



Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας  
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ SiEBEN ΕΠΕ

«ΠΕ2: Σχεδιασμός και ανάπτυξη συμπληρωματικών δράσεων του μαθήματος:  
Τεχνολογία και Επιχειρηματικότητα»

Παναγιώτης Παναγιωτόπουλος  
Άγγελος Τσακανίκας

Οκτώβριος 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας  
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

“Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος  
«Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή  
Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.”



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

## Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή.....	4
2. Ιστορική Εξέλιξη της εταιρείας SiEBEN .....	5
2.1 Ίδρυση και Αρχική Λειτουργία.....	5
2.1.1 Ίδρυτική Ομάδα και Αρχική Χρηματοδότηση.....	5
2.1.2 Αρχική Δραστηριότητα και Καινοτομία .....	6
2.2 Κρίσιμοι Σταθμοί και Εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών μέσα στο χρόνο.....	8
3. Δομή, Δραστηριότητες και Πελάτες .....	10
3.1 Κάθετα Παραγωγικά Τμήματα.....	10
3.2 Οριζόντια Υποστηρικτικά Τμήματα.....	12
3.3 Πελάτες .....	13
3.4 Θυγατρικές Εταιρείες.....	14
4. Πόροι και Ικανότητες .....	14
4.1 Πόροι.....	14
4.1.1 Ανθρώπινοι Πόροι.....	15
4.1.2 Τεχνολογικοί Πόροι.....	16
4.1.3 Οργανωσιακοί Πόροι .....	16
4.2 Ικανότητες.....	19
5. Υφιστάμενη Στρατηγική και Επενδυτική Δραστηριότητα .....	21
6. Ανάλυση SWOT και Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	21
7. Συμπεράσματα και Προοπτικές της εταιρείας .....	23
Κύρια Σημεία της Μελέτης Περίπτωσης για Συζήτηση στο μάθημα και Ερωτήματα για τους φοιτητές ..	26
Βιβλιογραφία .....	27

# 1. Εισαγωγή

Το κείμενο αυτό παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας μελέτης περίπτωσης (case study) που πραγματοποιήθηκε για την εταιρεία πληροφορικής SiEBEN Ε.Π.Ε.. Η εταιρεία SiEBEN ιδρύθηκε το 2000 από πέντε νέους μηχανικούς (τρεις άνδρες και δύο γυναίκες) ηλικίας 25-26 χρονών. Από την ίδρυσή της, η δραστηριότητά της επικεντρώνεται στην παροχή λύσεων πληροφορικής σε (ελληνικές κυρίως) επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της δραστηριοποιούνταν στους εξής τρεις τομείς:

- 1) στην εγκατάσταση servers σε επιχειρήσεις που παρείχαν υπηρεσίες όπως emails κλπ.,
- 2) στην ανάπτυξη προϊόντων πληροφορικής για το ίντερνετ (ιστοχώρων επιχειρήσεων και σχετικών εφαρμογών), και
- 3) στην ανάπτυξη εφαρμογών για λήψη παραγγελιών σε φορητές συσκευές.

Η τελευταία δραστηριότητα ήταν αυτή που της έδωσε σημαντική αναπτυξιακή ώθηση λόγω της σημαντικής καινοτομίας που παρήγαγε. Η εξέλιξη των τριών προαναφερθέντων δραστηριοτήτων έχει οδηγήσει στα σημερινά τρία κάθετα παραγωγικά τμήματα της εταιρείας. Πρόκειται για το τμήμα “*Systems Integration*” που παρέχει μια ποικιλία υπηρεσιών πάνω στο θέμα των υποδομών (hardware), το τμήμα “*Digital Marketing*” που παρέχει υπηρεσίες ψηφιακού μάρκετινγκ, και το τμήμα “*Business Software*” που παρέχει λύσεις λογισμικού, οι οποίες αφορούν το ζήτημα της διαχείρισης των σχέσεων με τον πελάτη (πωλήσεις, υπηρεσίες υποστήριξης κλπ.) αλλά και τις εσωτερικές λειτουργίες και διαδικασίες των επιχειρήσεων. Η εταιρεία SiEBEN χαρακτηρίστηκε από μια ταχεία αύξηση του κύκλου εργασιών της έως την έναρξη της κρίσης της ελληνικής οικονομίας το 2009, η οποία όμως συνεχίστηκε με μικρότερο ρυθμό και κατά τη διάρκεια της κρίσης. Επίσης, έχει ιδρύσει 3 θυγατρικές εταιρείες μαζί με άλλους μετόχους. Βασικό στοιχείο της σημερινής στρατηγικής της είναι η επιδίωξη μιας σημαντικής αύξησης της εξαγωγικής της δραστηριότητας ώστε να μπορέσει με αυτόν τον τρόπο να αντιμετωπίσει τη συνέχιση της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει το εγχώριο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η επιλογή της εταιρείας SiEBEN για τη διεξαγωγή μελέτης περίπτωσης στο πλαίσιο του μαθήματος «Τεχνολογία, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα» της Σχολής Χημικών Μηχανικών του ΕΜΠ, στηρίχτηκε στα βασικά χαρακτηριστικά του εγχειρήματος τα οποία έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και διδακτικής φύσεως. Πιο συγκεκριμένα ότι πρόκειται για μια σχετικά νέα επιχείρηση που ιδρύθηκε από πέντε νέους απόφοιτους μηχανικούς με περιορισμένα αρχικά κεφάλαια, και η οποία αναπτύχθηκε ταχύτατα μέσω και της επίτευξης σημαντικού βαθμού καινοτομίας. Επίσης, το γεγονός ότι πρόκειται για εταιρεία πληροφορικής έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τον λόγο ότι η έναρξη επιχειρηματικών εγχειρημάτων σε αυτόν τον κλάδο πολλές φορές δεν απαιτεί σημαντικά κεφάλαια όσο και λόγω του οριζόντιου ρόλου του κλάδου της πληροφορικής στην οικονομία και στη λειτουργία του κράτους, και επομένως των ευρύτατων ευκαιριών που δίνει για επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Εκτός των παραπάνω, η συνεργασία με την επιχείρηση συνέβαλε καθοριστικά στην υλοποίηση της μελέτης περίπτωσης.

Η μελέτη είχε ως στόχο τη διερεύνηση των ακόλουθων ζητημάτων-ερωτημάτων:

- Παράγοντες που οδήγησαν στην ίδρυση της εταιρείας, παράγοντες που διευκόλυναν την εξέλιξή της, αλλά και εμπόδια που αντιμετώπισε η ίδρυση και η αρχική ανάπτυξη της εταιρείας
- Κύριες αιτίες της επιτυχημένης πορείας της εταιρείας και συγκεκριμένα α) της σημαντικής μεγέθυνσής της έως την έναρξη της κρίσης, και β) της αντοχής της επιχείρησης στη διάρκεια της κρίσης σε σύγκριση και με τις περισσότερες εταιρείες του κλάδου πληροφορικής
- Βασικές καινοτομίες της εταιρείας
- Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας
- Επιχειρηματικές και οικονομικές προοπτικές της εταιρείας

Μεθοδολογικά η υλοποίηση της μελέτης περίπτωσης βασίστηκε σε εκτεταμένη συνέντευξη 1 με τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας, αλλά και σε υλικό που συγκεντρώθηκε από την εταιρεία. Λίγες μέρες πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης είχε σταλεί στην εταιρεία ένα ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο και μελετήθηκε από το διευθύνοντα σύμβουλο μαζί με άλλα στελέχη της ώστε να υπάρξει η κατάλληλη προεργασία. Επίσης, συγκεντρώθηκε υλικό που αφορά την επιχείρηση και είναι είτε δημόσια διαθέσιμο (περιεχόμενο ιστοχώρου, ισολογισμοί, αποτελέσματα χρήσης κλπ.) είτε τέθηκε στη διάθεση της συγγραφικής ομάδας στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης (οργανόγραμμα, περιγραφή της ιστορικής εξέλιξης κλπ.). Η συγγραφική ομάδα αξιοποιώντας τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τη συνέντευξη και τις υπόλοιπες πηγές συνέταξε μια πρώτη ολοκληρωμένη έκδοση του κειμένου, την οποία απέστειλε στην εταιρεία με σκοπό τη διατύπωση σχολίων και επισημάνσεων από αυτήν. Στη συνέχεια, η τροποποιημένη – από τη συγγραφική ομάδα - έκδοση του κειμένου αξιολογήθηκε από εξωτερικό κριτή, ο οποίος πρότεινε βελτιώσεις με βάση τις οποίες ολοκληρώθηκε η συγγραφή της μελέτης.

## 2. Ιστορική Εξέλιξη της εταιρείας SiEBEN

### 2.1 Ίδρυση και Αρχική Λειτουργία

#### 2.1.1 Ιδρυτική Ομάδα και Αρχική Χρηματοδότηση

Η εταιρεία SiEBEN ιδρύθηκε το 2000 στην Αθήνα από 5 νέους μηχανικούς<sup>1</sup> πολύ λίγα χρόνια μετά την αποφοίτησή τους. Συγκεκριμένα, ιδρύθηκε από 3 μηχανολόγους μηχανικούς απόφοιτους του ΕΜΠ (οι 2 ήταν γυναίκες), και 2 μηχανικούς (1 μηχανολόγο και 1 μηχανικό ηλεκτρονικών υπολογιστών) απόφοιτους του Πανεπιστημίου Πατρών. Η ιδρυτική ομάδα, δηλαδή, χαρακτηριζόταν από ισχυρό τεχνολογικό

---

<sup>1</sup> Το αρχικό σχήμα αποτελούνταν από 7 μηχανικούς αλλά οι δύο αποχώρησαν πολύ νωρίς λόγω του ότι βρήκαν εργασία στο αντικείμενό τους. Επίσης, η μετοχική σύνθεση της εταιρείας παραμένει ακριβώς η ίδια έως σήμερα, δηλαδή ο κάθε ιδρυτής κατέχει το 20% των μετοχών όπως και όταν ξεκίνησε η λειτουργία της εταιρείας.

υπόβαθρο και από έντονο ενθουσιασμό ως προς την ενασχόληση με την τεχνολογία αλλά και πολύ καλή χημεία μεταξύ των ιδρυτών. Επίσης, τα ιδρυτικά μέλη δεν είχαν διδαχθεί θέματα επιχειρηματικότητας κατά τη διάρκεια των σπουδών τους και η μόνη προϋπηρεσία κάποιων εξ'αυτών ήταν η συμμετοχή τους σε ευρωπαϊκά ερευνητικά προγράμματα ως εξωτερικοί συνεργάτες μιας εταιρείας.

*«Ήμασταν νέοι techies, ότι καινοτόμο έβγαине το πιάναμε και ασχολούμασταν, υπήρχε όρεξη πολύ»*

*«Υπήρχε ενθουσιασμός, ταιριάζαμε πολύ μεταξύ μας. Ήμασταν Αθηναίοι όλοι και κάναμε παρέα και είχαμε κοινά όνειρα»*

Απόσπασμα από τη συνέντευξη (30/7/2015)

Σημαντικό δηλαδή ρόλο στην έναρξη του εγχειρήματος έπαιξε ο μεγάλος ενθουσιασμός των νεαρών μελών της ιδρυτικής ομάδας με το αντικείμενο της πληροφορικής και της ψηφιακής τεχνολογίας καθώς και του γεγονότος ότι διέγνωσαν τις σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες που συνεπαγόταν η ραγδαία εξάπλωση επαναστατικών και αναδυόμενων τότε τεχνολογιών (ίντερνετ και κινητή επικοινωνία). Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία ξεκίνησε αρκετά αυθόρμητα χωρίς ένα ιδιαίτερο επιχειρηματικό σχέδιο

*«Είχαμε πολύ όρεξη και με πολύ δουλειά άρχισε να ανεβαίνει η εταιρεία. Ούτε ιδιαίτερο business plan υπήρχε»*

Απόσπασμα από τη συνέντευξη (30/7/2015)

Στηρίχτηκε αρχικά σε ίδιους πόρους τόσο ως προς τη χρηματοδότηση (οικογενειακή χρηματοδότηση) όσο και ως προς τις υποδομές, αφού στεγάστηκε σε μία ιδιόκτητη αποθήκη του πατέρα ενός εκ των μετόχων και χρησιμοποιούνταν οι προσωπικοί υπολογιστές (PCs) των μετόχων και του στενού τους περιβάλλοντος. Την περίοδο ίδρυσης της εταιρείας οι δυνατότητες χρηματοδότησης ενός τέτοιου εγχειρήματος ήταν πολύ περιορισμένες καθώς δεν ήταν πολύ διαδεδομένες οι μορφές επενδυτικών κεφαλαίων που θα μπορούσαν να το στηρίξουν (Venture Capitals, Business Angels κλπ.) ενώ οι τράπεζες επικεντρώνονταν κυρίως στη χρηματοδότηση κατασκευαστικών έργων. Βέβαια, ο παράγοντας που ευνοεί την έναρξη επιχειρηματικών εγχειρημάτων στο πεδίο της πληροφορικής και του διαδικτύου είναι ακριβώς το γεγονός ότι αυτά δεν είναι εντάσεως κεφαλαίου. Δεν απαιτούνται δηλαδή σημαντικές επενδύσεις σε υποδομές και συνήθως αρκεί ένας μικρός αριθμός ηλεκτρονικών υπολογιστών για την εκτέλεση της δραστηριότητάς τους.

