1% σε ετήσια βάση το γ' τρίμηνο 2012, κατά το οποίο ανήλθαν σε 8,9 δισ. δολ. Το 79,2% των εσόδων αυτών προήλθε από αλλοδαπούς επισκέπτες, ενώ 20,8% από Τούρκους πολίτες οι οποίοι διαμένουν σε άλλες χώρες. Η κατά κεφαλήν τουριστική δαπάνη ανήλθε σε 576 δολ., 8% χαμηλότερη σε σχέση με το 2011. Το γ' τρίμηνο επισκέφθηκαν την Τουρκία 13,3 εκατ. αλλοδαποί επισκέπτες και 2,3 Τούρκοι οι οποίοι διαμένουν σε άλλες χώρες.

Η τουριστική δαπάνη των Τούρκων επισκεπτών που επισκέφθηκαν άλλες χώρες μειώθηκε κατά 12,1%, ενώ επίσης μειώθηκε και ο αριθμός τους από 1,46 εκατ. σε 1,38 εκατ., καθώς και η κατά κεφαλήν τουριστική δαπάνη από 713 δολ. σε 666 δολ. Για το γ' τρίμηνο τα καθαρά έσοδα (έσοδα-δαπάνες) από τον τουρισμό μειώθηκαν κατά 3,1%. Αντίθετη εικόνα παρουσιάζουν τα καθαρά έσοδα για το πρώτο 9_μηνο του 2012, αφού ήταν αυξημένα κατά 2% σε σχέση με το 9_μηνο 2011.

Μετά την αύξηση φόρων σε αλκοολούχα, καύσιμα και οχήματα τον προηγούμενο μήνα, η κυβέρνηση, όπως αναμενόταν, αποφάσισε την αύξηση των τιμών φυσικού αερίου κατά 9,8%. Σύμφωνα με την κρατική εταιρεία αγωγών BOTAS η αύξηση αυτή ήταν επιβεβλημένη εξαιτίας των αυξημένων τιμών αργού. Δεδομένου δε, ότι τον Απρίλιο τ.έ. η τιμή του φυσικού αερίου είχε αυξηθεί 18,72%, η συνολική αύξηση του εξαμήνου φθάνει το 30,3%.

Όπως αναφέρουν κυβερνητικές πηγές, η BOTAS έχει σημειώσει σημαντικές απώλειες εσόδων διαθέτοντας φυσικό αέριο κάτω του κόστους, επομένως θα πρέπει να αναμένονται και νέες αυξήσεις τιμών. Επιπλέον, οι τιμές του ηλεκτρικού για οικιακή, εμπορική και βιομηχανική χρήση αυξάνονται κατά 9,7%, 7,9% και 4% αντιστοίχως. Η Κεντρική Τράπεζα προβλέπει ότι οι εν λόγω αυξήσεις θα επιβαρύνουν κατά 1 ποσοστιαία μονάδα τον πληθωρισμό.

7.4.8 Ανάλυση Περιβάλλοντος _ Δημογραφικά στοιχεία

Η στατιστική υπηρεσία της Τουρκίας (TÜİK) ανακοίνωσε πως στα τέλη του 2010 ο πληθυσμός της Τουρκίας έφτασε στα 73.722.988 άτομα. Το μισό του πληθυσμού της χώρας αποτελείται από άτομα μικρότερα από 29 χρονών. Με βάση τα αποτελέσματα της στατιστικής υπηρεσίας ο πληθυσμός αποτελείται από 50,2% (37.43.182) άντρες και 49,8% (36.679.806) γυναίκες.

Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης του πληθυσμού της Τουρκίας κατά το 2010 ήταν 15,88 τοις χιλίοις. Στη χώρα παρατηρείται έντονο το φαινόμενο της αστικοποίησης με το 75% του πληθυσμού να κατοικεί σε αστικές περιοχές. Οι κυριότερες πόλεις είναι: Κων/πολη-13,5

εκ., Άγκυρα-4,8 εκ., Σμύρνη-3,9 εκ., Προύσσα -2,6 εκ., Άδανα- 2,1 εκ., Γκαζιαντέπ-1,2 εκ., Καισάρεια, Ικόνιο.

Στην Τουρκία ο πληθυσμός εμφανίζει έντονες διαφοροποιήσεις στο εισόδημα, παράγοντας που εξαρτάται από τη γεωγραφική θέση (Ανατολή-Δύση, παράλια-ηπειρωτική χώρα, τουριστικές-μη τουριστικές περιοχές)

7.5 Ανταγωνιστές

Ορισμένοι από τους μεγάλους ομίλους της ελληνικής αγοράς πληροφορικής, όπως οι, Singular Logic, Entersoft, Altec και Softone είχαν προχωρήσει σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους εκτός συνόρων, κυρίως στη βαλκανική αγορά, ιδρύοντας θυγατρικές και η περαιτέρω διεξόδυσή τους σε αυτές τις αγορές είναι στους άμεσους στόχους τους. Οι ελληνικές τράπεζες που εξαπλώνονται με γρήγορους ρυθμούς σε γειτονικές -και όχι μόνο- χώρες δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρείες πληροφορικής που υποστηρίζουν τις τραπεζικές λειτουργίες με τα συστήματά τους να τις ακολουθήσουν αναλαμβάνοντας έργα για τα νέα τους υποκαταστήματα στο εξωτερικό. Η ανάπτυξη των τραπεζών έχει αναδειχθεί σε κινητήρια δύναμη για την αναδοχή νέων έργων εκτός Ελλάδας για αρκετές εταιρείες πληροφορικής.

H SingularLogic, στο επενδυτικό πλάνο της τελευταίας αύξησης μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών συνολικού ύψους 56 εκ. ευρώ, εντάσσεται η χρήση μέρους αυτών των κεφαλαίων, μεταξύ άλλων, για την είσοδο σε νέες αγορές και τομείς υψηλής τεχνολογίας και για την γεωγραφική επέκταση των δραστηριοτήτων της στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και τα Βαλκάνια. Οι επενδύσεις αυτές μπορούν όπως επανειλημμένα έχει τονίσει να συντελεστούν μέσω μεγέθυνσης θυγατρικών, ίδρυσης νέων θυγατρικών αλλά και με την πιθανή εξαγορά εταιριών που δραστηριοποιούνται σε άλλες χώρες, νέες αγορές και τομείς υψηλής τεχνολογίας, με αποτέλεσμα να προσδίδουν προστιθέμενη αξία στα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες της εταιρείας. Η Singularlogic στα πλαίσια του στρατηγικού και αναπτυξιακού της σχεδιασμού και βασιζόμενη στην θετική εξέλιξη των οικονομικών της αποτελεσμάτων, διαρκώς αναζητεί και αξιολογεί εταιρείες του ευρύτερου κλάδου της Τεχνολογίας, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ευρύτερη περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης.

Οι δραστηριότητες της, περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και διάθεση καινοτόμων προϊόντων επιχειρηματικού λογισμικού, τη μελέτη, σχεδίαση και υλοποίηση ολοκληρωμένων έργων πληροφορικής για τον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα, καθώς και τη διάθεση και υποστήριξη προϊόντων καταξιωμένων διεθνών οίκων πληροφορικής. Η SingularLogic, μέσα από θυγατρικές της (πχ Professional Computer Services AE) έχει

επεκτείνει σημαντικά τις δραστηριότητές της σε ξένες αγορές όπως Ρουμανία, Λουξεμβούργο, Βουλγαρία, Κύπρο, Σερβία, Τουρκία και Πολωνία, έχοντας υλοποιήσει πληθώρα εξειδικευμένων λύσεων σε μερικές από τις μεγαλύτερες Τράπεζες και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς όπως: Volksbank (Ρουμανία), Alpha Bank, Bancpost (Ρουμανία), Marfin Egnatia Bank, EFG Eurobank, Ελληνική Τράπεζα (Ελλάδα & Κύπρο), Postbank (Βουλγαρία), Raiffeisen Polbank (Πολωνία), Τράπεζα της Ελλάδος, Τράπεζα Κύπρου (Ελλάδα & Κύπρος), Eurobank Tekfen (Τουρκία), Ταχυδρομικό Ταμειούχιο, κ.α

Η **Entersoft A.E.** ιδρύθηκε το 2002 και είναι μία εταιρεία πληροφορικής, ειδικευμένη στην παραγωγή λογισμικού και παροχή υπηρεσιών για επιχειρήσεις. Η εταιρεία παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και διευρυνόμενο πελατολόγιο. Η Entersoft A.E. είναι εισηγμένη στην Εναλλακτική Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών από το 2008, διαθέτει θυγατρικές εταιρείες στη Βουλγαρία και στη Ρουμανία, την ελληνική εταιρεία Retail Link A.E. με εξαγορά που πραγματοποίησε το 2009, καθώς και εξαγωγική δραστηριότητα στην Κύπρο, Σερβία και Σαουδική Αραβία μέσω αντιπροσώπων. Διαθέτει ένα επιλεγμένο δίκτυο Πιστοποιημένων Συνεργατών, εξασφαλίζοντας την βέλτιστη υποδομή για ποιοτική υλοποίηση και υποστήριξη του πελατολογίου της. Η εταιρεία ξεκίνησε διαθέτοντας στην αγορά τη σουίτα εφαρμογών **Entersoft Business Suite**[®] για μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, την οποία με την πάροδο του χρόνου διεύρυνε με προϊόντα όπως **Entersoft Retail**[®] και το **Entersoft Mobile**[®]. Και προσφάτως το Business Suite[®] Release 4.