### 2.1.2 Αρχική Δραστηριότητα και Καινοτομία

Η αρχική δραστηριότητα της εταιρείας αφορούσε τρεις βασικούς τομείς: 1) την εγκατάσταση servers σε επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας πλατφόρμες της Microsoft, οι οποίες παρείχαν υπηρεσίες όπως emails κλπ., 2) την ανάπτυξη προϊόντων πληροφορικής για το ίντερνετ (ιστοχώρων επιχειρήσεων και σχετικών εφαρμογών), και λίγο αργότερα 3) την ανάπτυξη εφαρμογών για λήψη παραγγελιών σε φορητές

συσκευές (Pocket PCs, PDAs<sup>2</sup> κλπ.). Σε αυτούς τους τρεις τομείς δραστηριοτήτων έχουν τις ρίζες τους τα σημερινά τρία παραγωγικά τμήματα της επιχείρησης (1. Systems Integration, 2. Digital Marketing, 3. Business Software).

Η πρώτη δραστηριότητα βρήκε πρόσφορο έδαφος λόγω της ανερχόμενης ανάγκης προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα που έφερνε το ίντερνετ, αλλά και γενικότερα της ανάγκης ενίσχυσης της μηχανοργάνωσής τους μέσω της απόκτησης κατάλληλων υποδομών (servers) και της κατάλληλης αξιοποίησής τους. Η δραστηριότητα που αφορούσε την ανάπτυξη ιστοχώρων, ενώ ξεκίνησε αρκετά δυναμικά, από ένα σημείο και μετά δεν συνεισέφερε στην κερδοφορία της εταιρείας λόγω του ότι υπήρχε μεγάλος ανταγωνισμός από ελεύθερους επαγγελματίες (freelancers), οι οποίοι έδιναν έμφαση στην παροχή υπηρεσιών με χαμηλές τιμές, χωρίς όμως να έχουν την ίδια ικανότητα συντήρησης και υποστήριξης της λειτουργίας του ιστοχώρου όπως μια οργανωμένη εταιρεία. Όμως, η χαμηλή ωριμότητα της ανάπτυξης του ίντερνετ στην Ελλάδα στις αρχές της δεκαετίας του 00' ευνοούσε αυτό το είδος των υπηρεσιών (χαμηλό κόστος και χαμηλή ή μέτρια ποιότητα/συνέπεια) με συνέπεια οι εταιρείες που παρείχαν πιο τυποποιημένες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες όπως η SiEBEN να μη δημιουργούν ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους από τη δραστηριοποίηση σε αυτό το πεδίο.

Η δραστηριότητα που άλλαξε το «τεχνολογικό μονοπάτι» και ενίσχυσε οικονομικά την εταιρεία SiEBEN ήταν η ανάπτυξη μιας κινητής (mobile) εφαρμογής που χρησιμοποιούνταν από τις επιχειρήσεις για την αυτοματοποίηση της διαδικασίας λήψης παραγγελιών από τους πελάτες τους (ιδιώτες ή άλλες επιχειρήσεις). Η SiEBEN αξιοποίησε πολύ γρήγορα τις τελευταίες τεχνολογίες που είχαν βγει τότε (περίοδος 2000-2001), με αποτέλεσμα να επιτύχει σημαντικό πλεονέκτημα πρώτης κίνησης (first mover advantage) σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην ελληνική αγορά.

*«Οι τεχνολογίες είχαν βγει μόλις πριν έναν μήνα και εμείς πήγαμε να φτιάξουμε μια εφαρμογή χρησιμοποιώντας ότι πιο τελευταίο υπήρχε. Και αυτό ήταν μια εκτόξευση, ήταν σαν να έχω φτιάξει κάτι σε windows όταν οι άλλοι βρίσκονταν ακόμα σε περιβάλλον dos».*

Απόσπασμα από τη συνέντευξη (30/7/2015)

Το συγκεκριμένο προϊόν χαρακτηριζόταν από σημαντική καινοτομία για τρεις λόγους. Καταρχήν, ήταν η πρώτη εφαρμογή στην Ελλάδα που λειτουργούσε σε συσκευές με πενάκι (μια πρώτη μορφή των οθονών αφής) και όχι με πλήκτρα. Δεύτερον, η εφαρμογή βασίστηκε σε μια καινούργια τεχνολογία της Microsoft, η οποία επέτρεπε την εισαγωγή βάσεων δεδομένων σε φορητές συσκευές (PDAs). Το γεγονός, δηλαδή, ότι αξιοποιούσε βάση δεδομένων, έδινε τη δυνατότητα στην εφαρμογή να είναι πολύ πιο σύνθετη και να εμπεριέχει πολλές παραπάνω λειτουργίες σε σύγκριση με τις έως τότε εφαρμογές που βασιζόντουσαν στη χρήση αρχείων κειμένου (text files). Το τρίτο καινοτομικό χαρακτηριστικό ήταν ότι η λήψη των παραγγελιών μέσω των φορητών συσκευών στηρίχτηκε στα GPRS (General Packet Radio Service)<sup>3</sup> συστήματα επικοινωνίας που είχαν κάνει την εμφάνισή τους εκείνη την περίοδο και επέτρεπαν την αυτόματη μετάδοση δεδομένων – με αργή βέβαια ταχύτητα - από τα PDAs των πωλητών στα κεντρικά

<sup>2</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Personal\\_digital\\_assistant](https://en.wikipedia.org/wiki/Personal_digital_assistant)

<sup>3</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/General\\_Packet\\_Radio\\_Service](https://en.wikipedia.org/wiki/General_Packet_Radio_Service)

συστήματα των επιχειρήσεων (ERPs κλπ.). Το γεγονός αυτό συνεπαγόταν σημαντική αύξηση της αποδοτικότητας της διαδικασίας λήψης παραγγελιών για τις επιχειρήσεις που εξυπηρετούσε η SiEBEN, οι οποίες αποκτούσαν πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους που παρέμεναν με πιο δύσκαμπτες διαδικασίες

*«Χωρίς τη δική μας λύση ο πωλητής έπρεπε να γυρίσει στην εταιρεία, να τα βάλει σε κάποιες βάσεις και να συγχρονίσουν. Δηλαδή, οι εταιρείες γλιτώνανε με αυτόν τον τρόπο πολλές ανθρωπόωρες».*

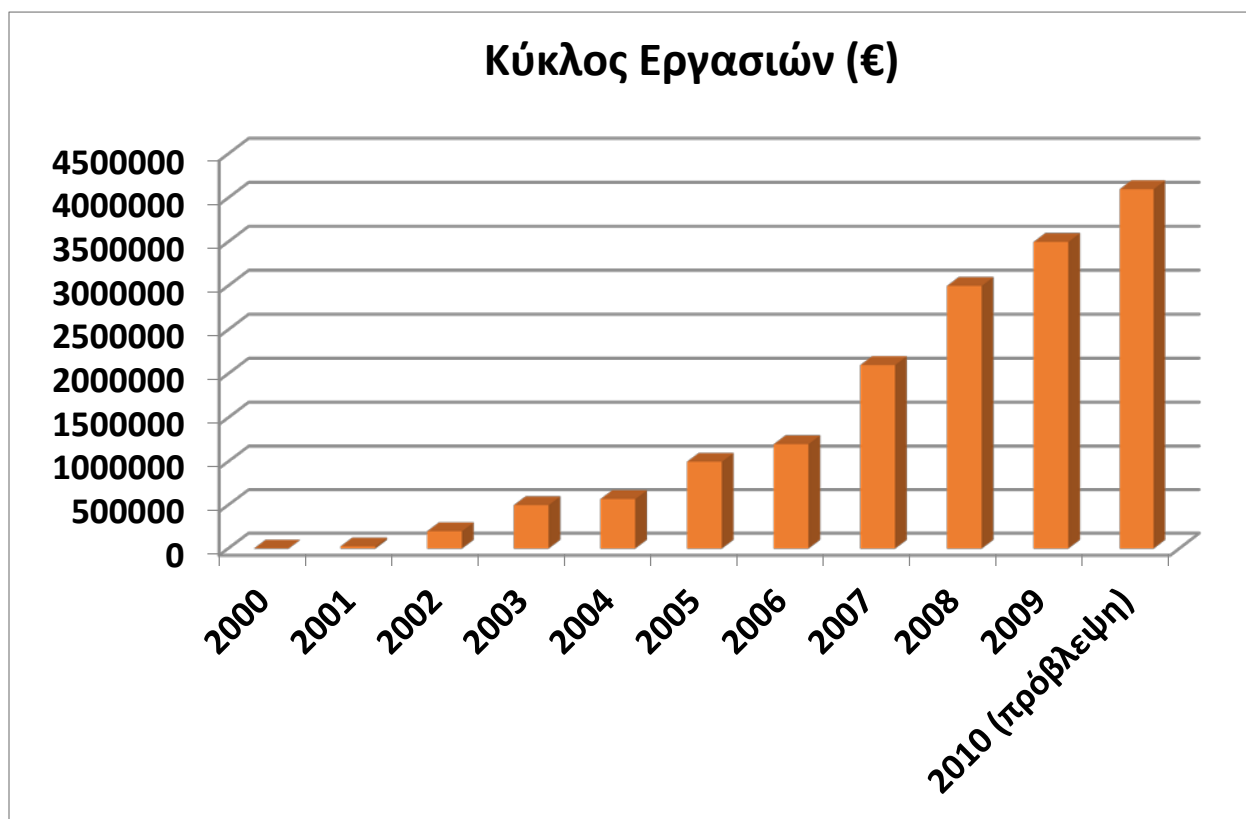
Απόσπασμα από τη συνέντευξη (30/7/2015)

## 2.2 Κρίσιμοι Σταθμοί και Εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών μέσα στο χρόνο

Όπως αναφέρθηκε, η εταιρεία SiEBEN ιδρύθηκε το έτος 2000 μέσω ίδιων πόρων των πέντε μετόχων της. Στην αρχική της φάση είχε ως πελάτες επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους για τις οποίες πραγματοποιούσε έργα πληροφορικής (μικρής κλίμακας το πρώτο διάστημα). Το 2001 ήταν η χρονιά που η εταιρεία που ανέπτυξε την πρώτη της εφαρμογή για φορητές συσκευές (PocketBiz Sales) μέσω της οποίας απέκτησε τον πρώτο μεγάλο της πελάτη (εταιρεία ζυμαρικών “Melissa”) και υλοποίησε το πρώτο μεγάλο της έργο. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε το εφαλτήριο της ταχείας οικονομικής ανάπτυξης της SiEBEN καθώς άρχισε να αναλαμβάνει και άλλα μεγάλα έργα διπλασιάζοντας κάθε χρόνο τον κύκλο εργασιών της την περίοδο 2002-2003 αγγίζοντας το 0.5 εκ. Ευρώ για το 2003 (Διάγραμμα 1). Αυτή η ταχεία μεγέθυνση της εταιρείας συνεχίστηκε έως την έναρξη της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα το 2009 κάποιες χρονιές με ραγδαίους ρυθμούς (έως και 100%) και κάποιες χρονιές με σχετικά πιο ήπιους αλλά πάντα μεγάλους ρυθμούς (π.χ. 20-30%). Με αυτόν τον τρόπο, ο τζίρος της εταιρείας έφθασε κοντά στα 3.5 εκ. Ευρώ το 2009 και ο αριθμός των εργαζομένων τα 60-70 άτομα.

Κατά τη διάρκεια αυτού του διαστήματος, η δραστηριότητα της εταιρείας αναπτύχθηκε σε πολλά επίπεδα και στους τρεις κύριους τομείς που προαναφέρθηκαν (δείτε αναλυτικότερη περιγραφή των προϊόντων/υπηρεσιών στην Παράγραφο 3.1). Και ως προς τους τρεις αυτούς τομείς έχει γίνει επίσημος συνεργάτης μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών στον τομέα των ΤΠΕ (Microsoft, Cisco, EMC, Hewlett Packard, IBM, SAP, Vodafone) από τους οποίους έχει πάρει και σημαντικά βραβεία. Για παράδειγμα, το 2005 στο Μινεάπολις των ΗΠΑ της απονεμήθηκε από τη Microsoft διεθνές βραβείο για τη σειρά εφαρμογών PocketBiz. Την ίδια χρονιά έγινε χρυσός συνεργάτης (Gold Partner) της Microsoft, από την οποία και βραβεύτηκε το 2011 ως ο συνεργάτης της χρονιάς στην Ελλάδα. Επίσης, το 2005 δημιούργησε ένα δίκτυο συνεργασίας με μικρές εταιρείες πληροφορικής σε άλλες μεγάλες πόλεις της Ελλάδας για την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της. Αξιοσημείωτα γεγονότα ήταν η ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας PocketBiz Romania το 2005 με σκοπό την προώθηση της σειράς εφαρμογών PocketBiz στη Ρουμανική αγορά, της θυγατρικής εταιρείας Xparity ([www.xparity.gr](http://www.xparity.gr)) το 2007, η οποία παρέχει λύσεις αυτοματισμού για κατοικίες και επαγγελματικές εγκαταστάσεις, και επίσης η έναρξη της δραστηριοποίησης της εταιρείας στο χώρο των τραπεζών το 2008.