Η **ALTEC**, μητρική του Ομίλου ALTEC, κατατάσσεται στις μεγαλύτερες εταιρείες υψηλής τεχνολογίας στη Ν.Α. Ευρώπη. Η ολοκλήρωση της συγχώνευσης των εταιρειών του Ομίλου, με κύριο αντικείμενο τους την Πληροφορική, είχε ως αποτέλεσμα τη συγκέντρωση όλου του ειδικευμένου, επιστημονικού δυναμικού σε ένα φορέα. Αντικείμενο δραστηριότητας της ALTEC αποτελεί η παροχή εξοπλισμού, λογισμικού, δικτύων & επικοινωνιών, εκπαίδευσης & υπηρεσιών, μέσω ενός μεγάλου οργανισμού, που προηγείται των εξελίξεων στην αγορά Πληροφορικής. Στα προϊόντα της περιλαμβάνονται πολυγλωσσικές εφαρμογές ανοιχτής αρχιτεκτονικής που υποστηρίζουν τεχνολογικά τις επιχειρήσεις στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία, ενώ επεκτείνεται δυναμικά και σε άλλες χώρες. Η ALTEC τα τελευταία χρόνια εδραίωσε την παρουσία της στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, και κυρίως στη Βουλγαρία και στη Ρουμανία, όπου έχει αυτόνομη παρουσία, αλλά και στην Κύπρο, την FYROM και την Αλβανία, μέσω εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων. Από τα τέλη του 2002 η **ALTEC** δραστηριοποιείται αυτόνομα και στη Σερβία, με έδρα της το Βελιγράδι, ενώ στα άμεσα σχέδιά της περιλαμβάνεται η είσοδός της στις πολλά υποσχόμενες και απαιτητικές

αγορές της Τουρκίας και της Αιγύπτου. Η ίδρυση και η λειτουργία του γραφείου της στις Βρυξέλες, της δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθεί άμεσα όλες τις εξελίξεις που διαδραματίζονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η **Soft One Technologies A.E.** ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 2002 με στόχο την ενασχόληση με business software, τις υπηρεσίες και τεχνολογίες που σχετίζονται με αυτό. Προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις για τη μηχανογράφηση επιχειρήσεων που στοχεύουν στην πολύπλευρη και αποδοτική αξιοποίηση των μηχανογραφικών τους συστημάτων στο σύγχρονο, σύνθετο και διευρυμένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο Δ.Σ. της SoftOne μετέχουν καταξιωμένα στελέχη του χώρου της πληροφορικής που συνετέλεσαν σημαντικά στη διάδοσή της στις ελληνικές επιχειρήσεις. Το προσωπικό της εταιρείας αποτελείται από στελέχη με μακρόχρονη εμπειρία σε κάθε φάση ανάπτυξης εφαρμογών πληροφορικής και παροχής υπηρεσιών υποστήριξης. Οι εφαρμογές της SoftOne είναι αποτέλεσμα της 26ετούς εμπειρίας στην ανάπτυξη εφαρμογών για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η φιλοσοφία της εταιρείας εστιάζει στην παροχή σύγχρονων, ολοκληρωμένων λύσεων που καλύπτουν τις λειτουργικές απαιτήσεις και ταυτόχρονα ενσωματώνουν την παροχή υπηρεσιών. Αξιοποιήθηκαν οι σύγχρονες δυνατότητες των μοντέρνων βάσεων δεδομένων και των τεχνολογιών Διαδικτύου, για ταχύτητα, ευελιξία, απεριόριστη επεκτασιμότητα και μακροβιότητα καθώς και οι εξελίξεις στις τηλεπικοινωνίες. Αποκλειστική τεχνολογία, μεθοδολογία και διαδικασίες παροχής υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου, που ελαχιστοποιούν την ανάγκη φυσικής παρουσίας στελεχών υποστήριξης και μηδενίζουν το χρόνο αποκατάστασης λειτουργίας.

7.6 S.W.O.T ανάλυση

Η **ανάλυση SWOT** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Strengths & Weaknesses: αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Opportunities & Threats: αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την περιοχή όπως:

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, δραστηριοποιείται στο χώρο πλέον της δεκαετίας και διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία ώστε να απευθυνθεί σε διεθνείς αγορές. Το λογισμικό ExtrAXION που θα έχει ως κύριο χαρακτηριστικό του την πολυγλωσσικότητα, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η χρήση του σε παγκόσμιο επίπεδο δεν ενέχει κανέναν περιορισμό χάρη στην υιοθέτηση κοινών προτύπων, αποτελεί ένα ιδιαίτερα καινοτόμο και ανταγωνιστικό προϊόν. Οι αγορές των Βαλκανίων, της Ασίας και της Μέσης Ανατολής, έχουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, πράγμα που ευνοεί την είσοδο σε αυτές. Η πώληση του λογισμικού μέσω Internet καταργεί κάθε είδους γεωγραφικά σύνορα και προωθεί εύκολα το προϊόν στις διεθνείς αγορές.

Αδυναμίες:

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα. Το

περιορισμένο μέγεθος της εταιρείας μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα επιτυχίας. Περιορισμένη ακόμη αναγνωσιμότητα της εταιρείας στο εξωτερικό. Δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία στις διεθνείς αγορές

Ευκαιρίες

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;
Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:
- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό. Οι χώρες-στόχοι στις οποίες απευθύνεται η εταιρεία αποτελούν αγορές που δεν έχουν κορεστεί και προσφέρουν στις ελληνικές επιχειρήσεις ευκαιρίες επέκτασης. Περιορισμένη ακόμη χρήση προϊόντων εταιρικού λογισμικού από εταιρείες στις οποίες στοχεύει η εταιρεία.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

Η κακή οικονομική συγκυρία που πλήττει πολλές Ευρωπαϊκές χώρες, καθώς και το κλίμα αβεβαιότητας στις αγορές, επηρεάζει επακόλουθα και την αγορά του software. Η παγκόσμια κρίση έχει πλήξει σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο των κατασκευών, επομένως και πολλούς δυνητικούς πελάτες.

Μετά τη διενέργεια SWOT ανάλυσης, έχουμε μια σαφή εικόνα του περιβάλλοντος της επιχείρησής μας, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού και είμαστε σε θέση να χαράξουμε τη στρατηγική μας λαμβάνοντας υπόψη μας τα χρήσιμα εξαχθέντα από την ανάλυση συμπεράσματα.

Strengths

- Η εταιρεία αναλαμβάνει διεθνή έργα πλέον της δεκαετίας και διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία ώστε να απευθυνθεί σε διεθνείς αγορές. (τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου)
- Η εταιρεία είναι πλήρως στελεχωμένη με καταρτισμένο κι έμπειρο προσωπικό ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις προστιθέμενες απαιτήσεις που θα προκύψουν (πολυετής εμπειρία των στελεχών στο χώρο και γνώση των αναγκών της αγοράς)
- Η νέα πλατφόρμα που έχει ως κύριο χαρακτηριστικό της την πολυγλωσσικότητα, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η χρήση της σε παγκόσμιο επίπεδο δεν ενέχει κανέναν περιορισμό χάρη στην υιοθέτηση κοινών προτύπων, αποτελεί ένα ιδιαίτερα καινοτόμο και ανταγωνιστικό προϊόν.
- Οι αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Τουρκίας, έχουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, πράγμα που ευνοεί την είσοδο σε αυτές.

Weaknesses

- Το περιορισμένο μέγεθος της εταιρείας μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα επιτυχίας
- Περιορισμένη ακόμη αναγνωρισιμότητα της εταιρείας στο εξωτερικό

Opportunities

- Η Βουλγαρία και η Τουρκία αποτελούν αγορές οι οποίες προσφέρουν στις ελληνικές επιχειρήσεις ευκαιρίες επέκτασης.
- Περιορισμένη ακόμη χρήση προϊόντων εταιρικού λογισμικού από εταιρείες στις οποίες στοχεύει η εταιρεία

Threats

- Υψηλός ανταγωνισμός από μεγάλες εταιρείες του κλάδου τόσο Ελληνικές εισηγμένες στις χώρες ενδιαφέροντος, όσο και πολυεθνικές.
- Η κακή οικονομική συγκυρία που πλήττει πολλές Ευρωπαϊκές χώρες, καθώς και το κλίμα αβεβαιότητας στις αγορές, επηρεάζει επακόλουθα και την αγορά του software

Ανάλυση SWOT σε συγκεντρωτικό πίνακα:

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου • Στελέχη με εμπειρία και γνώση των αναγκών της αγοράς • Καινοτόμο και ανταγωνιστικό προϊόν 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένο μέγεθος εταιρείας • Περιορισμένη αναγνωρισιμότητα
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Θετικό κλίμα για επέκταση δραστηριοτήτων στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης και της Κύπρου • Μη κορεσμένη αγορά σε σχέση με το προϊόν 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υψηλός ανταγωνισμός • Οικονομική κρίση και αβεβαιότητα στις αγορές

7.7 Αναμενόμενα αποτελέσματα και στοχευμένο κοινό

Τα κύρια αναμενόμενα αποτελέσματα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η αύξηση των πωλήσεων της νέας πλατφόρμας ανάπτυξης εφαρμογών, η διεύρυνση της πελατειακής βάσης, η αύξηση της εταιρικής φήμης καθώς και των πωλήσεων των υπολοίπων προϊόντων της εταιρείας. Επίσης η βελτίωση ανταγωνιστικότητας του προϊόντος και των λειτουργικών και τεχνικών χαρακτηριστικών του, η αύξηση παραγωγικής δραστηριότητας (υπηρεσίες συντήρησης και υποστήριξης) και η αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Η τελική πλατφόρμα που θα υλοποιηθεί θα απευθύνεται στην ίδια την επιχείρηση για την ανάπτυξη δικών της διαδικτυακών πολυγλωσσικών προϊόντων, ειδικών (Custom) έργων, αλλά και διαδικτυακών υπηρεσιών (SaaS). Καθώς επίσης και στις συνεργαζόμενες με αυτή διεθνείς επιχειρήσεις παραγωγής λογισμικού (VARs) του υπάρχοντος και του υπό ανάπτυξη δικτύου συνεργατών που έχουν αντίστοιχο ενδιαφέρον και δραστηριότητα.

Επιπλέον η τελική πλατφόρμα θα απευθύνεται με την ίδια αξία σε μεμονωμένους ή συνεργαζόμενους προγραμματιστές διαδικτυακών εφαρμογών (IT developers, Consultants) ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης, εθνικότητας και γλώσσας. Σε κάθε τελικό πελάτη παγκοσμίως που διαθέτει εσωτερικό τμήμα μηχανογράφησης που επιθυμεί να αναπτύξει ειδικά έργα για την εταιρεία του. Καθώς και σε κάθε εταιρεία πάροχο διαδικτυακών υπηρεσιών (επίσης παγκοσμίως) που φιλοξενεί προγράμματα και παρέχει τις αντίστοιχες υπηρεσίες.

8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

8.1 Το προϊόν _ Αναλυτική περιγραφή

Αντικείμενο της επένδυσης είναι ο σχεδιασμός και η τελική υλοποίηση ενός πλήρους δυναμικού, δομημένου σε υποσυστήματα, διαδικτυακού πλαισίου πολυγλωσσικών εφαρμογών υπό την ονομασία Web Application Framework (WAF), ειδικά διαμορφωμένου στις ανάγκες της αγοράς επιχειρηματικών συστημάτων (κυρίως ΜΜΕ). Σε αυτό το πλαίσιο, το τελικό αποτέλεσμα του έργου θα αποτελεί μια ολοκληρωμένη λύση που θα προσφέρει πέρα των προηγμένων κύριων συστατικών των συνήθων πλαισίων υλοποίησης διαδικτυακών εφαρμογών (όπως είναι π.χ. ασφάλεια, ευελιξία, ταχύτητα, layouts νέας γενιάς) και έτοιμα ή ημιέτοιμα «συστατικά επιχειρηματικής λογικής» (όπως είναι π.χ. πρότυπα έγγραφα, οντότητες, διαδικασίες, κ.λπ.) τα οποία θα παρέχουν στους χρήστες της τελικής πλατφόρμας αυξημένες δυνατότητες ανάπτυξης διαδικτυακών line of business πολυγλωσσικών εφαρμογών με ομοιόμορφο, διαλειτουργικό, προτυποποιημένο και τεχνολογικά αναβαθμίσιμο τρόπο, ο οποίος θα είναι παράλληλα απόλυτα διαφανής προς τον κάθε ενδιαφερόμενο κατασκευαστή εφαρμογών.