**Διάγραμμα 1** Εξέλιξη του κύκλου εργασιών της εταιρείας SiEBEN

Το 2009, όταν και ξεκίνησε η κρίση, η εταιρεία SiEBEN πραγματοποίησε μια σημαντική αναδιοργάνωση δημιουργώντας ένα πολύ πιο δομημένο οργανόγραμμα. Ο λόγος ήταν ότι ήδη είχε αυξηθεί αρκετά ο αριθμός των εργαζομένων και η εταιρεία έπρεπε να μπορεί να υιοθετήσει σε μια πιο σοβαρή διοικητική δομή ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί περισσότερο. Ταυτόχρονα, η εταιρεία προέβη σε σημαντικές αλλαγές στο ζήτημα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (βλέπε και επόμενες παραγράφους). Επίσης, το 2010 η SiEBEN μετεγκαταστάθηκε σε ένα νέο ιδιόκτητο κτίριο στον Γέρακα και το 2012 ίδρυσε τη θυγατρική εταιρεία InEdu ([www.inedu.com](http://www.inedu.com)) το 2012, η οποία παρέχει καινοτόμες λύσεις πληροφορικής στον τομέα της εκπαίδευσης. Κατά την περίοδο της βαθιάς ύφεσης στη χώρα (2009 – 2013), η εταιρεία κατόρθωσε να διατηρήσει μια υγιή οικονομική πορεία με σωρευτική αύξηση του ιδιοπαραγόμενου τζίρου κατά 25%<sup>4</sup>. Το 2014 – πρώτο έτος με θετικό ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας (0,8%) μετά από 6 χρόνια – η εταιρεία σημείωσε αύξηση του τζίρου της 22% και προσέλαβε περίπου 30

<sup>4</sup> Η εταιρεία για να εκτιμήσει την ανάπτυξή της λαμβάνει υπόψη το μεικτό της κέρδος («ιδιοπαραγόμενο τζίρο»), που προκύπτει αφαιρώντας από τον κύκλο εργασιών της τα έξοδα της που αφορούν τους προμηθευτές (π.χ. για άδειες στη Microsoft, για hardware στη Hewlett Packard). Ο δείκτης αυτός θεωρείται καταλληλότερος – σε σχέση με τον κύκλο εργασιών που μπορεί να είναι αποπροσανατολιστικός - για την εκτίμηση της οικονομικής δραστηριότητας και πορείας των εταιρειών που επικεντρώνονται σε προϊόντα και υπηρεσίες πληροφορικής αλλά εμπορεύονται και hardware καθώς από το hardware βγάζουν συνήθως αρκετά χαμηλό κέρδος

άτομα (φθάνοντας τα 120) κυρίως λόγω του ότι ανέλαβε ένα πολύ μεγάλο έργο στο πλαίσιο του προγράμματος ICT4Growth που χρηματοδοτείται από το ΕΣΠΑ. Το ίδιο ποσοστό αύξησης του κύκλου εργασιών είχε θέσει ως στόχο και για τη φετινή χρονιά (2015), ο οποίος όμως έχει αναθεωρηθεί αρκετά προς τα κάτω εξ' αιτίας του γεγονότος ότι έως τώρα δεν έχει εισπράξει καθόλου χρήματα από το συγκεκριμένο έργο, ενώ θα έπρεπε να έχει εισπράξει περίπου το ήμισυ του προϋπολογισμού με βάση τη δουλειά που έχει παραδώσει.

### 3. Δομή, Δραστηριότητες και Πελάτες

#### 3.1 Κάθετα Παραγωγικά Τμήματα

Η εταιρεία SiEBEN διαθέτει τρία κάθετα παραγωγικά τμήματα που επιτελούν τις κύριες δραστηριότητές της και πέντε οριζόντια τμήματα, τα οποία επιτελούν τις υποστηρικτικές λειτουργίες. Αναλυτικότερα, το πρώτο παραγωγικό τμήμα της εταιρείας είναι το “*Business Software*”<sup>5</sup> που παρέχει μια ευρεία γκάμα λύσεων λογισμικού για επιχειρήσεις. Οι λύσεις αφορούν όλο το ζήτημα της διαχείρισης των σχέσεων με τον πελάτη (πωλήσεις, μάρκετινγκ, υπηρεσίες υποστήριξης κλπ.) αλλά και τις εσωτερικές λειτουργίες και διαδικασίες της επιχείρησης. Οι λύσεις στηρίζονται τόσο σε λογισμικό που αναπτύσσει η ίδια η SiEBEN και το παραμετροποιεί για τις ανάγκες κάθε επιχείρησης, όσο και σε λογισμικό τρίτων (Microsoft, IBM, SAP), στο οποίο επίσης κάνει την απαραίτητη παραμετροποίηση. Η ομάδα προϊόντων που έχει αναπτύξει η ίδια είναι το *PocketBiz New Era* που βοηθάει τους εν κινήσει χρήστες να διεκπεραιώνουν τις καθημερινές τους εργασίες μέσω φορητών συσκευών (SmartPhones & Tablets) ενώ βρίσκονται μακριά από την επιχείρησή τους. Αποτελεί τη συνέχεια του πρώτου προϊόντος που βγήκε το 2001 αλλά έχει εξελιχθεί σημαντικά από τότε. Είναι πλέον μια ολοκληρωμένη CRM (Customer Relationship Management) mobile πλατφόρμα, ένα σύστημα, δηλαδή, αυτοματοποίησης και βελτίωσης όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με το θέμα των πωλήσεων (παραγγελίες – *PocketBiz Sales*, πληρωμές, διαχείριση αποθηκών – *PocketBiz Sales*, παραλαβές/παραδόσεις και εισπράξεις - *PocketBiz Track & Trace*, εξυπηρέτηση πελατών) και όχι μόνο με τη λήψη παραγγελιών. Η πλατφόρμα αυτή περιλαμβάνει εξειδικεύσεις για επιχειρήσεις εστίασης (*PocketBiz Restaurant*), επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης (*PocketBiz Field Service*), επιχειρήσεις εμπορίας καταναλωτικών προϊόντων (*PocketBiz Field Retail*) και ιατρικούς επισκέπτες (*PocketBiz Field Pharma*). Επίσης, το τμήμα “*Business Software*” αξιοποιώντας πλατφόρμες της Microsoft προσφέρει λύσεις για τη βελτιστοποίηση και αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Management), της ολοκληρωμένης διαχείρισης πόρων (ERP), της διοίκησης έργων (Project Management) αλλά και την ανάλυση μεγάλου όγκου ταχέως μεταβαλλόμενων δεδομένων (Data Management) και την αύξηση της επιχειρηματικής ευφυΐας (Business Intelligence) των επιχειρήσεων. Το συγκεκριμένο τμήμα

---

<sup>5</sup> <http://www.sieben.gr/#Business-Software>

στελεχώνεται από 20 άτομα (1 τεχνική διευθύντρια, 1 διευθυντή πωλήσεων, 3 τεχνικούς μάνατζερ, 1 μάνατζερ πωλήσεων και άλλα 14 στελέχη).

Το δεύτερο τμήμα ονομάζεται “*Digital Marketing*”<sup>6</sup> και ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών ψηφιακού μάρκετινγκ σε επιχειρήσεις, δηλαδή με την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων σε ότι έχει να κάνει με το ζήτημα της διαχείρισης του μάρκετινγκ και της προσέγγισης-επικοινωνίας με τους υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες μέσω του διαδικτύου (websites & e-shops, πολύπλοκες εφαρμογές B2B και B2C, social media, mobile apps, online campaigns, loyalty, digital signage, customer survey κλπ.). Πρόκειται, δηλαδή, καθαρά για υπηρεσίες μάρκετινγκ που έχουν το χαρακτηριστικό ότι αφορούν ψηφιακά μέσα. Το προϊόν που έχει αναπτύξει η SiEBEN και προσφέρει στις επιχειρήσεις για τον σκοπό αυτό είναι η πλατφόρμα *Marera*<sup>7</sup> ([www.marera.net](http://www.marera.net)). Η πλατφόρμα αυτή λειτουργεί ως αποθετήριο των δεδομένων (data warehouse) που συγκεντρώνονται από όλες τις δράσεις-καμπάνιες ηλεκτρονικού μάρκετινγκ από όποιο ψηφιακό «κανάλι» αυτές υλοποιούνται (websites, google ads, facebook κ.ά.). Δηλαδή, όλες οι ενέργειες ψηφιακού μάρκετινγκ συνδέονται, ενοποιούνται, ξεκινούν και καταλήγουν στην πλατφόρμα *Marera* της SiEBEN. Επιπρόσθετα, είναι προφανές ότι το τμήμα αυτό έχει το ρόλο της πραγματοποίησης της λειτουργίας του μάρκετινγκ και της ίδιας της SiEBEN. Αποτελείται από 14 άτομα (1 διευθύντρια, 1 μάνατζερ πωλήσεων και άλλα 12 στελέχη).

Η τρίτη κύρια παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας πραγματοποιείται από το τμήμα “*Systems Integration*” και αφορά την προσφορά υπηρεσιών σε επιχειρήσεις (καθιερωμένες αλλά και start-ups) πάνω στο ευρύτερο θέμα των υποδομών (hardware). Πρόκειται για υπηρεσίες σχεδιασμού πληροφοριακών συστημάτων, προμήθειας και εγκατάστασης υπολογιστικού και δικτυακού εξοπλισμού, λύσεις ενοποιημένων τηλεπικοινωνιών (Unified Communications), δηλαδή πραγματοποίησης τηλεφωνικών κλήσεων ή τηλεδιασκέψεων μέσω ίντερνετ (VoIP), καθώς και τεχνολογικές λύσεις για την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Επίσης, η δραστηριότητα του τμήματος περιλαμβάνει την παροχή λύσεων για την ασφάλεια των συστημάτων, την αδιάλειπτη λειτουργία των εφαρμογών και την εξασφάλιση της συνεχούς ροής και της ακεραιότητας των δεδομένων. Επιπρόσθετα, το συγκεκριμένο τμήμα - σε συνεργασία με την εταιρεία Xerox - αναλαμβάνει την πλήρη οργάνωση και διαχείριση του εκτυπωτικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και επίσης προσφέρει λύσεις εικονικών υποδομών (Cloud Computing)<sup>8</sup> μέσω των Datacenters της Microsoft. Εκτός των παραπάνω, παρέχει υπηρεσίες συντήρησης-υποστήριξης των υποδομών με απεριόριστο ωράριο (24 x 7), υπηρεσίες εκπαίδευσης των χρηστών καθώς και συμβουλευτικές υπηρεσίες και μελέτες σκοπιμότητας. Το τμήμα αυτό στελεχώνεται από 15 άτομα (1 τεχνικό διευθυντή, 1 διευθυντή πωλήσεων, 1 τεχνικό μάνατζερ και άλλα 12 στελέχη).

Επίσης, η εταιρεία SiEBEN έχει αναπτύξει τελευταία μια ακόμα καινοτομική δραστηριότητα που ονομάζεται “*Go-to-Market*” και λειτουργεί ως ομπρέλα των τριών παραπάνω. Αποτελεί έναν ολοκληρωμένο συνδυασμό είτε συμβουλευτικών υπηρεσιών είτε υπηρεσιών Outsourcing<sup>9</sup>, οι οποίες

---

<sup>6</sup> <http://www.sieben.gr/#Digital-Marketing>

<sup>7</sup> Προέρχεται από τις αρχικές συλλαβές του όρου *Marketing Era*.

<sup>8</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud\\_computing](https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing)

<sup>9</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

αφορούν όλες τις εμπορικές λειτουργίες των επιχειρήσεων (πωλήσεις, μάρκετινγκ, τιμολόγηση κλπ.). Η εταιρεία αξιοποιεί, δηλαδή, την συσσωρευμένη τεχνογνωσία των τριών παραγωγικών τμημάτων της για να προσφέρει μια ολοκληρωμένη υπηρεσία στις επιχειρήσεις, η οποία έχει ως στόχο τη βελτίωση των εμπορικών τους δραστηριοτήτων και του επιχειρηματικού τους μοντέλου με βάση τις σημερινές και μελλοντικές τους ανάγκες ώστε να αποκτήσουν - ή διατηρήσουν - ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η υπηρεσία αυτή υλοποιείται μέσω της εις βάθος μελέτης και ανάλυσης των διαδικασιών, των συστημάτων, των αναγκών και των στόχων της κάθε επιχείρησης με σκοπό το σχεδιασμό μιας κατάλληλης *Go-to-Market* στρατηγικής για αυτήν.

Εκτός των παραπάνω, την τελευταία περίοδο η SiEBEN συγκροτεί ένα νέο τμήμα, το οποίο θα παρέχει κάποιες εφαρμογές σε επιχειρήσεις (*business apps*) μέσω του μοντέλου Software-as-a-Service (SaaS)<sup>10</sup>, δηλαδή οι επιχειρήσεις-πελάτες θα νοικιάζουν τη χρήση αυτών των εφαρμογών (ανά μήνα, ανά χρόνο κλπ.) και θα τις λειτουργούν μέσω του ίντερνετ (από υποδομές Cloud Computing)<sup>11</sup>. Πρόκειται για εφαρμογές που επιτελούν απλές λειτουργίες με γρήγορο τρόπο. Η SiEBEN έχει αναπτύξει ήδη μια πρώτη τέτοια εφαρμογή (*Just Phonebook*), η οποία είναι ένας εύχρηστος ηλεκτρονικός τηλεφωνικός κατάλογος για επιχειρήσεις, και ετοιμάζει άλλες δύο ακόμα εφαρμογές. Στοχεύει κυρίως στις ξένες αγορές - χωρίς να αποκλείει την ελληνική -, στις οποίες είναι πολύ πιο εύκολο να προωθήσει τέτοιου είδους υπηρεσίες σε σχέση με τα πιο πολύπλοκα και σύνθετα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχουν τα υπόλοιπα παραγωγικά τμήματά της. Ο λόγος είναι ότι η προώθηση αυτών των SaaS υπηρεσιών απαιτεί απλώς μια κατάλληλη και «έξυπνη» καμπάνια μέσω γνωστών διαφημιστικών εργαλείων του ίντερνετ (Google adwords, Facebook adwords κ.ά.), που έχει κόστος, το οποίο όμως είναι πιο σαφές και προβλέψιμο σε σύγκριση με το κόστος που συνεπάγεται η προώθηση των άλλων δραστηριοτήτων της εταιρείας στο εξωτερικό (κόστος μετάβασης πωλητών, κόστος διαμόρφωσης προσφοράς, κόστος μετάβασης τεχνικών για εγκατάσταση και παραμετροποίηση, κλπ.). Επίσης, σκοπός είναι το τμήμα "*Digital Marketing*" να παρέχει τις υπηρεσίες του και σε αυτό το νέο τμήμα της SiEBEN, όπως κάνει έως τώρα και στα υπόλοιπα παραγωγικά τμήματα της εταιρείας.

### 3.2 Οριζόντια Υποστηρικτικά Τμήματα

Στα υποστηρικτικά τμήματα της εταιρείας SiEBEN περιλαμβάνεται αυτό που ασχολείται με την έρευνα και ανάπτυξη (R&D) και έχει 38 στελέχη (1 senior τεχνικό διευθυντή, 1 τεχνικό διευθυντή, 5 μάντζερς, 9 μηχανικούς λογισμικού και 20 προγραμματιστές), το τμήμα υποστήριξης πελατών (Customer Support) με 11 στελέχη (1 διευθύντρια), το οικονομικό/λογιστικό τμήμα με 7 στελέχη (1 senior διευθυντή, 1 διευθυντή, 1 μάντζερ λογιστικής και άλλα 4 στελέχη) το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με 2 στελέχη και το τμήμα διαχείρισης έργων με 3 στελέχη. Το τμήμα R&D, στο οποίο ανήκουν όλοι οι προγραμματιστές

<sup>10</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Software\\_as\\_a\\_service](https://en.wikipedia.org/wiki/Software_as_a_service)

<sup>11</sup> Η λογική είναι ότι μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει την εφαρμογή στο ίντερνετ μέσω των στοχευμένων διαφημίσεων που θα κάνει εκεί η SiEBEN, και θα έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει ένα πρώτο μικρό πακέτο λειτουργιών δωρεάν (freemium πακέτο ή ένα trial account) ώστε να μπορεί να αποφασίσει αν τη συμφέρει να αρχίσει να νοικιάζει τη χρήση της εφαρμογής για μια μεγαλύτερη γκάμα λειτουργιών.

(developers) της εταιρείας έχει ως βασικό αντικείμενο την ανάπτυξη λογισμικού καθώς και την παραμετροποίηση λογισμικού τρίτων. Πάντως, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας που ασχολείται με την έρευνα και ανάπτυξη αυξήθηκε σημαντικά το 2014 λόγω του μεγάλου έργου που ανέλαβε στο πλαίσιο του συγχρηματοδοτούμενου προγράμματος ICT4Growth<sup>12</sup> του Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση» του ΕΣΠΑ. Το έργο έχει τίτλο “*Integrated Marketing Management System*” και αντικείμενο του είναι η ανάπτυξη νέου λογισμικού, το οποίο απευθύνεται σε εταιρείες που ασχολούνται με το μάρκετινγκ ή σε τμήματα μάρκετινγκ άλλου είδους εταιρειών. Λόγω αυτού του έργου, η SiEBEN έχει δημιουργήσει παράρτημα στην Πάτρα, το οποίο αποτελείται σε μεγάλο βαθμό από προγραμματιστές.

### 3.3 Πελάτες

Όσον αφορά τους πελάτες, η SiEBEN ανέκαθεν εξυπηρετεί επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων (στην αρχή σχετικά μικρές και όσο περνούσαν τα χρόνια και μεγάλες). Όμως, οι κυριότεροι πελάτες της είναι εταιρείες του τομέα FMCG (fast moving consumer goods)<sup>13</sup> που περιλαμβάνει προϊόντα σχετικά χαμηλού κόστους και ταχείας κατανάλωσης (π.χ. αναψυκτικά, προϊόντα περιποίησης, επεξεργασμένα τρόφιμα, τσιγάρα και πολλά άλλα αναλώσιμα προϊόντα). Πρόκειται, δηλαδή, για επιχειρήσεις που παράγουν ή/και εμπορεύονται (χονδρική) μεγάλο όγκο τέτοιων προϊόντων (τροφοδοσία σούπερμάρκετ και άλλων πολυκαταστημάτων) και έχουν σημαντική ανάγκη για λύσεις βελτιστοποίησης των (εντατικών) πωλήσεών τους. Η SiEBEN κατέχει ένα πολύ μεγάλο μερίδιο αγοράς της Ελλάδας - ίσως να προσεγγίζει και το 90% - όσον αφορά την παροχή λύσεων πληροφορικής σε αυτό το είδος των εταιρειών, ιδιαίτερα σε ότι σχετίζεται με τη λειτουργία των πωλήσεων. Έχει ως πελάτες έναν μεγάλο αριθμό εταιρειών από τον κλάδο τροφίμων/ποτών (Kraft, Mars Hellas, Unilever, Melissa, PEPSICO – HBH, Nestle, Γιώτης, Υφαντής, ION κ.ά.), του καπνού (British American Tobacco, Imperial Tobacco Hellas), του φαρμάκου (Omega Pharma κ.ά.), και των καλλυντικών και ειδών υγιεινής (Unilever, Diadermine). Εξυπηρετεί αυτή την κατηγορία των εταιρειών καθώς και κάποιες άλλες βιομηχανικές επιχειρήσεις (FrigoGlass, BIBEXΡΩΜ, ROLCO – BIANIA) μέσω του *RocketBiz* καθώς και άλλων προϊόντων/υπηρεσιών όπως της ολοκληρωμένης υπηρεσίας *Go-to-Market*. Την παρούσα περίοδο, η SiEBEN προσπαθεί να εισέλθει σε μεγαλύτερο βαθμό και στον χώρο των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου (σούπερμάρκετ, πολυκαταστήματα κ.ά.) μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών της που αφορούν το ψηφιακό μάρκετινγκ (Marega κλπ.). Αυτού του είδους τα προϊόντα/υπηρεσίες παρέχει και σε επιχειρήσεις του κλάδου της ένδυσης-υπόδησης (Gant, Lacoste) αλλά και του τομέα των υπηρεσιών (ΚΤΕΟ ΕΛΛΑΣ, Holmes Place). Στον κλάδο των τραπεζών (Τράπεζα Πειραιώς, Παγκρήτια Τράπεζα) προσφέρει λύσεις που σχετίζονται περισσότερο με το θέμα του Hardware. Επίσης, ο δημόσιος τομέας αντιπροσωπεύει μόνο ένα πολύ μικρό μέρος του κύκλου εργασιών της εταιρείας και αφορά λίγα επιλεγμένα έργα σε πεδία που η εταιρεία έχει αρκετή τεχνογνωσία. Επιπρόσθετα, σημειώνεται ότι η εταιρεία SiEBEN έχει ως πελάτες κυρίως εταιρείες που λειτουργούν στην Ελλάδα – ανεξαρτήτως του αν έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα ή αλλού

<sup>12</sup> Το πρόγραμμα ονομάζεται: «*Ενίσχυση Επιχειρήσεων για την Υλοποίηση Επενδυτικών Σχεδίων ανάπτυξης-παροχής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας ICT4Growth*»

<sup>13</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Fast-moving\\_consumer\\_goods](https://en.wikipedia.org/wiki/Fast-moving_consumer_goods)

(πολυεθνικές κλπ.) – και μόνο ένα 3-4% του συνολικού τζίρου αφορά εξαγωγές στη Βουλγαρία, Κύπρο και Ρουμανία.

### 3.4 Θυγατρικές Εταιρείες

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία SiEBEN έχει ιδρύσει 3 θυγατρικές εταιρείες, των οποίων διαθέτει το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών. Συγκεκριμένα, η εταιρεία RocketBiz Romania, στην οποία η SiEBEN συμμετέχει με ποσοστό 85%, ιδρύθηκε το 2005 με αρχικό στόχο να προωθήσει την εφαρμογή RocketBiz στη Ρουμανία αν και στη συνέχεια επεκτάθηκε και σε άλλα πεδία δραστηριοποίησης της μητρικής εταιρείας (π.χ. Business Intelligence και Unified Communications). Η εταιρεία Xrarity που λειτουργεί από το 2007 στην Ελλάδα (συμμετοχή της SiEBEN με 75%), παρέχει ψηφιακές λύσεις σε οικιακά και επαγγελματικά κτίρια πάνω σε τρεις τομείς: α) στον απομακρυσμένο έλεγχο και διαχείριση του φωτισμού, της θέρμανσης/ψύξης και της σκίασης, β) στο ζήτημα της ασφάλειας (παρακολούθηση μέσω καμερών και συστήματα συναγερμού) και, γ) στο ζήτημα της διασκέδασης-ψυχαγωγίας. Η τρίτη θυγατρική εταιρεία της SiEBEN (InEdu - [www.inedu.com](http://www.inedu.com)) - στην οποία συμμετέχουν και άλλοι μέτοχοι – ιδρύθηκε το 2012 και εξειδικεύεται στην εκπαίδευση παρέχοντας υψηλού επιπέδου λύσεις πληροφορικής σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι οποίες είναι ειδικά σχεδιασμένες για τις ανάγκες όλων των βαθμίδων. Το εύρος των προϊόντων/υπηρεσιών καλύπτει όλες τις ομάδες των χρηστών (εκπαιδευόμενοι, εκπαιδευτικοί, διοίκηση, γονείς).

## 4. Πόροι και Ικανότητες

Στην παράγραφο αυτή πραγματοποιείται ανάλυση της εταιρείας SiEBEN με βάση τη θεώρηση των πόρων και ικανοτήτων (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Richardson, 1972; Mahoney and Pandian, 1992; Teece et al., 1997). Η προσέγγιση αυτή αποτελεί ένα εννοιολογικό εργαλείο για τη μελέτη του εσωτερικού της επιχείρησης και ενδείκνυται ιδιαίτερα για την καλύτερη ερμηνεία της επίδοσής της σε όρους καινοτομίας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποδοτικότητας/κερδοφορίας και μεγέθυνσης.