Ένα πολύ βασικό στοιχείο του προϊόντος, είναι ότι σχεδιάστηκε εξ αρχής με στόχο τη διεθνή σταδιοδρομία. Οι προδιαγραφές του ανταποκρίνονται στη στρατηγική απόφαση της εταιρείας να αναπτυχθεί ταυτόχρονα και στο εξωτερικό, τόσο για την εξυπηρέτηση των ελληνικών επιχειρήσεων με διεθνή δραστηριότητα, όσο και για ανεξάρτητη διείσδυση στις αγορές της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης

Το WAF θα απευθύνεται σε ευρύ φάσμα αποδεκτών, όπως είναι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού, IT επαγγελματιών, σχεδιαστές, προγραμματιστές, σύμβουλοι υλοποίησης, τελικοί χρήστες, στους οποίους θα προσφέρεται η δυνατότητα με τεχνικά ασφαλή και διαφανή τρόπο να δημιουργούν διαδικτυακές line of business εφαρμογές (π.χ. E-shop, B2B, document management system, HR, CRM, ERP κλπ). Το συνολικό έργο περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενότητες εργασιών για την επιτυχή και απρόσκοπτη υλοποίηση του, όπως είναι η Ανάλυση απαιτήσεων, ο Αρχιτεκτονικός Σχεδιασμός, η Ανάπτυξη Πρωτοτύπου, η Πιλοτική Εφαρμογή και το Τελικό Επιχειρησιακό Μοντέλο μιας διαδικτυακής πλατφόρμας λογισμικού η οποία θα είναι στην ουσία ένα δυναμικό, αναβαθμίσιμο διαδικτυακό περιβάλλον με την μορφή ενός ολοκληρωμένου προϊόντος για τη δημιουργία και συντήρηση και αναβάθμιση, line of business εφαρμογών.

Το WAF, από τον σχεδιασμό του θα «κρύβει» διακριτικά το καθαρά τεχνικό και ενδεχόμενα πολύπλοκο υπόβαθρο, ώστε να αποδίδει στον χρήστη το αποτέλεσμα χωρίς παραχωρήσεις στην ποιότητα και στην ευελιξία. Επιπλέον η αρχιτεκτονική του θα

εξασφαλίζει την συνεχή αναβάθμιση - επέκταση των υποσυστημάτων του με τρόπο διαφανή, ώστε όλες οι line of business εφαρμογές που θα δημιουργηθούν και θα στηριχτούν πάνω του, αυτόματα να αναβαθμίζονται- εμπλουτίζονται σε κάθε επόμενη έκδοση του, ώστε να διασφαλίζεται η λειτουργικότητα των με πολύ χαμηλό κόστος συντήρησης και αναβάθμισης.

Ενώ όμως οι διαδικτυακές υποδομές συνεχώς βελτιώνονται, στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων το διαδικτυακό περιβάλλον ανάπτυξης line of business εφαρμογών είναι ακόμη αρκετά μη φιλικό (πλην ελαχίστων εξαιρέσεων), με αποτέλεσμα η δυνατότητα ανάπτυξης και αξιοποίησης από τις ΜΜΕ διαδικτυακών προϊόντων, αλλά και ειδικών διαδικτυακών εφαρμογών με κοινά, προτυποποιημένα και ιδιαίτερα φιλικά στον τελικό χρήστη χαρακτηριστικά (custom WEB λογισμικό) να υπόκειται σε σημαντικούς περιορισμούς. Οι κυριότεροι από αυτούς συνίστανται στα κόστη ανάπτυξης και συντήρησης που είναι ιδιαίτερα υψηλά, στο γεγονός ότι το παραχθέν δικτυακό λογισμικό είναι μονογλωσσικό, ακολουθεί με δυσκολία τα ποιοτικά πρότυπα, ενώ είναι συνήθως στην καλύτερη των περιπτώσεων μερικώς ή στην χειρότερη καθόλου επαναχρησιμοποιήσιμο, στην περιορισμένη τεκμηρίωση που το συνοδεύει και φυσικά στο γεγονός ότι η αναβάθμιση του είναι ιδιαίτερα δαπανηρή και με υψηλό ρίσκο. Ως εκ τούτου τα σχετικά έργα είναι ιδιαίτερα δαπανηρά σε όλο τον κύκλο τους (κατασκευή, συντήρηση, αναβάθμιση) με περιορισμένο εξ ορισμού κοινό (μεγάλες μόνο επιχειρήσεις) και πολύ μειωμένα χαρακτηριστικά και λειτουργικότητα λόγω κόστους.

Η προτεινόμενη πλατφόρμα διαδικτυακής ανάπτυξης πολυγλωσσικών εφαρμογών (WAF) δομείται ώστε να αποτελεί ένα στρώμα (layer) που θα εξασφαλίζει με ενιαίο, λειτουργικό και εξαιρετικά σύγχρονο τρόπο την εκτέλεση όλων των line of Business εφαρμογών. Όλες οι line of business εφαρμογές θα είναι απόλυτα ανοιχτές (ανοιχτός κώδικας, sources), και επαναχρησιμοποιήσιμες, ο δε κώδικας (προγράμματα) που θα γράφεται θα εκτελείται δυναμικά, γιατί στην ουσία θα διερμηνεύεται (interpretation) on the fly. Το Framework θα διασφαλίζει την ιδιαιτερότητα των προσωπικών ρυθμίσεων (personalization) κάθε χρήση ή ομάδας χρηστών. Η λογική της αξιοποίησης του Web Application Framework διασφαλίζει συνθήκες και περιβάλλον ανάπτυξης προϊόντων και εκτέλεσης έργων με ποιοτικά και αναβαθμίσιμα χαρακτηριστικά και πολύ ανταγωνιστικό κόστος.

8.2 Προσδιορισμός τιμών

Η τιμή κάθε εμπορεύσιμου είδους επηρεάζεται από πολλά στοιχεία, μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται ο ανταγωνισμός, το κόστος παραγωγής, η προτίμηση των

αγοραστών, η ζήτηση, οι οικονομικές διακυμάνσεις, η διαθεσιμότητα σε διάφορα παρεμφερή προϊόντα, η φύση της επιχείρησης και τέλος κάποια τοπικά έθιμα και παραδόσεις. Σε γενικές γραμμές αυτό που καθορίζει την τιμή είναι η αλληλεξάρτηση της προσφοράς και της ζήτησης.

Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο για τον καθορισμό της τιμής είναι να βρει το νεκρό σημείο, όπου η επιχείρηση έχει ένα ύψος συναλλαγών που καλύπτει ακριβώς το σταθερό και το μεταβλητό κόστος εκεί που δεν έχει ούτε κέρδη αλλά δεν πραγματοποιεί ούτε και ζημιές. Είναι το σημείο πάνω από το οποίο η επιχείρηση αρχίζει να επιτυγχάνει κέρδη. Η μέθοδος του νεκρού σημείου μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να καθοριστεί η τιμή με πρόβλεψη κέρδους σε διάφορα επίπεδα παραγωγής.

Τέλος, η καλύτερη τιμή για το προϊόν δεν είναι εκείνη που θα κάνει τις καλύτερες πωλήσεις, ούτε εκείνη που θα φέρει μεγαλύτερες εισπράξεις, αλλά αυτή η οποία θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη της επιχείρησης. Γενικά η τιμή θα πρέπει να είναι αρκετά υψηλή ώστε να καλύπτει το κόστος και να αφήνει ένα κέρδος, αλλά και αρκετά χαμηλή ώστε να προσελκύονται οι πελάτες με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πωλήσεις. Λόγω της διαφορετικότητας των αγορών ως προς τη φορολογία, τη ζήτηση, την αγοραστική ικανότητα των επιχειρήσεων – καταναλωτών κλπ, θα υπάρχει αντίστοιχη διαφοροποίηση της τιμής του προϊόντος, πάντα όμως με γνώμονα την ανταγωνιστικότητα.

8.3 Στρατηγική Πωλήσεων και Διανομής

Οι προσωπικές πωλήσεις είναι και αυτό ένα κομμάτι σημαντικό στο μίγμα προβολής της εταιρείας. Είναι η άμεση επικοινωνία του πωλητή με τον πιθανό αγοραστή. Προτείνουμε λοιπόν την συνεχή ενημέρωση των καθοδηγητών γνώμης σχετικά με την επιχείρηση και τα προϊόντα της.

Η CGSoft έχει ήδη εμπειρία στην εκπαίδευση και τεχνική υποστήριξη συνεργατών σε αντίστοιχα προϊόντα στο παρελθόν. Από την πλευρά της θα αναπτύξει και εφαρμόσει άμεσα εφαρμογή διαδικτυακής υποστήριξης των συνεργατών αλλά και των τελικών πελατών της πλατφόρμας, βασισμένη στην ίδια την πλατφόρμα.

Όσον αφορά τους πωλητές της, πρόκειται να χρησιμοποιήσει άτομα με γνώση τόσο της αγοράς όσο και της πληροφορικής. Δηλαδή πρέπει να είναι γνώστης των δύο αντικειμένων αλλά και της σχέσης που υπάρχει μεταξύ τους έτσι ώστε αν του τεθεί οποιοδήποτε πρόβλημα μπορεί να δώσει λύση. Η πρότασή μας είναι ο πωλητής να γνωρίζει από προγραμματισμό για να μπορεί να δίνει συμβουλές στις επιχειρήσεις που θα απευθύνεται. Επίσης ανάμεσα στις υποχρεώσεις του πρέπει να είναι η συγκέντρωση

πληροφοριών για την επιχείρηση, όπως ανάγκες πελατών, πληροφορίες για νέα προϊόντα που εισάγονται στην αγορά και νέες στρατηγικές που εφαρμόζονται από ανταγωνιστές στην αγορά. Η αγορά στόχος μας θα πρέπει να είναι η πρώτη που θα ενημερωθεί για τα νέα προϊόντα αφού αν μείνει αυτή ικανοποιημένη θα τα γνωστοποιήσει στο ευρύτερο κοινωνικό της περιβάλλον.

Οι πωλητές οφείλουν να εκπαιδεύονται σε συνεχή βάση για προσωπικό τους όφελος αλλά και για την ανάπτυξη της εταιρείας. Η εκπαίδευση των πωλητών μπορεί να γίνει με σεμινάρια όπου ενημερώνονται για θέματα όπως αλλαγές στα προϊόντα, τις ανάγκες και τις οικονομικές δυνατότητες των πελατών, τρόπους οι οποίοι θα τους βοηθήσουν να οργανώνουν σωστά την εργασία τους αλλά και μέθοδοι για την πρόβλεψη των πωλήσεων. Επίσης πρέπει να γνωρίσουν το προϊόν και τι προσφέρει, πρέπει να κατανοήσουν πλήρως την αγορά και πολύ καλά τους ανταγωνιστές του προϊόντος τους αλλά και την αγορά στόχο της εταιρείας και τις απαιτήσεις της. Μέσα από τα σεμινάρια θα μάθουν τρόπους λεκτικής επικοινωνίας και μη λεκτικής ώστε να μπορούν να συνομιλούν και να επικοινωνούν όσο το δυνατόν καλύτερα με το υπάρχον πελατολόγιο τους και να μπορέσουν να βρουν και να προσεγγίσουν νέους υποψήφιους πελάτες.

Οι πωλητές πρέπει να παρακινούνται από την εταιρεία για την καλύτερη απόδοσή τους. Καλό είναι, πέρα από τον σταθερό μισθό τους να πληρώνονται και με bonus 2% επί της κάθε πώλησης. Η εταιρεία ίσως θα έπρεπε να αυξήσει το bonus του κάθε πωλητή επί της κάθε πώλησης αλλά και να δώσει ένα bonus σε κάθε δέκα επιπλέον πωλήσεις στο σύνολο των πωλήσεων της προηγούμενης χρονιάς για κάθε πωλητή.

Για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας των πωλητών προτείνεται να γίνεται εκτίμηση της απόδοσής τους. Τα κριτήρια με τα οποία θα γίνει η εκτίμηση είναι τα ποσοτικά κριτήρια, το ύψος των πωλήσεων, ο αριθμός των παραγγελιών, ο αριθμός νέων πελατών και τα ποιοτικά κριτήρια, οι ειδικές ικανότητες του πωλητή, η ικανότητα οργάνωσης της περιοχής του και η ικανότητα να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του. Οι πωλητές αλλά και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν την απόδοση στην εργασία τους. Με την εκτίμηση της απόδοσης των πωλητών η επιχείρηση μπορεί να θέσει νέους στόχους και νέους τρόπους για να παρακινήσει ακόμα περισσότερο τους πωλητές της.

Η ανάπτυξη εφαρμογών από κάθε υποψήφιο άμεσο πελάτη και από το δίκτυο των συνεργατών με την δημιουργία τελικών εφαρμογών, βασισμένων στην πλατφόρμα, είναι ο ασφαλέστερος τρόπος διάδοσης και εμπορικής ισχυροποίησης της και κλειδί της εμπορικής της καταξίωσης.

Όσον αφορά τη στρατηγική τοποθέτησης της νέας υπηρεσίας στην αγορά θα κινηθεί σε ένα βασικό άξονα: την τοποθέτηση της με βάση τις ξεχωριστές ιδιότητες που διαθέτει, με

επέκταση στη μοναδικότητα που το διακρίνει και στη δυνατότητα να ξεχωρίσει άμεσα από τον ανταγωνισμό. Αυτό μπορεί να ενισχυθεί ακόμα περισσότερο με την αντιπαράθεσή της έναντι στις τεχνολογικές υπηρεσίες που διατηρεί ο ανταγωνισμός, καθώς ο συνδυασμός πολυγλωσσικών εφαρμογών και δυνατοτήτων που μπορεί να προσφέρει η νέα υπηρεσία δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Εξετάζοντας την αγορά-στόχο, η εταιρεία θα πρέπει να ακολουθεί μια σωστή στρατηγική για το δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Έτσι το προϊόν θα βρίσκεται στον κατάλληλο τόπο και χρόνο όπου και όταν δηλαδή ζητηθεί απ' τον καταναλωτή. Το καταναλωτικό κοινό που αντιπροσωπεύει την αγορά-στόχο είναι κυρίως μεσαίες και μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, δημόσιοι οργανισμοί και φορείς τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις χώρες του εξωτερικού.

Η επιχείρηση, έχει ήδη την εμπειρία της συνεργασίας με ιταλική αλλά και κυπριακή επιχείρηση οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα της στις αντίστοιχες χώρες, οπότε μια τέτοιου είδους τακτική είναι επιθυμητή και για την δραστηριοποίηση της στις νέες διεθνείς αγορές.

8.4 Πλάνο Προώθησης και Επικοινωνίας

Ο στόχος της εταιρείας όσον αφορά στις δημόσιες σχέσεις θα έπρεπε να είναι διττός. Το ένα σκέλος είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον και το άλλο οι σχέσεις με το εντός περιβάλλον της. Έτσι θα πρέπει να υπάρχουν δραστηριότητες για τις δημόσιες σχέσεις εκτός και εντός της επιχείρησης.

Ένας βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να ασχοληθεί και να βελτιώσει τις δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων "εντός των τειχών" της. Η εταιρεία θα πρέπει να φροντίζει να είναι ικανοποιημένο και ενθουσιώδες το προσωπικό της για να έχει αντίστοιχα ικανοποιημένους πελάτες. Ο εργαζόμενος, λόγω της γενικότερης ανάπτυξης της κοινωνίας, έχει επιπλέον ανάγκες τις οποίες επιθυμεί να ικανοποιήσει και μέσα στην επιχείρηση. Επίσης ο εργοδότης και οι εργαζόμενοι πρέπει να έρθουν σε στενότερη επαφή. Για τους σκοπούς αυτούς ο εργοδότης πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους, όπως την ενημέρωση των εργαζομένων για διάφορα προβλήματα και γενικούς στόχους της επιχείρησης, τη δημιουργία κοινωνικών εκδηλώσεων (Χριστούγεννα, Πάσχα) στις οποίες θα συμμετέχουν ο εργοδότης και το προσωπικό, αλλά και παροχή δώρων σε διάφορες εορτές. Σε όλες τις παραπάνω δραστηριότητες θα πρέπει να προηγείται η αγορά στόχος μας έτσι ώστε να μένει πάντα ικανοποιημένη. Η

εταιρεία, μόνο έχοντας καλύψει τις ανάγκες της αγοράς στόχου της θα μπορέσει να απευθυνθεί και σε άλλους στόχους.

Στις «εκτός επιχείρησης» δραστηριότητες, η CGSoft, τη διάδοση της πλατφόρμας με χρήση σύγχρονων μέσων προσωποποιημένης επικοινωνίας, ανακοινώσεων στο τύπο, την διοργάνωση ενημερωτικής ημερίδας, συμμετοχή σε συνέδρια, χορηγίες, αλλά και την ανάπτυξη συνεργειών διάδοσης με στρατηγικούς της συνεργάτες τεχνολογίας που αναμένεται να συμβάλλουν στην προσπάθεια (ενδεικτικά Microsoft).

Ήδη αντίστοιχη προσπάθεια συνέργειας μεταξύ CGSoft & Microsoft έχει ήδη αναληφθεί με επιτυχία στο παρελθόν με συν-διοργάνωση 2 ειδικών εκδηλώσεων. Παράλληλα θα υπάρξει άμεση προσέγγιση μεγάλων πελατών του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα διεθνώς με στόχο την ενημέρωση των πλεονεκτημάτων προμήθειας και αξιοποίησης της πλατφόρμας για τις ανάγκες τους.

Η εταιρεία με ένα δελτίο τύπου στις τοπικές εφημερίδες και στα ραδιοτηλεοπτικά κανάλια μπορεί να γνωστοποιήσει διάφορα γεγονότα που την αφορούν . Αυτές μπορεί να είναι κάποιες πωλήσεις προϊόντων της σε χώρες του εξωτερικού παρόλο που η εταιρεία είναι μικρή. Μέσω δελτίου τύπου μπορεί επίσης να γνωστοποιήσει τις αλλαγές στην πολιτική της επιχείρησης όπως ότι συμμετέχει σε κάποιο ευρωπαϊκό πρόγραμμα και συγχρηματοδοτείται για την ανάπτυξη της (εκσυγχρονισμός εξοπλισμού, βελτίωση τρόπου παραγωγής). Επίσης μπορεί να ανακοινωθεί ότι δημιουργήθηκε μία γραμμή επικοινωνίας για τους καταναλωτές προκειμένου να παραθέτουν τις προτάσεις τους και τα παράπονά τους για τα προϊόντα της εταιρείας. Τέλος, με δελτία τύπου μπορούν να γνωστοποιηθούν στον τοπικό τύπο αναγγελίες για προσλήψεις προσωπικού.

Όσον αφορά στις χορηγίες αυτές μπορεί να είναι τόσο με τη μορφή χρημάτων όσο και με προϊόντα της εταιρείας. Η εταιρεία θα μπορούσε να κάνει χορηγίες σε τηλεμαραθώνιους για διάφορα φιλανθρωπικά ιδρύματα σε τοπικό αλλά και σε πανελλαδικό επίπεδο. Ακόμα μπορεί να κάνει χορηγίες σε τοπικά δημόσια ιδρύματα, ορφανοτροφεία, νοσοκομεία κλπ, σε διάφορες χρονικές περιόδους, όπως τα Χριστούγεννα και το Πάσχα.

Τέλος, ένας άλλος τρόπος για την προσέγγιση των πελατών, την προμήθεια τους και τη διατήρηση των καλών τους σχέσεων είναι να αποστέλλονται μηνύματα με ευχές και διάφορες πληροφορίες της εταιρείας που αφορούν τους πελάτες μέσω ηλεκτρονικού και συμβατικού ταχυδρομείου.

Η CGSoft θα είναι και ο φορέας της τεχνικής υποστήριξης πρώτου επιπέδου των νυν ή μελλοντικών συνεργατών της στην αξιοποίηση της πλατφόρμας.

9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

9.1 Οργανωτικές και Λειτουργικές Αλλαγές

Η λήψη απόφασης από τη διοίκηση μιας επιχείρησης για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της συνεπάγεται μια ευρεία σειρά παρεμβάσεων τόσο στην οργάνωση και λειτουργία της όσο και στην κουλτούρα της.

Το εύρος των οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών συναρτάται από ποικίλους παράγοντες, όπως η υφιστάμενη οργανωτική δομή, οι διαθέσιμοι οργανωτικοί και διοικητικοί πόροι, το μοντέλο διεθνοποίησης, ο βαθμός ολοκλήρωσης των ξένων αγορών σε συνάρτηση με το βαθμό ελέγχου τους κλπ.