### 4.1 Πόροι

Σε γενικές γραμμές, οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται στους συντελεστές παραγωγής (factors of production), οι οποίοι αποτελούν εισροές που δεν έχουν εξειδικευμένη σχέση με την επιχείρηση και μπορούν να αποκτηθούν μέσω της αγοράς (γη, ανειδίκευτη εργασία, χρηματικό κεφάλαιο, κοινός εξοπλισμός) και στους εξειδικευμένους πόρους (firm-specific assets), οι οποίοι είναι δύσκολο ή και αδύνατον να αντιγραφούν από μια άλλη επιχείρηση λόγω του σημαντικού συναλλακτικού και μεταφορικού κόστους και εξ'αιτίας του ότι ενδεχομένως εμπεριέχουν άρρητη γνώση (πολύ εξειδικευμένη εργασία, εξειδικευμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις, τεχνολογική πείρα και πρακτική, οργανωσιακή κουλτούρα κ.α.). Για το λόγο αυτό, η ανάλυση των πόρων που ακολουθεί δίνει μεγαλύτερη



έμφαση στη διερεύνηση των εξειδικευμένων πόρων της εταιρείας SiEBEN καθώς αυτή η κατηγορία των πόρων τη διαφοροποιεί και επηρεάζει περισσότερο την επίδοσή της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι πόροι διακρίνονται σε ανθρώπινους, τεχνολογικούς και οργανωσιακούς με βάση την ταξινόμηση του Barney (1991).

#### 4.1.1 Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι της εταιρείας SiEBEN περιλαμβάνουν, καταρχήν, την **ιδρυτική της ομάδα**. Πρόκειται για πέντε μηχανικούς (ΕΜΠ και Πανεπιστήμιο Πατρών), οι οποίοι την περίοδο δημιουργίας της εταιρείας - αλλά και έως τώρα – χαρακτηρίζονταν από σημαντική κλίση και όρεξη ενασχόλησης με την πληροφορική και τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που αναδύονταν (ίντερνετ κλπ.) και κατ'επέκταση έναν έντονο ενθουσιασμό για επιχειρηματική δραστηριοποίηση και παραγωγή καινοτομίας στο αντικείμενο αυτό. Επίσης, ένα μέρος της ομάδας είχε μια σχετικά μικρή, αλλά όχι αμελητέα προϋπηρεσία έχοντας συμμετάσχει (ως εξωτερικοί συνεργάτες) σε ερευνητικά έργα μιας εταιρείας, αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο πρόσθετη τεχνολογική γνώση. Οι πολύ καλές σχέσεις και το πολύ καλό κλίμα μεταξύ των μελών της ομάδας ήταν επίσης ένας ευνοϊκός παράγοντας για την επιτυχή εξέλιξη του εγχειρήματος.

Όσον αφορά τους **ρόλους των μελών** της ομάδας, αρχικά δεν υπήρχε μια κατανομή αρμοδιοτήτων και κάθε μέλος ασχολούνταν σε γενικές γραμμές με όλα τα είδη των δραστηριοτήτων (τεχνική δουλειά, προώθηση-πωλήσεις κλπ.). Ένα-δύο χρόνια όμως μετά την ίδρυση της εταιρείας (2001-2002), άρχισαν να προκύπτουν εξειδικεύσεις. Έτσι, ένα μέλος άρχισε να αποκτά το ρόλο του μηχανικού συστημάτων, άλλο μέλος το ρόλο του web designer, άλλο μέλος επικεντρώθηκε στον κλασικό προγραμματισμό και άλλο μέλος ασχολούνταν με τα οικονομικά και τον τομέα των πωλήσεων. Με βάση αυτές τις εξειδικεύσεις δημιουργήθηκε και μια πρώτη διοικητική δομή. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε μέλος άρχισε να ενδυναμώνει τις σχετικές γνώσεις και δεξιότητές του ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις του εξειδικευμένου του ρόλου. Αυτή η διοικητική δομή οδήγησε το 2009 στη διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου οργανογράμματος που περιλαμβάνει ανώτερα στελέχη πέραν των πέντε μετόχων και το οποίο ήταν αναγκαίο μετά τη σημαντική μεγέθυνση της εταιρείας και της μεγάλης αύξησης του αριθμού των εργαζομένων.

Το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της SiEBEN περιλαμβάνει **πολλές κατηγορίες ειδικοτήτων**. Η εταιρεία διαθέτει περίπου 30 προγραμματιστές (software developers) και μηχανικούς παραγωγής λογισμικού (software engineers). Το δυναμικό αυτό ανήκει σχεδόν εξ'ολοκλήρου στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D), το οποίο υποστηρίζει τα τρία κάθετα παραγωγικά τμήματα της εταιρείας. Το κάθετο τμήμα "*Business Software*" αποτελείται τόσο από στελέχη με **καλές τεχνολογικές γνώσεις** όσο και από στελέχη με γνώσεις και δεξιότητες πάνω σε **ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης** όπως στη διερεύνηση των επιχειρησιακών αναγκών και προβλημάτων των επιχειρήσεων-πελατών, στην αναδιοργάνωση και αυτοματοποίηση των εσωτερικών τους διαδικασιών και στην καλύτερη διαχείριση και αξιοποίηση της πληροφορίας<sup>14</sup>. Το τμήμα "*Digital Marketing*" έχει ασφαλώς προσωπικό με γνώσεις

---

<sup>14</sup>Σημειώνεται ότι κάποια από τα στελέχη των κάθετων και υποστηρικτικών τμημάτων χαρακτηρίζονται από έναν συνδυασμό τεχνολογικών και επιχειρησιακών/οικονομικών γνώσεων και ικανοτήτων.

μάρκετινγκ και μάλιστα με σημαντική εξειδίκευση στο ψηφιακό μάρκετινγκ, αλλά διαθέτει και κάποια στελέχη με τεχνικές γνώσεις (π.χ. web & graphics designer). Στο τμήμα “*Systems Integration*” ανήκουν οι μηχανικοί συστημάτων της εταιρείας καθώς και ένας μηχανικός λογισμικού. Για το λόγο ότι τα τρία κάθετα τμήματα της εταιρείας είναι αυτά που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της, ένα ποσοστό των στελεχών τους ασχολούνται με το κομμάτι των πωλήσεων. Επίσης, η SiEBEN διαθέτει 10 μηχανικούς που εξειδικεύονται στο πεδίο της υποστήριξης των πελατών και απασχολούνται στο αντίστοιχο οριζόντιο τμήμα της εταιρείας. Εκτός των παραπάνω, τα υπόλοιπα υποστηρικτικά τμήματα (οικονομικό/λογιστικό, ανθρώπινου δυναμικού, διαχείρισης έργων) αποτελούνται από προσωπικό με αντίστοιχες γνώσεις και δεξιότητες.

#### 4.1.2 Τεχνολογικοί Πόροι

Η SiEBEN διαθέτει ένα πολύ **καλό επίπεδο τόσο hardware όσο και software**. Ως εταιρεία πληροφορικής, έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να χρησιμοποιεί και για τη δική της λειτουργία τις τεχνολογικές λύσεις που παρέχει στους πελάτες της και μάλιστα τις πιο ποιοτικές και καινοτομικές από αυτές. Στο θέμα των εφαρμογών, για παράδειγμα, χρησιμοποιεί πολλά από τα συστήματα και τα εργαλεία που παρέχει το τμήμα “*Business Software*” σε άλλες επιχειρήσεις (CRM, Mobile tools, Collaboration & social tools κ.ά.). Επίσης, διαθέτει servers και datacenters με υψηλό επίπεδο δυναμικότητας. Παρ’όλαυτά, μεταφέρει την εξυπηρέτηση όλο και μεγαλύτερου μέρους των υπολογιστικών αναγκών της – όπως και των πελατών της – σε συστήματα **Cloud Computing** της Microsoft λόγω του χαμηλότερου συνολικού κόστους (εξοικονόμηση χρημάτων για αγορά hardware, εξοικονόμηση ανθρωποωρών για λειτουργίες συντήρησης κλπ.) αλλά και των πρόσθετων δυνατοτήτων (π.χ. ευελιξία και επεκτασιμότητα διαθέσιμων πόρων) που συνεπάγεται η πρακτική αυτή.

#### 4.1.3 Οργανωσιακοί Πόροι

Όσον αφορά τους οργανωσιακούς πόρους, σημαντικοί για την εταιρεία είναι ο τρόπος διοίκησης και λήψης αποφάσεων, το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η κουλτούρα της ηγεσίας, η οποία επηρεάζει και τη συνολική κουλτούρα της εταιρείας, καθώς και οι επιχειρηματικές συνεργασίες της SiEBEN και η φήμη που έχει αποκτήσει μέσω αυτών. Καταρχήν, ο **τρόπος διοίκησης και διαβούλευσης** έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Στο ανώτατο επίπεδο, υπάρχει το διοικητικό συμβούλιο (ΔΣ) των πέντε ισοδύναμων μετόχων (20% συμμετοχή έκαστος), στο οποίο λαμβάνονται οι μεγάλες στρατηγικές αποφάσεις (π.χ. δραστηριοποίηση στο ICT4Growth, στροφή προς περισσότερες εξαγωγές). Σημειώνεται ότι από τους πέντε μετόχους ο ένας είναι γενικός διευθυντής της εταιρείας και οι υπόλοιποι τέσσερις είναι διευθυντές ή senior διευθυντές κάποιων εκ των τμημάτων. Στο αμέσως χαμηλότερο επίπεδο από το ΔΣ των μετόχων, υφίσταται ένα μηνιαίο συμβούλιο όπου συμμετέχουν ο γενικός διευθυντής και το σύνολο των διευθυντών και μάντζερ των τμημάτων και στο οποίο πραγματοποιείται συζήτηση για τον τρόπο με τον οποίο ενδείκνυται να υλοποιηθούν οι νέες στρατηγικές αποφάσεις καθώς και για διάφορα άλλα κρίσιμα θέματα.



Ένα σημαντικό στοιχείο που έχει λειτουργήσει πολύ θετικά είναι ότι το επίπεδο της λήψης στρατηγικών αποφάσεων διαχωρίζεται πλήρως από το επίπεδο της επιχειρησιακής διοίκησης. Δηλαδή, κάθε μέτοχος είναι υποχρεωμένος ως διευθυντής ενός τμήματος να φροντίζει για την εφαρμογή κάθε απόφασης που λαμβάνεται σε στρατηγικό επίπεδο ανεξαρτήτως του αν έχει συμφωνήσει ή διαφωνήσει με αυτήν στο συμβούλιο των μετόχων. Για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής είναι αναγκασμένος να υλοποιεί μια ιδέα που έχει γίνει αποδεκτή στο ΔΣ, την οποία έχει προτείνει ένας άλλος μέτοχος που είναι υφιστάμενός του στο διοικητικό σχήμα και με την οποία ο ίδιος έχει διαφωνήσει. Εκτός αυτού, οι μέτοχοι που είναι διευθυντές τμημάτων είναι ισοδύναμοι ως προς το επιχειρησιακό μέρος με άλλα στελέχη στην εταιρεία που δεν είναι μέτοχοι αλλά είναι και αυτοί διευθυντές τμημάτων. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία λειτουργεί ως ένα ενιαίο σύνολο προς την κατεύθυνση της επίτευξης ενός κοινού συμφέροντος, χωρίς την ύπαρξη προσωπικών στρατηγικών και ανταγωνισμών. Σε αυτό φυσικά συμβάλλει η πολύ καλή χημεία και εμπιστοσύνη μεταξύ των μετόχων (στα οικονομικά θέματα) αλλά και το γεγονός ότι οι μέτοχοι μοιράζονται ισόποσα τα κέρδη της εταιρείας ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν στο διοικητικό σχήμα. Αυτός είναι ένας παράγοντας που τους επιτρέπει να μην παρουσιάζουν ανταγωνισμό μεταξύ τους όσον αφορά την τοποθέτησή τους στη διοικητική ιεραρχία και επομένως το μοναδικό κριτήριο ανάληψης μιας διοικητικής θέσης - τόσο από τους ίδιους όσο και από τα άλλα στελέχη της εταιρείας – να είναι η καταλληλότητα των προσόντων.

Επίσης, μία φορά κάθε μήνα πραγματοποιείται συνάντηση όλου του προσωπικού, στην οποία ανακοινώνονται και συζητούνται σημαντικά θέματα και εξελίξεις, εξηγούνται στρατηγικές και πραγματοποιείται συζήτηση για την πορεία της εταιρείας. Στη συνάντηση αυτή υπάρχει ελεύθερος διάλογος μεταξύ του προσωπικού και κάθε εργαζόμενος μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του ή και να παρουσιάσει μια ιδέα-πρόταση. Ανάλογη συζήτηση πραγματοποιείται και σε επίπεδο τμήματος. Επιπρόσθετα, η εταιρεία έχει εφαρμόσει τη σύγχρονη πρακτική της εσωτερικής διαβούλευσης μέσω ενός εργαλείου social media εξειδικευμένου για επιχειρήσεις (Yammer)<sup>15</sup>. Μέσω του εργαλείου αυτού γίνονται πολύ εποικοδομητικές συζητήσεις στις οποίες μπορούν να συμμετάσχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Μια ενδιαφέρουσα χρήση του αφορά στη διαδικασία διαμόρφωσης του ετήσιου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό σχέδιο παρουσιάζεται στους εργαζόμενους την περίοδο του καλοκαιριού και αναρτάται στο εργαλείο Yammer. Στη συνέχεια, μέσω του εργαλείου διατυπώνονται προτάσεις από τους εργαζόμενους και λαμβάνει χώρα σχετικός διάλογος έως την περίοδο του Νοεμβρίου οπότε και ολοκληρώνεται η επεξεργασία του. Στη συνέχεια, το στρατηγικό σχέδιο εξειδικεύεται σε ένα αναλυτικότερο επιχειρησιακό σχέδιο (business plan) μέσω μιας αντίστοιχης διαδικασίας διαβούλευσης μέσα στον Δεκέμβριο. Από τα παραπάνω, διαφαίνεται ότι ο τρόπος λήψης των αποφάσεων είναι σε μεγάλο βαθμό ανοιχτός και συμμετοχικός, και κατ'επέκταση αποτελεσματικότερος (καλύτερες αποφάσεις).