Η Λειτουργία Στρατηγικής Ανάπτυξης περιλαμβάνουν την εφαρμογή με επιτυχία λειτουργιών/διαδικασιών, ενδεικτικά, για τον εντοπισμό νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, τον εντοπισμό και διεξαγωγή διαπραγματεύσεων, τη σύναψη συμφωνιών με εμπορικούς και τεχνολογικούς εταίρους & συνεργάτες, τη συμμετοχή σε δίκτυα, την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και την αποτίμηση κινδύνων αγορών κα. Η Λειτουργία/ Διαδικασίες Οικονομικής και Εμπορικής Διαχείρισης Ξένων Αγορών περιλαμβάνουν την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών, ενδεικτικά, εκπόνησης πλάνου χρηματοδότησης διεθνοποίησης, διαχείρισης εισαγωγών και εξαγωγών, παρακολούθησης δικτύου εμπορικών αντιπροσώπων / υποκαταστημάτων / θυγατρικών, τιμολόγησης εξαγωγών, ανεύρεσης σύγχρονων χρηματοδοτικών εργαλείων διεθνούς εμπορίου, παρακολούθησης πορείας πωλήσεων στο εξωτερικό, προμήθειες από και προς το εξωτερικό κα. Οι Διαδικασίες Νομικού Περιεχομένου περιλαμβάνουν την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών κατοχύρωσης πνευματικών δικαιωμάτων, την σύναψη και διαχείριση διεθνών συμβάσεων (franchise & licensing), την επίλυση διεθνών διαφορών, κα

Οι Διαδικασίες Διεθνούς Marketing & Δημοσίων Σχέσεων περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών ανάπτυξης, υλοποίησης και εφαρμογής εξαγωγικών marketing plans και σχεδίων διείσδυσης σε αγορές, international product management, international brand management, internet export marketing, extension brand management, καταγραφή καταναλωτικών προτιμήσεων, διαδικασίες συνεργασίας με την παραγωγή για προσαρμογές προϊόντων σύμφωνα με τις καταναλωτικές προτιμήσεις και τα πολιτισμικά στοιχεία των αγορών-στόχων, ενέργειες προώθησης και προβολής των προϊόντων (συμμετοχή σε εκθέσεις, επιχειρηματικές αποστολές, διεθνής διαφήμιση & προβολή) και τις διεθνείς δημόσιες σχέσεις κα.

Οι Διαδικασίες International Logistics περιλαμβάνουν την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών οργάνωσης και παρακολούθησης διαμετακόμισης καθώς και οργάνωσης

της αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων της επιχείρησης στις αγορές του εξωτερικού. Η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την εφαρμογή με επιτυχία διαδικασιών καταγραφής εκπαιδευτικών αναγκών προσωπικού για τη διαχείριση της διεθνοποίησης, την πρόσληψη προσωπικού με τις κατάλληλες δεξιότητες / ικανότητες, παροχή εκπαίδευσης /κατάρτισης, τη διαδικασία συνεχούς αναβάθμισης των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού που εμπλέκεται στις διαδικασίες της διεθνοποίησης κα.Τέλος, η οργάνωση, ο επανασχεδιασμός ή/και η εισαγωγή νέων λειτουργιών/διαδικασιών οδηγεί στην επανεξέταση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και στη δημιουργία ή/και αναδιοργάνωση του οργανωτικού της πλαισίου.

9.2 Αλλαγές στην Κουλούρα της Επιχείρησης

Η δραστηριοποίηση στο διεθνές περιβάλλον και οι απαραίτητες οργανω-λειτουργικές αλλαγές, επιφέρουν και προϋποθέτουν, με τη σειρά τους, σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία πρέπει να αναπτύξει νέα 'εξωστρεφή' χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που δεν είναι οικεία και συχνά συναντούν «αντίδραση» από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην εφαρμογή τους.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που πρέπει να διέπουν τη νέα κουλτούρα της επιχείρησης είναι η δεκτικότητα στην σύναψη συνεργασιών, ο σταθερός προσανατολισμός προς τις αγορές του εξωτερικού για την εύρεση επιχειρηματικών ευκαιριών, η αντίληψη και κατανόηση των πολυ-πολιτισμικών διαφορετικότητων, το κτίσιμο δεσμών εμπιστοσύνης και συνεργασίας ακόμα και σε άτυπη μορφή, η διάθεση αποκέντρωσης λήψης αποφάσεων και μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από τον ιδιοκτήτη / επιχειρηματία σε άλλα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Έχει αποδειχτεί εμπειρικά ότι ο φόβος απώλειας της αυτονομίας, καθώς και ο φόβος αποκάλυψης εμπιστευτικών πληροφοριών είναι ο πιο ανασταλτικοί παράγοντες στη σύναψη διεθνών επιχειρηματικών συνεργασιών.

Εντούτοις, η διαμόρφωση νέας κουλτούρας εξωστρέφειας δεν σημαίνει κατ' ανάγκη αναίρεση των παραδοσιακών αξιών και αρχών και της βασικής φιλοσοφίας της επιχείρησης. Με βάση έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την κουλτούρα επιχειρήσεων οι οποίες έχουν επιτύχει στη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους, υπάρχει μια σειρά από βασικές αρχές τόσο για της εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης, που πρέπει να διέπει τη συμπεριφορά της. Ενδεικτικά παρατίθενται ορισμένες.

Αρχές συμπεριφοράς: Πελάτες

- υψηλή ποιότητα και ανώτερη αξία προϊόντος σε σχέση με τιμή

- σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης με πελάτες
- μακροπρόθεσμη συνεργασία

Αρχές συμπεριφοράς: Εργαζόμενοι

- στενή επαφή των εργαζομένων & της ηγεσίας
- εμπιστοσύνη – σεβασμός σε σχέση με έλεγχο & διαταγές
- ενθάρρυνση ομαδικότητας
- οικογενειακές παροχές – εκπαίδευση – bonus
- ρυθμός αντικατάστασης εργαζομένων ~ μηδενικός
- στενές σχέσεις με την τοπική κοινωνία

9.3 Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή δραστηριοποίησή της στις διεθνείς αγορές. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ως βασική προτεραιότητα την ανάγκη ανάπτυξης των υπαλλήλων τους, με έμφαση στα διευθυντικά τους στελέχη. Επενδύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού και καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον με στενές, μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης.

Τόσο η εξειδίκευση και τα προσόντα των εργαζομένων όσο και οι γνώσεις και η κατάρτιση τους θα πρέπει να καταγραφούν και να επανεξετάζονται ούτως ώστε να υπάρχει κατάλληλη αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, αλλά και να εντοπίζονται οποιοσδήποτε ελλείψεις που πιθανόν να πρέπει να καλυφθούν με τη δημιουργία νέων οργανικών θέσεων.

Δεδομένων των παραπάνω, η διοίκηση της επιχείρησης πρόκειται να προβεί σε λεπτομερή καταγραφή της βάσης ικανοτήτων (skills base) του ανθρώπινου δυναμικού της τόσο σε επίπεδο γνώσεων και κατάρτισης όσο και προσόντων. Η καταγραφή αυτή θα οργανωθεί και θα υλοποιηθεί με τρόπο ώστε να καλύπτει και κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά αλλά και τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Το σύνολο των δεδομένων που θα συγκεντρωθούν από την καταγραφή θα συγκριθούν με τους στόχους και τις νέες δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά και τις αλλαγές που θα επιφέρουν οι νέες διαδικασίες και συστήματα.

Είναι πιθανόν να προκύψει μελλοντικά η ανάγκη για πρόσληψη νέων στελεχών. Όσον αφορά στην κατάρτιση υπάρχοντος προσωπικού, οι κυριότερες ανάγκες προκύπτουν στην αναβάθμιση γνώσεων, δηλαδή γνώσεις ξένων αγορών και τεχνικές διείσδυσης σε αυτές, γνώσεις διεθνών πωλήσεων και marketing, σχεδιασμός, παραγωγή νέων προϊόντων, γνώση των δημογραφικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών της κάθε

αγοράς, κατάρτιση γύρω από το νομοθετικό & φορολογικό πλαίσιο των ξένων Αγορών, Ευελιξία και χρήση «open minded» στρατηγικής διαχείρισης θεμάτων, γνώσεις Ξένων γλωσσών, παρακολούθηση των επιστημονικών δρώμενων και τέλος ανάπτυξη και υιοθέτηση πρακτικών τελευταίας τεχνολογίας

Υπάρχει επίσης η ανάγκη αναβάθμιση / ενίσχυση δεξιοτήτων / ικανοτήτων, δηλαδή η υιοθέτηση γενικότερης «open minded» νοοτροπίας με επιμονή στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, ευελιξία και ευχέρεια επικοινωνίας και διαπραγματεύσεως καθώς και ικανότητες διοικητικής φύσης (decision making) με στόχο την πληρέστερη δυνατή απόκριση στις απαιτήσεις των ξένων αγορών.

10 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η CGSoft στελεχώνεται από έμπειρο προσωπικό με άριστη γνώση των τεχνολογικών λύσεων, αλλά και των επιχειρησιακών αναγκών και προτεραιοτήτων και με δεδομένη την ικανότητα επιτυχημένης εφαρμογής της υπάρχουσας τεχνογνωσίας. Στην εταιρεία εργάζονται άτομα η πλειοψηφία των οποίων είναι απόφοιτοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Οι νευραλγικές διοικητικές θέσεις στελεχώνονται από τους μετόχους – επενδυτές της εταιρείας, που διαθέτουν την αντίστοιχη επαγγελματική εμπειρία, αποκτώντας έτσι το δικαίωμα του ελέγχου και της πορείας της επένδυσης που οι ίδιοι χρηματοδοτούν.

- Λάμπρος Γάκης _ Γενικός Διευθυντής
- Λεωνίδας Ζουμής _ Τεχνικός Διευθυντής
- Γεώργιος Σκιαδάς _ Σύμβουλος Επιχειρήσεων

Τόσο ο Γενικός Διευθυντής, όσο και ο Τεχνικός Διευθυντής, δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση - και στο παρόν αντικείμενο - πλέον της εικοσαετίας, ενώ και τα τρία στελέχη της διοίκησης και μέτοχοι, είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ.

Οι 4 από τους 7 εργαζόμενους (ποσοστό 57,14%) έχουν προϋπηρεσία στην επιχείρηση μεγαλύτερη των 5 ετών ενώ οι 6 από τους 7 (ποσοστό 85,71%) έχουν γενικότερη (και εκτός της επιχείρησης) εμπειρία στο παρόν αντικείμενο πλέον των 5ετών.

Όπως προκύπτει από την σχετική κατάσταση που τηρείται στα πλαίσια του εγκατεστημένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας, τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και τα στελέχη της διοίκησης έχουν συμμετάσχει σε πλέον του ενός σεμινάρια κατά την τελευταία τριετία.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



Η εταιρεία διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο αναφέρεται και λογοδοτεί στη Γενική Συνέλευση των μετόχων σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία. Η διεύθυνση ασκείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Οι οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν τη γραμματειακή υποστήριξη, την τιμολόγηση, την οικονομική διαχείριση, τη λογιστική παρακολούθηση της εταιρείας και τα θέματα του προσωπικού.

Η έρευνα, παραγωγή και ανάπτυξη λογισμικού είναι στην πραγματικότητα το τμήμα “παραγωγής” της επιχείρησης το οποίο είναι επιφορτισμένο με την παραγωγή των νέων προγραμμάτων, των νέων εκδόσεων παλαιότερων προγραμμάτων, αλλά και “εργαλείων” προγραμματισμού. Μέρος της παραγωγής αποτελεί και η συγγραφή των εγχειριδίων των προϊόντων. Ωστόσο οι έλεγχοι των προγραμμάτων και των εγχειριδίων γίνονται από στελέχη των τμημάτων πωλήσεων ή υποστήριξης. Το τμήμα παραγωγής κατά καιρούς αντιμετωπίζει ανάγκες εργασιακής υποστήριξης οι οποίες ικανοποιούνται με απασχόληση σταθερών εξωτερικών συνεργατών της εταιρείας με σύμβαση έργου.

Η υποστήριξη των πελατών είναι μια δραστηριότητα κρίσιμης σημασίας για τις εταιρείες λογισμικού και, συχνά, αποτελεί όρο διατήρησής τους ή απόρριψής τους από την αγορά. Η εταιρεία δίνει εξαιρετική σημασία στο θέμα και, για το λόγο αυτό, διατηρεί ανεξάρτητο τμήμα υποστήριξης πελατών. Η υποστήριξη αυτή γίνεται κυρίως τηλεφωνικά, χωρίς να αποκλείεται η υποστήριξη στα γραφεία της εταιρείας ή και στις εγκαταστάσεις του πελάτη. Η υποστήριξη όλων των πελατών γίνεται από τα γραφεία της εταιρείας στην Αθήνα. Η εταιρεία υπογράφει με τους πελάτες της συμβόλαια τεχνικής υποστήριξης διαφόρων βαθμίδων. Τέλος, η εκπαίδευση των χρηστών στο χειρισμό των προγραμμάτων, η οποία αποτελεί καθήκον του τμήματος υποστήριξης, γίνεται με σεμινάρια που διοργανώνει συστηματικά η εταιρεία στα γραφεία της ή και επί τόπου στις εγκαταστάσεις των πελατών.

Οι πωλήσεις της επιχείρησης σε όλη την Ελλάδα γίνονται από το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας. Ακολουθείται η μέθοδος πωλήσεων από τηλεφώνου και με επίδειξη των προγραμμάτων στα γραφεία της εταιρείας ή του πελάτη. Συχνό είναι το φαινόμενο της προσέλευσης νέων πελατών μετά από υπόδειξη παλαιότερων πελατών ή από διαφημίσεις που καταχωρούνται στο ενημερωτικό δελτίο του ΤΕΕ και άλλα ειδικά έντυπα. Το τμήμα πωλήσεων είναι επιφορτισμένο και με τις λειτουργίες του marketing οι οποίες όμως, κατά την δεκαετία του 1990, γίνονταν αποσπασματικά και χωρίς marketing plan.

Όσο αφορά στο στελεχιακό δυναμικό της εταιρείας, αυτό αποτελείται αποκλειστικά από πτυχιούχους ανωτάτων σχολών με εμπειρία στα μηχανογραφικά συστήματα πληροφοριών καθώς και στην ανάπτυξη και υποστήριξη λογισμικού.

Το τμήμα λογιστηρίου έχει ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη(outsourcing). Η οικονομική κρίση ιδίως στην πρωτόγνωρη μορφή που έχει στις ημέρες μας, επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις σε όλα τα επίπεδα, αλλά αποτελεί αναμφισβήτητα και μια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αναδιαρθρώσουν και να εξορθολογήσουν τα οικονομικά τους μεγέθη. Ένα από τα εργαλεία που έχουν, είναι και η ανάθεση διαφόρων επιχειρηματικών τους λειτουργιών σε εξωτερικό συνεργάτη. Ειδικά, στην ανάθεση των λογιστικών και φοροτεχνικών τους εργασιών από εταιρείες που εξειδικεύονται σε τέτοιου είδους outsourcing υπηρεσίες, η εταιρεία έχει μια μεγάλη ευκαιρία όχι μόνο να ωφεληθεί οικονομικά αλλά, να λάβει μια ανεκτίμητα υψηλή προστιθέμενη αξία.

Οι επιχειρήσεις γενικά όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και παγκοσμίως επιλέγουν πλέον την ανάθεση των εργασιών του λογιστηρίου τους σε εξωτερικούς συνεργάτες για πολλούς λόγους, όπως, η άμεση μείωση του συνολικού κόστους των Οικονομικών υπηρεσιών της επιχείρησης που συμβάλει στη χειροπιαστή βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, η βελτίωση της ποιότητας μέσω των εξειδικευμένων και επιχειρησιακά υψηλοτάτου επιπέδου γνώσεων των επιλεγμένων συνεργατών, η επίτευξη προηγμένης και ιδιαίτερα ευέλικτης μεθόδου διαχείρισης όγκου εργασίας όπου οι δυσκολίες και ο κίνδυνος από τη μεταβολή του όγκου εργασίας, αφορά και αναλαμβάνεται από τον σύμβουλο. Αυτό αποτελεί σύνηθες φαινόμενο στα ξενοδοχεία, όπου μεταβάλλονται οι περίοδοι φόρτου εργασίας λόγω εποχικότητας και τέλος η ύπαρξη εξειδικευμένου Λογιστή-Φοροτεχνικού και άμεση τηλεφωνική βοήθεια (helpdesk/call center) που εξασφαλίζει την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών.

Μια σωστά οργανωμένη ομάδα είναι διαθέσιμη ανά πάσα στιγμή της ημέρας, διαθέτει τα κατάλληλα εργαλεία να κάνει τη δουλειά της με ταχύτητα και error free προσέγγιση βοηθώντας την εταιρεία να αποκτήσει την προστιθέμενη αξία που προσδοκά και που είναι εξαιρετικά κοστοβόρο να αναπτύξει μόνος της.

Ωστόσο υπάρχουν πολλές εταιρείες που φοβούνται να εμπιστευτούν κάποιον που δεν ανήκει στην 'οικογένεια' της εταιρείας, γιατί δεν τους θεωρούν εχέμυθους ώστε να τους δώσουν τα οικονομικά τους στοιχεία. Κάτι τέτοιο όμως είναι απίθανο να συμβεί, οι λογιστικές εταιρείες δε θα διακινδύνευαν τη φήμη και την ήδη υπάρχον πελατεία τους. Μπορεί αρχικά να μοιάζει με δύσκολη απόφαση και ακόμη πιο δύσκολη διεργασία. Παραδοσιακά στη χώρα μας οι λογιστικές και φοροτεχνικές εργασίες γινόταν από ένα εσωτερικό λογιστή της εταιρείας. Με τον εκσυγχρονισμό της νοοτροπίας των επιχειρήσεων στην προσέγγιση των λογιστικών και φοροτεχνικών ζητημάτων, έγινε αντιληπτό ότι τα σχετιζόμενα με αυτά ζητήματα είναι πολύ πιο σοβαρά από μια απλή εκτέλεση λογιστικών εγγραφών και είναι αδήριτος ανάγκη ο χειρισμός τους να γίνεται από επαγγελματίες συνεργάτες που να έχουν κατάλληλη εμπειρία και απόλυτη εξειδίκευση.

Το φορολογικό πλαίσιο ιδιαίτερα στις μέρες μας αλλάζει διαρκώς. Ο ανταγωνισμός στην διεθνή αγορά εντείνεται. Ο τρόπος παροχής των υπηρεσιών μεταλλάσσεται και νέες προσεγγίσεις απαιτούνται. Μέσα στο πλαίσιο αυτό ο λογιστής δεν πρέπει απλά να έχει τη διάθεση και να προσπαθεί να ενημερώνεται, αλλά να έχει την οργάνωση εκείνη που του επιτρέπει άμεση πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες ώστε να συμβουλευεί τον πελάτη λειτουργώντας προληπτικά, (proactive approach). Εξαιρετικά κρίσιμο για την επιλογή του εξωτερικού συνεργάτη είναι η αξιολόγηση του επαγγελματικού επιπέδου της εχεμύθειάς του, η οποία δεν πρέπει να εξαντλείται στους εμπλεκόμενους ανθρώπους αλλά, να εξασφαλίζεται και από τα συστήματα οργάνωσης της εργασίας που ο εξωτερικός συνεργάτης χρησιμοποιεί.

11 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Για την επόμενη τριετία είναι στόχος της εταιρείας είναι το ύψος των εξαγωγών να ξεπεράσει τα 100.000 ευρώ ανά έτος, καθώς μόνον από την Κύπρο αναμένονται μέσες ετήσιες πωλήσεις με προϊόντων και υπηρεσιών 60.000 ευρώ.

11.1 Απαιτούμενοι πόροι

Το κόστος της επένδυσης ανέρχεται συνολικά στα 180.000€ περίπου και σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί, καλύπτει τις ανάγκες σε εξοπλισμό, επανασχεδιασμό προϊόντος, συμβουλευτική υποστήριξη, καθώς επίσης τις δαπάνες Πληροφορικής, Προβολής και Προώθησης.

Κατηγορία Δαπάνης	Κόστος (€)
Εξοπλισμός	6.666,08
Δαπάνες Πληροφορικής	18.250,00
Επανασχεδιασμός Προϊόντος	111.000,00
Δαπάνες Προβολής και Προώθησης	24.400,39
Συμβουλευτική Υποστήριξη	20.000,00
Άθροισμα	180.316,47
Αρχικές ανάγκες Cash Flow	0,00
Συνολικό Άθροισμα	180.316,47

Πίνακας 4: Κόστος Επένδυσης

11.2 Χρηματοδότηση επένδυσης

Από το συνολικό προϋπολογισμό του έργου (180.000 ευρώ προ ΦΠΑ), τα 100.000 περίπου θα καλυφθούν με ίδια συμμετοχή, χωρίς να υπολογίζεται ο χρόνος του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, το οποίο και θα απασχοληθεί στο έργο προσφέροντας συνολικά 40 ανθρωπομήνες.