Στο θέμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η SiEBEN έχει αναπτύξει από το 2009 με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ένα πολύ δομημένο **σύστημα αξιολόγησης και παροχής κινήτρων** στο προσωπικό της εταιρείας. Με βάση αυτό το σύστημα αξιολόγησης γίνονται οι αναβαθμίσεις και οι αυξήσεις των μισθών των εργαζομένων καθώς και η παροχή bonus σε αυτούς. Το τελικό bonus αποτελεί συνισταμένη της επίδοσης του εργαζόμενου, του τμήματος που αυτός ανήκει αλλά και της συνολικής

---

<sup>15</sup> <https://www.yammer.com/>

επίδοσης της εταιρείας. Μάλιστα, όσο πιο υψηλόβαθμος είναι ένας εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερος είναι ο συντελεστής βαρύτητας της επίδοσης του τμήματος και της εταιρείας στον υπολογισμό του bonus που του αναλογεί. Για παράδειγμα, για τον διευθυντή πωλήσεων του τμήματος “Business Software” μετράει περισσότερο να πηγαίνουν καλά οι πωλήσεις του τμήματος, παρά οι προσωπικές του πωλήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, το σύστημα αξιολόγησης και κινήτρων δεν έχει ως παράπλευρη συνέπεια την καλλιέργεια ατομικιστικών συμπεριφορών καθώς ευνοεί την επιδίωξη της καλής πορείας της επιχείρησης από τα στελέχη της και επομένως ευνοεί τη διατήρηση και ενίσχυση της ομαδικότητας. Επίσης, είναι σχετικά υψηλή η δυνατότητα μετακίνησης ενός εργαζομένου από μία θέση εργασίας σε μία άλλη. Κάθε θέση εργασίας που ανοίγει, ανακοινώνεται εσωτερικά και κάθε εργαζόμενος μπορεί να κάνει αίτηση για να μεταβεί σε αυτή τη θέση αν θεωρεί ότι έχει τα κατάλληλα προσόντα. Υπάρχει η δυνατότητα της οριζόντιας μετακίνησης (από μια θέση ενός τμήματος σε μια ισόβαθμη θέση ενός άλλου τμήματος), της κάθετης μετακίνησης (προαγωγή σε υψηλότερη θέση μέσα στο ίδιο τμήμα) και διαγώνιας μετακίνησης (από μια θέση ενός τμήματος σε μια υψηλότερη θέση ενός άλλου τμήματος).

Επίσης, οι ανοιχτές συζητήσεις και διαδικασίες διαβούλευσης που προαναφέρθηκαν αποτελούν έναν τρόπο διερεύνησης των ταλέντων των εργαζομένων της εταιρείας καθώς ακόμα και σε νέους υπαλλήλους δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουν τις σκέψεις και ιδέες τους. Υπάρχουν παραδείγματα εργαζομένων που έχουν κατορθώσει να γίνουν μάνατζερ μέσα σε τρία χρόνια από τη στιγμή που προσλήφθηκαν στην εταιρεία, καθώς αναγνωρίστηκε η στρατηγική τους σκέψη και αντίληψη μέσω των απόψεων και προτάσεων που διατύπωναν. Μια ακόμα σημαντική ευκαιρία που έχουν οι εργαζόμενοι ώστε να δείξουν τα ταλέντα τους είναι κατά τη διάρκεια της «*ημέρας καινοτομίας*» που διεξάγεται μία φορά το χρόνο. Πρόκειται για ένα γεγονός κατά το οποίο το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας συγκεντρώνεται σε ένα ξενοδοχείο για 1-2 ημέρες και ο κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να παρουσιάσει μια καινοτόμο ιδέα. Δεν υπάρχει περιορισμός όσον αφορά τη θεματολογία, αν και ευνοείται η παρουσίαση ιδεών σχετικών με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της εταιρείας. Και αυτό διότι σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η πιθανότητα η όποια ιδέα να καταλήξει σε εμπορεύσιμο προϊόν, από το οποίο ο εργαζόμενος που εισήγαγε την ιδέα έχει το δικαίωμα να λάβει ένα ποσοστό των εσόδων του. Τονίζεται ότι μέσω αυτού του ετήσιου γεγονότος, έχουν προκύψει διάφορα προϊόντα, βελτιώσεις σε προϊόντα ή ακόμα και κάποια στρατηγική απόφαση όπως η απόφαση για δραστηριοποίηση στο χώρο της εκπαίδευσης με συστήματα eLearning.

Στους πόρους οργανωσιακού κεφαλαίου της εταιρείας SiEBEN εντάσσονται και οι **εμπορικές συνεργασίες** που έχει εδραιώσει λόγω των πλεονεκτημάτων που συνεπάγονται. Καταρχήν, το γεγονός ότι η SiEBEN έχει καθιερωθεί ως πιστοποιημένος συνεργάτης της Microsoft και άλλων πολυεθνικών εταιρειών στην Ελλάδα, έχοντας λάβει και σχετικά βραβεία, έχει ενισχύσει σημαντικά την επιχειρηματική της δυναμική και φήμη. Η εταιρεία έχει βασιστεί σημαντικά, ιδιαίτερα στη συνεργασία της με τη Microsoft, ώστε να μπορέσει να εξελίξει τη δραστηριότητά της. Επίσης, η δημιουργία και διατήρηση ενός γεωγραφικού δικτύου Ελλήνων συνεργατών έχει διευκολύνει την προώθηση των προϊόντων της σε άλλες περιφέρειες της Ελλάδας (Θεσσαλονίκη, Θεσσαλία, Κρήτη). Πρόκειται για πολύ μικρές εταιρείες 5-10 ατόμων που εγκαθιστούν τα προϊόντα της SiEBEN σε τοπικές επιχειρήσεις - μεταπωλώντας τις άδειες λογισμικού – και παρέχουν υπηρεσίες υποστήριξης σε αυτές έχοντας περάσει σχετικές εκπαιδεύσεις. Η SiEBEN θέλει να εφαρμόσει το ίδιο μοντέλο και στο εξωτερικό όπου βέβαια απαιτείται αρκετά πιο συντονισμένη προσπάθεια καθώς υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός δυσκολίας στην εξεύρεση συνεργατών

που θα δείξουν εμπιστοσύνη στην ποιότητα των προϊόντων της. Τέλος, οι ερευνητικές της συνεργασίες δεν είναι πολλές<sup>16</sup> αλλά θέλει να τις αναπτύξει περισσότερο από εδώ και στο εξής.

## 4.2 Ικανότητες

Η έννοια των οργανωσιακών ικανοτήτων διακρίνεται από την έννοια των πόρων (ανθρώπινων, φυσικών/τεχνολογικών, οργανωσιακών) καθώς αφορά την επάρκεια μιας επιχείρησης να επιτελεί μια δραστηριότητα ή να επιτυγχάνει ένα αποτέλεσμα με επαναλαμβανόμενο και αξιόπιστο τρόπο κάνοντας χρήση ενός συνδυασμού των πόρων της μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών-ρουτινών (Dosi et al., 2000). Μέσω της διεξαγωγής της μελέτης περίπτωσης, εντοπίστηκαν πέντε σημαντικές οργανωσιακές ικανότητες της SiEBEN που αποτελούν πλεονέκτημα για την εταιρεία. Πρόκειται για 1) την ικανότητα ανάπτυξης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, 2) την ικανότητα μάθησης, 3) την καινοτομική ικανότητα, 4) την ικανότητα αξιοποίησης των ΤΠΕ, και 6) την ικανότητα μάρκετινγκ.

Αναλυτικότερα, η SiEBEN χαρακτηρίζεται από σημαντική ικανότητα **ανάπτυξης, διαχείρισης αλλά και αναδιάταξης των ανθρώπινων πόρων** της. Η αναδιοργάνωση του 2009 και το αντίστοιχο δομημένο οργανόγραμμα που δημιουργήθηκε, οδήγησαν σε ένα σύστημα πιο οργανωμένης αξιοποίησης των ανώτερων στελεχών και των υπόλοιπων εργαζομένων. Επιπρόσθετα, το σύστημα αξιολόγησης και κινήτρων που άρχισε να ισχύει από τότε, εκτός του άμεσου οφέλους της αύξησης της παραγωγικότητάς τους, συμβάλλει στη διατήρηση της ομαδικότητας και στην ευκολότερη ανέλιξη των εργαζομένων που παρουσιάζουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, και επομένως στην ενδυνάμωση των λειτουργιών και της διοικητικής ικανότητας της εταιρείας. Την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ευνοεί και η σχετική ευελιξία μετακίνησης ενός εργαζομένου από ένα τμήμα σε ένα άλλο αν διαπιστωθεί ότι έχει τα κατάλληλα προσόντα. Μάλιστα, η ανάδειξη των προσόντων κάθε υπαλλήλου διευκολύνεται από την αυξημένη ανοιχτότητα των διαδικασιών διαβούλευσης και λήψης αποφάσεων. Εκτός των παραπάνω, πτυχή της συγκεκριμένης ικανότητας αποτελεί και το γεγονός ότι η κατανομή των ρόλων των μελών της ιδρυτικής ομάδας έχει διαχωριστεί από το ζήτημα του βαθμού συμμετοχής τους στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας και έχει πραγματοποιηθεί κυρίως με βάση τις συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες του κάθε μέλους.

Επίσης, η εταιρεία SiEBEN έχει μια αρκετά ανεπτυγμένη ικανότητα **μάθησης**, δηλαδή ικανότητα απόκτησης, αφομοίωσης και αξιοποίησης νέας γνώσης (Teecce et al., 1997). Τα δομικά στοιχεία αυτής της ικανότητας αποτελούν το υψηλό επίπεδο ατομικών γνώσεων/δεξιοτήτων των μελών της ιδρυτικής ομάδας και των άλλων στελεχών και εργαζομένων, οι εσωτερικές διαδικασίες οριζόντιας επικοινωνίας και διαβούλευσης (μηνιαίο συμβούλιο στελεχών και μάνατζερ, μηνιαία συνάντηση όλου του προσωπικού, ηλεκτρονική διαβούλευση μέσω social media εργαλείου, «ημέρα καινοτομίας»), οι συνεργασίες με ξένες και ελληνικές εταιρείες πληροφορικής καθώς και οι ρουτίνες αλληλεπίδρασης της εταιρείας με τους πελάτες της. Πιο συγκεκριμένα, οι συνεργασίες της SiEBEN με μεγάλες πολυεθνικές

---

<sup>16</sup> Έως τώρα έχει συμμετάσχει μαζί με άλλες δύο εταιρείες και ένα εργαστήριο της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών του ΕΜΠ σε ένα ερευνητικό έργο με αντικείμενο την αναβάθμιση της ασφάλειας των οδικών μεταφορών.

εταιρείες ΤΠΕ αποτελούν πηγή άντλησης εξωτερικής γνώσης σχετικά με νέες τεχνολογίες που εμφανίζονται, νέες τάσεις στη διεθνή αγορά κλπ.. Παράλληλα, η άμεση και έμμεση – μέσω μικρότερων τοπικών εταιρειών πληροφορικής – στενή επικοινωνία της εταιρείας με τις επιχειρήσεις-πελάτες της, ευνοεί την απόκτηση γνώσης όσον αφορά τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Πολλές φορές, η εξέλιξη των προϊόντων της εταιρείας βασίζεται στις προδιαγραφές που θέτουν οι πελάτες της. Επιπρόσθετα, οι ρουτίνες εσωτερικής επικοινωνίας-διαβούλευσης οδηγούν στην παραγωγή και εφαρμογή νέας - εσωτερικής και εξωτερικής - γνώσης πάνω σε πολλαπλά θέματα και επίπεδα (στρατηγικές επιλογές, υιοθέτηση νέων τεχνολογικών τάσεων, αναπροσαρμογή των αγορών-στόχων, εσωτερική οργάνωση κ.ά.) μέσω του συνδυασμού των γνώσεων, προτάσεων και απόψεων των διαφορετικών στελεχών και εργαζομένων. Επομένως, καθίσταται προφανές το γεγονός ότι η οργανωσιακή ικανότητα μάθησης της SiEBEN, εκτός των παραπάνω παραγόντων και διαδικασιών, είναι θετική συνάρτηση και του υψηλού επιπέδου των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας όπως και της – προαναφερθείσας – οργανωσιακής ικανότητας περαιτέρω ανάπτυξης και βέλτιστης αξιοποίησής τους.