Πηγές Χρηματοδότησης	%	€
Α. ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ		
Ίδια συμμετοχή	55%	99.174
Επιχορήγηση	45%	81.142
Άθροισμα	100%	180.316
Συνολικό Άθροισμα		180.316

Πίνακας 5: Χρηματοδοτικό Σχήμα

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	%
Ίδια συμμετοχή	10,0%
Επιχορήγηση	0,0%
Μέσος όρος επιτοκίου χρηματοδότησης	r=5,5%

Πίνακας 6: Κόστος Κεφαλαίου

11.3 Κόστη σε ανθρώπινους πόρους και λοιπές δαπάνες

Το ετήσιο κόστος που υπολογίζεται ανά άτομο στον χρόνο ενασχόλησης του με το εν λόγω έργο, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Τομέας Προσωπικού	Ετήσιο Κόστος
Γενική Διεύθυνση	10.000
Τεχνική Διεύθυνση	20.000
Διεύθυνση Πωλήσεων	20.000

Πίνακας 7: Κόστος Προσωπικού για την υποστήριξη της επένδυσης

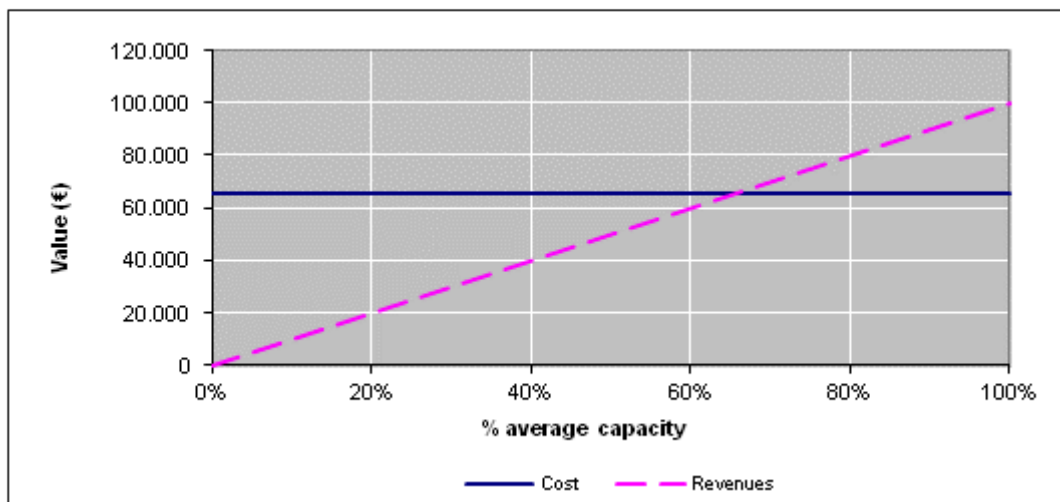
Άλλες δαπάνες που σχετίζονται με το έργο για τα προσεχή πέντε έτη, υπολογίζονται παρακάτω.

Κόστη (€)	Έτος				
	1	2	3	4	5
Γενικά Έξοδα	5.000	10.000	15.000	15.000	15.000
Διαφημιστική Δαπάνη	7.000	10.000	12.000	12.000	12.000
Δαπάνες για Πιστοποιήσεις	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Άθροισμα	14.000	22.000	29.000	29.000	29.000

Πίνακας 8: Λοιπά Κόστη για την υποστήριξη της επένδυσης

11.4 Προσδιορισμός νεκρού σημείου

Το νεκρό σημείο είναι εκείνο το ποσό των πωλήσεων, με το οποίο η εταιρεία καλύπτει τα σταθερά και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί κέρδος ή ζημία. Τα σταθερά έξοδα αφορούν τις πάγιες δαπάνες της επιχείρησης και είναι ανεξάρτητα από το ύψος των πωλήσεων, ενώ τα μεταβλητά έξοδα είναι ανάλογα του ύψους των πωλήσεων. Αξίζει να σημειωθεί πως πάνω από το νεκρό σημείο παρουσιάζονται κέρδη, ενώ κάτω από αυτό ζημίες. Στο διάγραμμα που ακολουθεί αντιλαμβάνεται κανείς ότι η επιχείρηση θα αρχίσει να πραγματοποιεί κέρδη, αφού υπερβεί τις 65.000€.



Πίνακας 9: Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου

11.5 Προβλέψεις πωλήσεων και χρηματοροών

Στους πίνακες 6 και 7, υπολογίζονται οι αναμενόμενες πωλήσεις από την είσοδο του νέου προϊόντος στις διεθνείς αγορές για τα προσεχή πέντε έτη. Όπως φαίνεται, οι χρηματοροές είναι θετικές για όλα τα έτη, ώστε να μη χρειάζεται η εταιρεία να προβεί σε δανεισμό για να καλύψει τις ανάγκες της.

	Έτος				
	1	2	3	4	5
Πρόβλεψη Πωλήσεων (€)					
Λογισμικό Ανα-thesis (€)	150.000	170.000	200.000	240.000	300.000
Άθροισμα	150.000	170.000	200.000	240.000	300.000

Πίνακας 10: Πρόβλεψη Πωλήσεων

	0	YEAR			
		1	2	3	4
A. Inflows					
Cash balance		0	64.833	135.667	154.950
Gross profit		86.000	94.000	121.000	161.000
(-) Credit sales		0	0	0	0
(+) Credit purchases		0	0	0	0
Own Funds	99.174		0	0	0
Investment long term loans	81.142				
Initial cash flow capital	0				

Short term loans for cash flow needs		0	0	0	0
Long term loans for cash flow needs		0	0	0	0
Credit sales payments from previous period		0	0	0	0
SUM A	180.316	86.000	158.833	256.667	315.950
B. Outflows					
Investment cost	180.316				
Inventory cost	0	0	0	0	0
(-) previous period inventory cost		0	0	0	0
Long term loans installments (investment)		0	0	0	0
Long terms loans installments (for cash flow needs)		0	0	0	0
Short term loans (cash flow needs)			0	0	0
Taxes		21.167	23.167	29.917	39.917
Dividends		0	0	71.800	119.750
Credit purchases payments for previous period		0	0	0	0
SUM B	180.316	21.167	23.167	101.717	159.667
Cummulative Cash Balance	0	64.833	135.667	154.950	156.283

Πίνακας 11: Πρόβλεψη Cash Flow

	YEAR				
	1	2	3	4	5
Sales	150.000	170.000	200.000	240.000	300.000
(-) Cost of Sales	52.000	56.000	52.000	52.000	52.000
Gross Profit	98.000	114.000	148.000	188.000	248.000
(-) Administrative cost	5.000	10.000	15.000	15.000	15.000
(-) Distribution cost	7.000	10.000	12.000	12.000	12.000
Operating profit	86.000	94.000	121.000	161.000	221.000
(+) Other income	0	0	0	0	0
(-) Other expenses	0	0	0	0	0
Profit before tax, depreciation and non-controlling interest	86.000	94.000	121.000	161.000	221.000
(-) Long term investment loans interest	0	0	0	0	0

(-) Short term cash flow loans interest	0	0	0	0	0
(-) Long term cash flow loans interest	0	0	0	0	0
Profit before tax and depreciation	86.000	94.000	121.000	161.000	221.000
(-) Depreciation	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333
Profit before tax	84.667	92.667	119.667	159.667	219.667
(-) Tax	21.167	23.167	29.917	39.917	54.917
Net profit	63.500	69.500	89.750	119.750	164.750
% of Net profit to shareholders	0%	0%	80%	100%	100%
dividend on shares	0	0	71.800	119.750	164.750
Net profit to retained earnings	63.500	69.500	17.950	0	0
Tax rate	25%	25%	25%	25%	25%

Πίνακας 12: Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων Χρήσης

Στους επόμενους πίνακες εξετάζεται η Επένδυση, τόσο στο σύνολο της (Πίνακας 13), όσο και σε σχέση με την Ίδια Συμμετοχή (Πίνακας 14)

Προκειμένου να αξιολογηθεί η επένδυση, χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι για την οικονομική αξιολόγηση μιας επένδυσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφοροι δείκτες με πιο συνηθισμένους την Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV-ΚΠΑ) και τον Εσωτερικό Βαθμό Απόδοσης (IRR-EBA). Οι πιο αντιπροσωπευτικοί από αυτούς τους δείκτες, οι οποίοι προτείνεται να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των διαφόρων επενδύσεων, είναι ο IRR και η NPV.

- **Η μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας - ΚΠΑ** (net present value-NPV) μας δίνει τη παρούσα αξία των αναμενόμενων ταμειακών ροών μετά τους φόρους, προεξοφλημένων με το κόστος κεφαλαίου της επένδυσης, εννοούμε τη διαφορά μεταξύ της παρούσας αξίας των καθαρών ταμειακών ροών(ΚΤΡ) της επένδυσης και του κεφαλαίου (Κο) που απαιτείται για την απόκτηση της (στην ουσία το Κο αποτελεί την παρούσα αξία του κόστους ευκαιρίας της υπό εξέταση επένδυσης).

Η ΚΠΑ ενός επενδυτικού προγράμματος ισούται με την παρούσα αξία των αναμενόμενων πρόσθετων ετήσιων ταμειακών ροών μετά από φόρους, του προγράμματος, προεξοφλημένων με επιτόκιο ίσο της απαιτούμενης απόδοσης της επιχείρησης.

Η ΚΠΑ υπολογίζεται ως εξής:

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

αν $NPV > 0$ τότε η επένδυση αξίζει να χρηματοδοτηθεί. Όπου,

CF_0 : το κόστος χρηματοδότησης, στην πρώτη περίπτωση είναι $CF_0 \leq 0$

CF_t : οι μελλοντικές εισροές για τις επόμενες n περιόδους

r : το κόστος κεφαλαίου (ή προεξοφλητικό επιτόκιο) το οποίο υπολογίστηκε προηγουμένως και είναι $r = 5.5\%$

Αποδοχή – απόρριψη επένδυσης

Περίπτωση 1^η : Η ΚΠΑ είναι μεγαλύτερη από το μηδέν.

Η πρόταση γίνεται αποδεκτή αφού η Παρούσα Αξία των ΚΤΡ της επένδυσης είναι μεγαλύτερη από το K_0 . Κατά συνέπεια η επένδυση αξίζει περισσότερο από όσο κοστίζει, οι ταμειακές ροές του προγράμματος αποδίδουν μια επιπλέον απόδοση της απαιτούμενης, η οποία απολαμβάνεται από τους μετόχους της επιχείρησης.

Περίπτωση 2^η : Η ΚΠΑ είναι ίση με το μηδέν.

Η επένδυση θεωρείται οριακή και κατά συνέπεια ο επενδυτής πρέπει να είναι αδιάφορος. Στην περίπτωση αυτή η Παρούσα Αξία των ΚΤΡ της επένδυσης είναι ίση με το K_0 . Υπάρχουν βέβαια και απόψεις σύμφωνα με τις οποίες οι επενδυτές πρέπει να κάνουν αποδεκτά τέτοιου είδους επενδυτικά σχέδια κάτι που βασίζεται στο ότι οι ταμειακές ροές μπορεί να είναι αρκετές για να αποπληρώσουν το αρχικό επενδυμένο κεφάλαιο.

Περίπτωση 3^η : Η ΚΠΑ είναι μικρότερη από το μηδέν.

Η επένδυση δε γίνεται αποδεκτή επειδή η Παρούσα Αξία των ΚΤΡ της επένδυσης είναι μικρότερη από το K_0 .

Τρόποι υπολογισμού της ΚΠΑ

Ο υπολογισμός της ΚΠΑ κάθε επένδυσης είναι μία εξαιρετικά χρονοβόρα διαδικασία αφού τα ποσά και ο χρονικός ορίζοντας που υπολογίζονται είναι μεγάλα, οι σχετικοί υπολογισμοί είναι πολύπλοκοι με συνέπεια την ύπαρξη μεγάλων πιθανοτήτων πραγματοποίησης λαθών.

Για την αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών απαιτείται η χρησιμοποίηση εργαλείων όπως:

- Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών στατιστικών πακέτων, π.χ. το Microsoft Excel

- Χρησιμοποίηση απλών φορητών μικροϋπολογιστών

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Η ΚΠΑ εμφανίζει τα ακόλουθα θετικά:

- ✓ Χρησιμοποιεί ταμειακές ροές και όχι καθαρά κέρδη που συμπεριλαμβάνουν την απόσβεση που δεν αποτελεί χρηματική δαπάνη κατά το έτος που αποσβένεται το πάγιο στοιχείο. Κατά συνέπεια η ΚΠΑ λαμβάνει υπ' όψιν την πραγματική χρονική στιγμή που πραγματοποιούνται οι ωφέλειες της επένδυσης.
- ✓ Αναγνωρίζει πλήρως τη διαχρονική αξία του χρήματος.
- ✓ Η αποδοχή ενός προγράμματος αυξάνει την αξία της επιχείρησης που σημαίνει αύξηση της χρηματιστηριακής τιμής της μετοχής της.

και τα ακόλουθα αρνητικά στοιχεία:

- ✓ Απαιτεί την ακριβή πρόβλεψη των ταμειακών ροών κάτι που δυσκολεύει όσο περισσότερο απομακρυνόμαστε από το παρόν.
- ✓ Υποθέτει ότι το προεξοφλητικό επιτόκιο είναι σταθερό για όλη τη διάρκεια του επενδυτικού προγράμματος. Στην πραγματικότητα όμως, η υπόθεση αυτή μπορεί να μην είναι ρεαλιστική ιδιαίτερα όταν το πρόγραμμα διαρκεί πολλά έτη.
- **Η μέθοδος του εσωτερικού βαθμού απόδοσης -EBA** (internal rate of return- IRR), είναι η τιμή του επιτοκίου αναγωγής, που κάνει την NPV της επένδυσης, για τη διάρκεια της οικονομικής αξιολόγησης, ίση με το μηδέν. Ειδικότερα, ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης εκφράζει την απόδοση κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης κατά τη διάρκεια του οικονομικού κύκλου ζωής της. Συνεπώς, ο IRR της επένδυσης προσδιορίζεται από τη λύση της εξίσωσης:

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

Ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης (internal rate of return (IRR)) ορίζεται ως το προεξοφλητικό επιτόκιο που εξισώνει την παρούσα αξία των πρόσθετων ετήσιων ταμειακών ροών μετά από φόρους ενός προγράμματος, με το αρχικό του κόστος, δηλαδή το επιτόκιο που μηδενίζει την καθαρή παρούσα αξία του προγράμματος. Δηλαδή ο IRR φανερώνει την απόδοση ενός προγράμματος.

Αποδοχή – απόρριψη επενδυτικού σχεδίου

Περίπτωση 1^η : Ταμειακή εκροή ακολουθείται από ταμειακές εισροές.

Αν ο IRR είναι μεγαλύτερος ή ίσος της απαιτούμενης απόδοσης το πρόγραμμα γίνεται αποδεκτό αφού το πλεόνασμα που μένει μετά την αποπληρωμή των κεφαλαίων αυξάνει τον πλούτο της επιχείρησης, διαφορετικά απορρίπτεται. Τέτοιες ταμειακές ροές λέγονται συνηθισμένες ή τυπικές (conventional) .

Περίπτωση 2^η : Ταμειακή εισροή ακολουθείται από ταμειακές εκροές.

Το επενδυτικό πρόγραμμα θα γίνει αποδεκτό αν ο IRR είναι μικρότερος από την απαιτούμενη απόδοση, διαφορετικά θα απορριφθεί. Η περίπτωση αυτή είναι σαν να δανείζεται η επιχείρηση το ποσό του προγράμματος από μια τράπεζα με επιτόκιο IRR. Εάν μπορεί να το δανειστεί από άλλη τράπεζα με επιτόκιο την απαιτούμενη απόδοση, τότε θα πρέπει να απορρίψει το πρόγραμμα.

Περίπτωση 3^η : Οι ταμειακές ροές παρουσιάζουν εναλλαγή προσήμων.

Εδώ η επίλυση του τύπου δίνει το πολύ η λύσεις IRR που στην πράξη δεν είναι σωστές γιατί δεν δίνουν την πραγματική απόδοση της επένδυσης, οπότε χρησιμοποιείται η NPV ή η μέθοδος του τροποποιημένου εσωτερικού βαθμού απόδοσης (Modified Internal Rate of Return - MIRR). Η μέθοδος αυτή έχει ως εξής:

- ✓ Υπολογίζουμε την παρούσα αξία των εκροών με προεξοφλητικό επιτόκιο το κόστος κεφαλαίου.
- ✓ Υπολογίζουμε την τελική αξία των εισροών, δηλαδή επανεπενδύονται μέχρι το τέλος του προγράμματος, με επιτόκιο ανατοκισμού το κόστος κεφαλαίου.
- ✓ Το προεξοφλητικό επιτόκιο που προκύπτει από την εξίσωση της παρούσας αξία των εκροών με τη τελική αξία των εισροών είναι ο MIRR.

Τρόποι υπολογισμού του IRR

Ο υπολογισμός του IRR γίνεται μαθηματικά με

- τη βοήθεια των κλασσικών μεθόδων, βημάτων και πράξεων
- τη διαδικασία των πινάκων παρούσας αξίας
- τη διαδικασία δοκιμής και λάθους (trial and error approach)

παρουσιάζουν πολυπλοκότητα και θέλουν χρόνο ή προτιμώνται τρόποι γρήγοροι και εύκολοι:

- προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, (π.χ το Microsoft Excel), ή χρηματοοικονομικοί φορητοί μικροϋπολογιστές (π.χ. το HP 12C platinum της Hewlett Packard).

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του IRR

Για τη μέθοδο του IRR διακρίνουμε τα εξής θετικά:

- αναγνωρίζει τη διαχρονική αξία του χρήματος

- είναι δημοφιλής στις επιχειρήσεις
- παρέχει ένα μέτρο ασφαλείας ανάλογα με τη διαφορά που έχει από απαιτούμενη απόδοση

και αρνητικά στοιχεία:

- απαιτεί την ακριβή πρόβλεψη των μελλοντικών ταμειακών ροών, κάτι που

δυσκολεύει σε βάθος χρόνου

- υποθέτει ότι οι μελλοντικές ταμειακές εισροές επανεπενδύονται με επιτόκιο ίσο με IRR, που δεν ισχύει στην πραγματικότητα
- πολλές φορές χρειάζεται και η μέθοδος της NPV για καλύτερα συμπεράσματα.

Σύγκριση των μεθόδων NPV και IRR

Οι δύο αυτές μέθοδοι οδηγούν συνήθως στις ίδιες αποφάσεις εκτός αν εξετάζουμε αμοιβαία αποκλειόμενα (mutually exclusive) και αυτά παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στο μέγεθος, στο χρονική διάρκεια πραγματοποίησής ή τη διαχρονική διάρθρωση των ταμειακών ροών. Επειδή η NPV υποθέτει ότι οι ταμειακές εισροές που προκύπτουν επανεπενδύονται με την απαιτούμενη απόδοση είναι προτιμότερη γιατί είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα.

Profit - Loss Account	YEAR					
	0	1	2	3	4	5
Inflows						
Profit before tax, depreciation and non-controlling interest	0	86.000	94.000	121.000	161.000	221.000
Outflows						
Investment Cost	180.316	0	0	0	0	0
Loans Interest		0	0	0	0	0
Profit before tax	-180.316	86.000	94.000	121.000	161.000	221.000
Tax		21.167	23.167	29.917	39.917	54.917
Net Cash Flow	-180.316	64.833	70.833	91.083	121.083	166.083

Πίνακας 13: Συνολική Αξιολόγηση
Επένδυσης

NPV	€ 247.162
IRR	39,4%

Own Funds Interest Rate

5,5%

Cash Flow Account	Year					
	0	1	2	3	4	5
Inflows						
Profit before tax, depreciation and non-controlling interest	0	86.000	94.000	121.000	161.000	221.000
Outflows						
Investment cost	99.174	0	0	0	0	0
Initial Cash Flow capital	0					0
Long Term Investment Loans (Capital)		0	0	0	0	0
Long Term Cash Flow Loans (Capital)		0	0	0	0	0
Long Term Investment Loans (Interest)		0	0	0	0	0
Short Term Loans (Interest)		0	0	0	0	0
Long Term Cash Flow Loans (Interest)		0	0	0	0	0

Profit before tax	-99.174	86.000	94.000	121.000	161.000	221.000
Tax		21.167	23.167	29.917	39.917	54.917
Net Cash Flow	-99.174	64.833	70.833	91.083	121.083	166.083

NPV	€ 272.564
IRR	75,8%

Own Funds Interest Rate

10,0%

Πίνακας 14: Αξιολόγηση Επένδυσης σε σχέση με την Ιδία Συμμετοχή

Και στις δύο περιπτώσεις, ο δείκτης NPV είναι θετικός και ο δείκτης IRR είναι μεγαλύτερος από το επιτόκιο. Βασιζόμενοι σε αυτά τα κριτήρια μπορούμε να θεωρήσουμε την επένδυση επικερδή.

12 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
2. Μύρων Ζαβλανός “Οργανωτική συμπεριφορά” Σταμούλη Αθήνα 2002
3. Μάλλιαρης Π.Γ., Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα, 2001
4. Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Μπένου Ε., Αθήνα, 1999
5. Χυτήρης Λ.Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, 2001
6. Γ. Σιώμος εκδ. Σταμούλης «Μάρκετινγκ» (2004). Δεύτερη έκδοση
7. Bueno E., Morcillo P., Rodriguez J. “**Management of Technology: Proposal for diagnosis model**”; The journal of high technology management research. 1997
8. Chiew Ming Chak, Strategic management for small and medium enterprises, University of St. Clements, 1998
9. David F.R., Strategic Management, Prentice Hall, 1997
10. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis (concepts, Techniques, Applications) Blackwell Publishing, 5th edition, 2002
11. Paul T J James “Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας” Κλειδάριθμος 1998
12. Charles Handy., «οι θεοί στο management», (1981)
13. Harvey D., The condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change, Blackwell, Cambridge MA 1990.
14. Hill C.W.L., and Jones G.R., Strategic Management (an integrated approach), Houghton Mifflin Company, 2001
15. Hofstede G. “Cultural differences in teaching and learning”, International Journal of intercultural relations, 1986
16. Gr Johnson G., and Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Financial Times Prentice Hall, 2002
17. Thomas Peters - H. Waterman - Jr. Robert, ‘αναζητώντας την τελειότητα’, εκδ Γαλαίος, 1990
18. Porter M., Copetitive Strategy, The Free Press, 1980
19. Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2002,

INTERNET

<http://www.wikipedia.gr>

<http://www.turkstat.gov.tr/UstMenu.do?metod=siteHaritasi>