Μια ακόμα κρίσιμη και ισχυρή οργανωσιακή ικανότητα της εταιρείας SiEBEN είναι η ικανότητα **παραγωγής καινοτομίας** (με την έννοια που ορίζουν οι Lawson & Samson, 2001; Zahra & George, 2002) τόσο σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών (product/service innovation) όσο και σε επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας (process innovation). Η ικανότητα αυτή αποτελεί έναν βασικό παράγοντα της επιτυχούς πορείας της εταιρείας και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα μάθησης που προαναφέραμε καθώς η καινοτομία δημιουργείται μέσω της εφαρμογής νέας γνώσης ή μέσω του συνδυασμού διαφορετικών μορφών υφιστάμενης γνώσης. Καταρχήν, η υψηλή καινοτομικότητα της εταιρείας έχει τις ρίζες του στον έντονο καινοτομικό χαρακτήρα των μελών της ιδρυτικής ομάδας (“techies”) που οδήγησε σε καινοτόμα προϊόντα από την αρχή της λειτουργίας της, όπως το “PocketBiz” (2001), το οποίο της έδωσε σημαντική οικονομική ώθηση. Από τότε έως σήμερα, η εταιρεία χαρακτηρίζεται από μια συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή τροποποίηση-βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών με τελευταίο παράδειγμα την ολοκληρωμένη υπηρεσία “Go-to-Market”. Σε αυτό συμβάλλει η ύπαρξη ενός καλού και σχετικά μεγάλου – για το μέγεθος της εταιρείας - τμήματος R&D που αναπτύσσει σημαντική τεχνογνωσία (ανάπτυξη και παραμετροποίηση λογισμικού), την οποία διαθέτει στα κάθετα παραγωγικά της τμήματα. Επίσης, συμβάλλει και το γεγονός ότι τα παραγωγικά τμήματα της SiEBEN αποτελούνται από ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο συνολικά χαρακτηρίζεται από μια γκάμα γνώσεων και δεξιοτήτων που επιτρέπει την αποτελεσματική διερεύνηση των λειτουργικών αναγκών των επιχειρήσεων-πελατών και την παροχή κατάλληλων λύσεων. Επιπλέον, έχει υλοποιήσει καινοτομίες για τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών, διαδικασιών, συστημάτων και δομών όπως την αναδιοργάνωση του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το 2009 και τη χρήση του ψηφιακού εργαλείου Jammer για τη συνεχή διαβούλευση μεταξύ όλων των στελεχών και εργαζομένων της εταιρείας.

Το γεγονός ότι η SiEBEN έχει ως πελάτες επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών, στις οποίες παρέχει λύσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ποιότητας και καινοτομίας, της δίνει το πλεονέκτημα ότι μπορεί και κάνει χρήση μέρους των λύσεων αυτών αλλά και της γενικότερης τεχνογνωσίας και άρρητης γνώσης που έχει συσσωρεύσει μέσω της εξυπηρέτησης των πελατών της, για την υποστήριξη και βελτίωση της δικής της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας. Χαρακτηρίζεται, δηλαδή, από μια σημαντική ικανότητα αξιοποίησης των ΤΠΕ (**IT Capability**), η οποία ορίζεται - από τη βιβλιογραφία - ως

η ικανότητα κινητοποίησης και ανάπτυξης πόρων που σχετίζονται με τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών με σκοπό την υποστήριξη και την αναβάθμιση-βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, των μεθόδων εργασίας και των στρατηγικών της επιχείρησης (Bharadwaj, 2000; Melville et al., 2004). Η εταιρεία SiEBEN φαίνεται να χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό σύγχρονα εργαλεία πληροφορικής σε όλες της τις λειτουργίες βελτιώνοντας συνεχώς την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της. Για παράδειγμα, η ικανότητα αυτή αποτελεί τη βάση για την ισχυρή **ικανότητα μάρκετινγκ** της εταιρείας καθώς το τμήμα “*Digital Marketing*” εκτός από τους πελάτες της υποστηρίζει και τη λειτουργία μάρκετινγκ της ίδιας της SiEBEN<sup>17</sup>.

## 5. Υφιστάμενη Στρατηγική και Επενδυτική Δραστηριότητα

Κατά τη φετινή χρονιά (2015), η εταιρεία SiEBEN αναπροσάρμοσε τη στρατηγική της λόγω της επιδείνωσης των οικονομικών μεγεθών της χώρας και της ενίσχυσης της αβεβαιότητας και ανασφάλειας που χαρακτηρίζει το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Πλέον, η SiEBEN έχει ως βασική στρατηγική κατεύθυνση τη σημαντική αύξηση των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων με στόχο οι εξαγωγές να ξεπεράσουν μετά από μια τριετία το 50% του συνολικού της τζίρου από 3-4% που είναι σήμερα. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία θα διαθέσει προς αυτή την κατεύθυνση όλους τους - συνολικά μειωμένους - πόρους που προορίζει για επενδύσεις όπως τα κονδύλια που πρόκειται να λάβει από το έργο ICT4Growth. Την επέκταση στο εξωτερικό σκοπεύει να την υλοποιήσει τόσο μέσω της διάθεσης απλών εφαρμογών (business apps) με το μοντέλο Software-as-a-Service (Παράγραφος 3.1), όσο και μέσω της εξεύρεσης άμεσων πελατών στους οποίους θα παρέχει τα πιο σύνθετα προϊόντα/υπηρεσίες της (PocketBiz, Marera, Go-to-Market κ.ά.) μέσω αντιπροσώπων. Για την πρώτη δραστηριότητα σχεδιάζει να διαθέσει ένα σχετικά υψηλό χρηματικό ποσό (περίπου 0,5 – 1 εκ. ευρώ) με στόχο μια αποτελεσματική διαφήμιση μέσω ίντερνετ (Google, Facebook κλπ.) και για τη δεύτερη σκοπεύει να αξιοποιήσει τις υπηρεσίες μιας εταιρείας συμβούλων για τον εντοπισμό κατάλληλων ξένων αντιπροσώπων και πελατών. Βασική επιδίωξη της SiEBEN είναι να δώσει βάρος σε κλάδους, τους οποίους εξυπηρετεί πολύ με υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας και στην Ελλάδα όπως τον τομέα FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Πέραν των παραπάνω, ένας ακόμα στόχος της εταιρείας είναι να εμπλακεί σε ερευνητικές συνεργασίες με άλλες εταιρείες και πανεπιστήμια σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό από σήμερα.

## 6. Ανάλυση SWOT και Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Στην παράγραφο αυτή πραγματοποιείται ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) για την εταιρεία SiEBEN και ταυτόχρονα περιγράφονται οι πηγές του ανταγωνιστικού της

---

<sup>17</sup> Βεβαίως, η ικανότητα μάρκετινγκ της εταιρείας στηρίζεται όχι μόνο στα τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται αλλά και στις ειδικές γνώσεις και δεξιότητες μάρκετινγκ που διαθέτουν τα στελέχη του συγκεκριμένου τμήματος.

πλεονεκτήματος. Γενικά, τα δυνατά σημεία (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της κάθε επιχείρησης σχετίζονται περισσότερο με τα εσωτερικά της χαρακτηριστικά (λειτουργίες, πόροι, ικανότητες) ενώ οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats) που αντιμετωπίζει σχετίζονται περισσότερο με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως τις μακροοικονομικές συνθήκες, την τεχνολογική εξέλιξη στον κλάδο και στο ευρύτερο οικοσύστημα, τις ρυθμιστικές αλλαγές κ.α.. Επομένως, τα **δυνατά σημεία** της SiEBEN συνδέονται με τους ανθρώπινους, τεχνολογικούς και οργανωσιακούς πόρους της και ακόμα πιο άμεσα με τις οργανωσιακές ικανότητές της, οι οποίες συγκροτούνται από συνδυασμούς αυτών των πόρων, αλλά και συγκεκριμένες ρουτίνες στο εσωτερικό της. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να κατατάξουμε στα δυνατά της σημεία τα χαρακτηριστικά της ιδρυτικής της ομάδας (υψηλό επίπεδο γνώσεων/δεξιοτήτων, έντονη τάση για καινοτομία, εξαιρετικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη), το συνολικά υψηλό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της, τον τρόπο διοίκησης και λήψης αποφάσεων, τις σημαντικές εμπορικές της συνεργασίες και όλες τις ισχυρές οργανωσιακές ικανότητες της εταιρείας.

Στα δυνατά σημεία της SiEBEN εντοπίζονται και οι **πηγές του του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος**. Ιδιαίτερο ρόλο στην απόκτηση και διατήρηση αυτού του πλεονεκτήματος έχουν παίξει οι ικανότητες μάθησης, παραγωγής καινοτομίας και αξιοποίησης των ΤΠΕ που χαρακτηρίζουν την εταιρεία. Ο λόγος είναι ότι αυτές οι ικανότητες επιτρέπουν στην επιχείρηση να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος όπως στις νέες απαιτήσεις των πελατών και στις αναδυόμενες τεχνολογικές τάσεις παρέχοντας συνεχώς πιο ποιοτικές και ολοκληρωμένες υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσία Go-to-Market), διατηρώντας το κόστος ανάπτυξης και παροχής τους, αλλά και το κόστος της συνολικής λειτουργίας της σε ανεκτά επίπεδα. Το γεγονός αυτό έχει συμβάλει σημαντικά στην κατοχύρωση μιας καλής ανταγωνιστικής θέσης και στην εξασφάλιση ενός συνεχώς αυξανόμενου κύκλου εργασιών στην ελληνική αγορά αν λάβουμε υπόψη και τις αδυναμίες του ελληνικού οικοσυστήματος ΤΠΕ. Σύμφωνα με μια σχετικά πρόσφατη μελέτη (ΣΕΒ, IOBE και ΕΒΕΟ/ΕΜΠ, 2011), ο κλάδος πληροφορικής της χώρας σε γενικές γραμμές παρουσιάζει χαμηλό επίπεδο καινοτομίας και έλλειμμα στην απορρόφηση γνώσης με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται περισσότερο από δραστηριότητες εμπορικού χαρακτήρα όπως η προσφορά έτοιμων προϊόντων και λύσεων και λιγότερο από την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών έντασης γνώσης και υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους χρήστες.

**Ως αδυναμία** της SiEBEN, θα μπορούσε να θεωρηθεί η έως τώρα μικρή εξαγωγική της δραστηριότητα, λαμβάνοντας υπόψη την **απειλή** που εγκυμονεί το ενδεχόμενο περαιτέρω ύφεσης της ελληνικής οικονομίας και επομένως μείωσης της ζήτησης για τα προϊόντα/υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία στο εσωτερικό της χώρας. Από την άλλη πλευρά, η πίεση για αύξηση της εξαγωγικής δραστηριότητας λόγω της επιδείνωσης της κατάστασης της ελληνικής οικονομίας, μπορεί να χαρακτηριστεί και ως **ευκαιρία** καθώς υφίσταται η πιθανότητα να οδηγήσει σε αρκετά μεγαλύτερη ανάπτυξη της SiEBEN - λόγω δραστηριοποίησης σε μεγαλύτερες αγορές του εξωτερικού - σε σύγκριση με την αρχικά προβλεπόμενη πορεία της εταιρείας με βάση το προγενέστερο σενάριο της βελτίωσης των οικονομικών συνθηκών στη χώρα. Ταυτόχρονα, ευκαιρία για αύξηση της δραστηριοποίησης στο εξωτερικό αποτελεί η τάση της παγκόσμιας αγοράς (επιχειρήσεων και καταναλωτών) για χρήση υπηρεσιών Cloud Computing, όπως σχετικά απλών εφαρμογών για επιχειρήσεις (business apps) μέσω του μοντέλου Software-as-a-Service, πεδίο στο οποίο σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί έντονα η SiEBEN έχοντας ήδη αναπτύξει μια πρώτη εφαρμογή.

Επίσης, η μελέτη περίπτωσης ανέδειξε ως σημαντικό **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της εταιρείας (που είναι πλεονέκτημα και άλλων ελληνικών εταιρειών πληροφορικής), το οποίο θα τη διευκολύνει να βγει στην αγορά του εξωτερικού, έναν συνδυασμό δύο παραγόντων. Ο πρώτος αφορά το γεγονός ότι η εταιρεία διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό που εκτός από καλό τεχνολογικό υπόβαθρο, διαθέτει και καλή αντίληψη της επιχειρηματικής και λειτουργικής διάστασης των αναγκών των επιχειρήσεων. Στο ζήτημα αυτό υπερέχει εταιρειών πληροφορικής από χώρες όπως η Ινδία, οι οποίες δεν κατανοούν επαρκώς τις οικονομικές και επιχειρηματικές δομές των δυτικών χωρών. Ταυτόχρονα, το πλεονέκτημά της σε σχέση με τις εταιρείες πληροφορικής των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών είναι ότι το μισθολογικό κόστος του ελληνικού ιδιωτικού τομέα είναι σαφώς χαμηλότερο – μετά και τη μείωση των τελευταίων ετών - από το μισθολογικό κόστος του ιδιωτικού τομέα στη μεγάλη πλειοψηφία των άλλων ανεπτυγμένων χωρών.

Από την άλλη πλευρά, φαίνεται να αναδεικνύεται και ένας παράγοντας που θα μπορούσε να λειτουργήσει ως **μειονέκτημα** στην προσπάθεια δραστηριοποίησης της SiEBEN στο εξωτερικό και ο οποίος είναι κοινός για τις εταιρείες πληροφορικής που δραστηριοποιούνται σε μικρές αγορές όπως η Ελλάδα. Συνίσταται στο γεγονός ότι η εταιρεία αναγκάζεται να παράγει προϊόντα και να παρέχει λύσεις σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, ώστε να μπορεί να έχει επαρκείς ροές εσόδων (revenue streams) και επομένως δεν επιτυγχάνει σημαντική εξειδίκευση σε ένα πεδίο (π.χ. φαρμακευτικές εταιρείες, βιομηχανίες μπύρας)<sup>18</sup>. Για τον λόγο αυτό, υφίσταται το ενδεχόμενο να αντιμετωπίσει δυσκολίες όταν αποπειραθεί να βρει πελάτες σε αντίστοιχους κλάδους του εξωτερικού καθώς θα πρέπει να ανταγωνιστεί εταιρείες με μεγαλύτερη εξειδίκευση και επομένως υψηλότερο επίπεδο ποιότητας προϊόντων για έναν συγκεκριμένο κλάδο. Μέσω της μελέτης περίπτωσης, δηλαδή, αναδείχθηκε αυτό το γενικότερο ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές εταιρείες πληροφορικής, οι οποίες θα πρέπει να επιτυγχάνουν μια καλή ισορροπία μεταξύ της δραστηριοποίησης σε αρκετούς τομείς στο εσωτερικό της χώρας ώστε να εξασφαλίζουν έναν ικανοποιητικό κύκλο εργασιών - σε σχέση με το μέγεθός τους - και της ικανοποιητικής εξειδίκευσης σε έναν ή λίγους κλάδους ώστε να καταφέρνουν να είναι ανταγωνιστικές και στο εξωτερικό. Μια καλή επιλογή είναι η δραστηριοποίηση σε οικονομικούς κλάδους, οι οποίοι είναι πολύ ανεπτυγμένοι στην Ελλάδα και επομένως παρέχουν σημαντική δυνατότητα εξειδίκευσης καθώς αποτελούνται από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων (ναυτιλία, μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, καφετέριες/μπαρ κλπ.).

## 7. Συμπεράσματα και Προοπτικές της εταιρείας

Τα συμπεράσματα που ακολουθούν έχουν δομηθεί με βάση τα κύρια ερωτήματα που τίθενται στην αρχή του κειμένου και αναφέρονται στους παράγοντες που ευνόησαν και στους παράγοντες που δυσχέραναν

---

<sup>18</sup> Βέβαια, αυτό δε σημαίνει ότι τα προϊόντα της SiEBEN δεν ενσωματώνουν αρκετή γνώση και δε χαρακτηρίζονται από ποιότητα και καινοτομία. Εκτός αυτού, σε κάποιες περιπτώσεις φαίνεται να υπάρχει και μεγαλύτερη εξειδίκευση όπως στην περίπτωση της θυγατρικής της εταιρείας InEdu, η οποία εξειδικεύεται στην παροχή λύσεων πληροφορικής στο χώρο της εκπαίδευσης.

την ίδρυση και αρχική λειτουργία της εταιρείας, στις κύριες αιτίες της ιδιαίτερα επιτυχημένης οικονομικής πορείας και της δυνατής ανταγωνιστικής της θέσης, στο είδος των καινοτομιών της, καθώς και στις επιχειρηματικές και οικονομικές προοπτικές της:

- Καταρχήν, η εταιρεία SiEBEN είναι μια οικονομικά υγιής επιχείρηση, η οποία γνώρισε μια ταχύτατη ανάπτυξη έως την έναρξη της ελληνικής οικονομικής κρίσης το 2009, την οποία κατάφερε να διατηρήσει με πολύ πιο ήπιους, βέβαια, ρυθμούς τα πέντε χρόνια της μεγάλης ύφεσης. Από την αρχή της λειτουργίας της χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό καινοτομικότητας αλλά και σημαντική αποτελεσματικότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών και υψηλή αποδοτικότητα στην εσωτερική της λειτουργία.
- Οι παράγοντες που έπαιξαν θετικό ρόλο στην έναρξη και αρχική επιτυχή εξέλιξη του επιχειρηματικού εγχειρήματος είναι τα χαρακτηριστικά της ιδρυτικής ομάδας, και συγκεκριμένα το υψηλό επίπεδο τεχνολογικών γνώσεων μαζί με την τάση για καινοτομία και για συνεχή απόκτηση περαιτέρω γνώσεων σχετικών με τις νέες τεχνολογίες που αναδύονταν (“techies”). Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων, τα οποία έδωσαν σημαντική αναπτυξιακή ώθηση στην εταιρεία κατά την πρώτη περίοδο λειτουργίας της. Επίσης, η καλή χημεία και εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών ευνόησε τη συνοχή της εταιρείας και την αποφυγή προώθησης προσωπικών επιδιώξεων. Ταυτόχρονα, φάνηκε να υπάρχει μια συμπληρωματικότητα ως προς τις δεξιότητες των μελών της ιδρυτικής ομάδας που οδήγησε σε κατάλληλες εξειδικεύσεις των ρόλων τους, γεγονός το οποίο λειτούργησε θετικά στην εξέλιξη του εγχειρήματος.
- Ένας από τους παράγοντες που δυσκόλεψαν την ίδρυση και αρχική λειτουργία της εταιρείας ήταν η αδυναμία χρηματοδότησής της από ξένα κεφάλαια, καθώς την περίοδο εκείνη (2000), οι χρηματοδοτικοί θεσμοί (τράπεζες, επενδυτικά κεφάλαια) δεν παρείχαν μεγάλες ευκαιρίες χρηματοδότησης τέτοιων εγχειρημάτων. Ο παράγοντας αυτός αντισταθμίστηκε από το γεγονός ότι η φύση των εταιρειών πληροφορικής δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε πάγια κεφάλαια, ειδικά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους, και επίσης οι όποιες ανάγκες υπήρχαν σε χρήματα και υποδομές, μπόρεσαν να καλυφθούν από ίδιους πόρους. Επίσης, το θεσμικό περιβάλλον δεν ήταν ευνοϊκό και ως προς το ζήτημα της εκπαίδευσης, καθώς η διάσταση της επιχειρηματικότητας στα προγράμματα σπουδών των πολυτεχνικών σχολών της χώρας ήταν την εποχή εκείνη ακόμα πιο αδύναμη. Παρ’όλα αυτά, τα ιδρυτικά μέλη φάνηκε να διαθέτουν επιχειρηματικό χαρακτήρα και δεξιότητες που βοήθησαν να υπερκεραστεί το έλλειμα απόκτησης σχετικών γνώσεων μέσω της πανεπιστημιακής τους φοίτησης.
- Μια κύρια αιτία της ταχύτατης οικονομικής μεγέθυνσης της εταιρείας έως το 2009 αποτελούν η ικανότητα μάθησης και η καινοτομική της ικανότητα. Η καινοτομία που επιτυγχάνει είναι τόσο τεχνολογική, δηλαδή συστηματικά αναπτύσσει νέα και βελτιωμένα προϊόντα, όσο και οργανωσιακή, η οποία αφορά τον τρόπο παροχής υπηρεσιών αλλά και τη βελτίωση των εσωτερικών της λειτουργιών. Μέσω των ικανοτήτων αυτών, κατόρθωσε να αποκτήσει συνεχώς νέους πελάτες, τους οποίους ήταν σε θέση να εξυπηρετεί αποτελεσματικά. Επίσης, οι



παραπάνω ικανότητες σε συνδυασμό με τις σημαντικές αλλαγές που πραγματοποίησε στη δομή της το 2009 και οι οποίες ενδυνάμωσαν και την ικανότητα ανάπτυξης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, της επέτρεψαν να διατηρήσει την αναπτυξιακή της πορεία κατά τη διάρκεια της κρίσης, σε αντίθεση με τη μεγάλη πλειοψηφία των άλλων εταιρειών του κλάδου ΤΠΕ (ΣΕΒ, ΙΟΒΕ και ΕΒΕΟ/ΕΜΠ, 2011).

- Προκειμένου να μπορέσει να συνεχίσει την επιτυχημένη οικονομική πορεία της, η SiEBEN, λαμβάνοντας υπόψη τη δυσμενή εγχώρια οικονομική συγκυρία, έχει αναθεωρήσει τη στρατηγική της και τα επενδυτικά της σχέδια προς την κατεύθυνση μιας δυναμικής εισόδου στην αγορά του εξωτερικού τα επόμενα χρόνια. Οι σημαντικές οργανωσιακές ικανότητές της αποτελούν εφόδια, στα οποία μπορεί να στηριχτεί για να πετύχει αυτό το στόχο. Επίσης, προϋπόθεση είναι να εντοπίσει τις κατάλληλες περιοχές (χώρες αλλά και κλάδους), στις οποίες ενδείκνυται να επεκτείνει τις υφιστάμενες δραστηριότητές της (Go-to-Market, PocketBiz, Marega κλπ.) αλλά και να επιλέξει ένα κατάλληλο μείγμα ψηφιακού μάρκετινγκ για να προωθήσει αποτελεσματικά τη χρήση των νέων της εφαρμογών business apps μέσω του μοντέλου Software-as-a-Service. Εν κατακλείδι, η SiEBEN αν κατορθώσει να αυξήσει σημαντικά τις εξαγωγές της και να εδραιώσει την παρουσία της στην αγορά του εξωτερικού, έχει σοβαρές προοπτικές να συνεχίσει να αναπτύσσεται το ίδιο ή ακόμα πιο δυναμικά στο μέλλον.

## Κύρια Σημεία της Μελέτης Περίπτωσης για Συζήτηση στο μάθημα και Ερωτήματα για τους φοιτητές

1. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες για τη δημιουργία και επιτυχή ανάπτυξη μιας εταιρείας πληροφορικής στην Ελλάδα ιδιαίτερα κατά την περίοδο της κρίσης;
2. Ποιος είναι ο βασικός παράγοντας που διευκολύνει τη δραστηριοποίηση στο πεδίο της πληροφορικής μιας επιχειρηματικής ομάδας που δεν έχει στη διάθεσή της αρκετά ίδια και ξένα κεφάλαια;
3. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα απαραίτητα συστατικά επιτυχίας μιας ομάδας ανθρώπων που ξεκινούν ένα επιχειρηματικό εγχείρημα;
4. Ποιες πλευρές έχει η έννοια της καινοτομίας σε μια επιχείρηση και πως αυτές συγκεκριμενοποιούνται σε μια εταιρεία πληροφορικής;
5. Ποιες ανάγκες των επιχειρήσεων-πελατών πιστεύετε ότι καλύπτουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πληροφορικής και επικοινωνιών και πως ανταποκρίνεται η εταιρεία SIEBEN στις σχετικές ανάγκες των δικών της πελατών;
6. Ποιες ικανότητες πρέπει να έχει αναπτύξει μια εταιρεία πληροφορικής ώστε να διατηρεί σε ικανοποιητικά επίπεδα ή και να βελτιώνει την οικονομική της επίδοση;

## Βιβλιογραφία

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), pp.169–196.
- Dosi, G., Nelson, R., and Winter, S. (2000). *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*. Oxford University Press: Oxford.
- Lawson, B. and Samson, D. (2001). Developing in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), pp.377-400.
- Mahoney, J. and Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), pp.363-380.
- Melville, N., Kraemer, K. and Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28 (2), pp.283-322.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford. Reprinted 1995, Oxford University Press: Oxford.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-188.
- Richardson, G.B. (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*, 82(327), pp. 883-896.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Zahra, S. and George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), p.185.
- Στέγη Ελληνικής Βιομηχανίας / Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών και Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας / Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, (2011). «Συμπεράσματα από τις εργασίες του Πάνελ ΤΠΕ: Αποτίμηση και Προοπτικές της Ελληνικής Βιομηχανίας Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών» Στο πλαίσιο

του έργου: «Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και τις τοπικές αγορές εργασίας», (2010 – σήμερα).