



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

**ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Πτυχιακή Εργασία:

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΜΕΓΑΛΩΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΑ
ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κος ΛΟΥΚΗΣ ΕΥΡΥΠΙΔΗΣ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΓΑΛΑΡΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΣΑΜΟΣ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ ,2022

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Υπόβαθρο	7
2.1. Πτωτική πορεία των επιχειρήσεων	7
2.1.1. Τι είναι επιχείρηση	7
2.1.2. Είδη επιχειρήσεων	7
2.1.3. Ενδείξεις πτωτικής πορείας των επιχειρήσεων	9
2.1.4. Αίτια πτωτικής πορείας	10
2.2. Στρατηγικές Αναδιάρθρωσης	12
2.2.1. Τύποι στρατηγικών αναδιάρθρωσης	13
2.2.2. Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής	13
2.2.3. Αποτελέσματα της αναδιάρθρωσης	14
2.3. Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα	16
2.3.1. Κατηγορίες πληροφοριακών συστημάτων	16
2.3.2. Πλεονεκτήματα πληροφοριακών συστημάτων	20
2.4. Ψηφιακός μετασχηματισμός	21
2.4.1. Βασικές τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού	21
2.4.2. Δομή στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού	22
2.4.3. Υλοποίηση ψηφιακού μετασχηματισμού	23
2.4.4. Τρόποι επίτευξης κερδοφορίας μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού	24
2.4.5. Αντίσταση στον ψηφιακό μετασχηματισμό	26
2.4.6. Πρόγραμμα διαχείρισης αλλαγών	26
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	27
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Εταιρειών	29
4.1. Sarantis	29
4.2. Lampsa	39
4.3. Motor Oil	46
4.4. TERNA ENERGY	53
4.5. Quest	61
4.6. Furlis	69
4.7. ΔΕΗ	78
4.8. ΟΠΑΠ	86
4.9. ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	94

4.10. Μύλοι ΛΟΥΛΗ.....	101
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	109
5.1 Ανάλυση πινάκων.....	109
5.1.1. Sarantis	109
5.1.2. Lampsas.....	110
5.1.3. Motor Oil	111
5.1.4. Terna Energy	112
5.1.5. Quest	113
5.1.6. Furlis	114
5.1.7. ΔΕΗ	115
5.1.8. ΟΠΑΠ	116
5.1.9. ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	117
5.1.10. Μύλοι ΛΟΥΛΗ.....	118
5.2 Χρήση ψηφιακού μετασχηματισμού	119
5.2.1. SARANTIS	119
5.2.2. LAMPSA	119
5.2.3. MOTOR OIL.....	119
5.2.4. Terna Energy	120
5.2.5. QUEST	120
5.2.6. FURLIS	120
5.2.7. ΔΕΗ	120
5.2.8. ΟΠΑΠ	120
5.2.9. ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	121
5.2.10. Μύλοι ΛΟΥΛΗ.....	121
5.3 Τελικά συμπεράσματα	122
5.4 Περιορισμοί.....	122
5.5 Προτάσεις για μελλοντική επέκταση της έρευνας.....	122
Κεφάλαιο 6: Βιβλιογραφία.....	123
6.1. Papers	123
6.2. Ηλεκτρονικές διευθύνσεις	124
6.3 Βιβλία	126
6.4 Επιπλέον Υλικό	126

Περίληψη

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, θα υπάρξει μία περίοδος όπου η απόδοση της θα είναι πτωτική. Αυτό θα οφείλεται είτε από αίτια στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως η αύξηση του ανταγωνισμού και η μειωμένη ζήτηση στα προϊόντα / υπηρεσίες, είτε από αίτια στο εσωτερικό τους περιβάλλον, όπως η κακή διαχείριση και ο ελλιπής οικονομικός έλεγχος. Για να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν ορισμένα μέτρα ώστε να αντιστραφεί αυτή η κατάσταση. Τέτοια μέτρα αποτελούν οι διάφορες στρατηγικές αναδιάρθρωσης που θα υλοποιήσουν οι επιχειρήσεις, καθώς και δράσεις υλοποίησης ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτά τα μέτρα έχουν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που την οδήγησαν σε αυτή την κατάσταση. Στην παρακάτω πτυχιακή εργασία θα εξεταστούν οι περιπτώσεις δέκα ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν στο χρηματιστήριο Αθηνών, τη χρονική περίοδο της οικονομικής ύφεσης του 2008 μέχρι το 2014. Κατά τη μελέτη αυτή θα εξετάσουμε τις στρατηγικές αναδιάρθρωσης και ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν αυτή τη κρίση και θα συλλέξουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα των παραπάνω στρατηγικών.

Abstract

In most businesses, there will be a period where performance is declining. This will be due to either the external environment of the products, such as increased competition and reduced demand for the products / services, or from those within them, such as poor management and the insufficient financial sector. To deal with this situation, businesses should adopt certain measures to reverse this situation. Such measures are the various restructuring strategies that the companies will operate, as well as the implementation actions of digital transformation. These measures are aimed at improving the performance of the business and addressing the problems that led to this situation. The following thesis will examine the cases of ten Greek business that belong to the Athens stock exchange, the time period of the economic recession from 2008 to 2014. During this study we will examine the restructuring and digital transformation strategies followed by companies to face this crisis and we will collect useful conclusions about the effectiveness of the above strategies.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Στην παρακάτω εργασία έγινε μελέτη σε δέκα μεγάλες εταιρείες του ελληνικού χρηματιστηρίου σχετικά με τις στρατηγικές αναδιάρθρωσης και ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολούθησαν στα χρόνια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, δηλαδή ,μεταξύ του 2008 με 2014. Σκοπός της μελέτης ήταν να εντοπισθούν οι διάφορες στρατηγικές που υλοποιήθηκαν και αν εν τέλει βοήθησαν στην επιβίωση αυτών των εταιρειών. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας έγινε μία εισαγωγή σχετικά με την έννοια της επιχείρησης και τα αίτια που την οδηγούν σε παρακμή. Στη συνέχεια αναλύονται οι έννοιες της στρατηγικής αναδιάρθρωσης, των στρατηγικών πληροφοριακών και του ψηφιακού μετασχηματισμού και πως τα παραπάνω επηρεάζουν την πορεία την κάθε επιχείρηση. Έπειτα στο εμπειρικό μέρος μέσω της μελέτης των ετήσιων οικονομικών εκθέσεων και των οικονομικών καταστάσεων των δέκα εταιρειών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών, έγινε ο εντοπισμός των στρατηγικών που ακολούθησαν για να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα που προέκυψαν στα χρόνια της κρίσης και πως αυτό αποτυπώθηκε στους χρηματοοικονομικούς τους δείκτες.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια και παρουσιάζονται παρακάτω.

Κεφάλαιο 1

Αυτό το κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή της εργασίας και περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο και την δομή της.

Κεφάλαιο 2

Σε αυτό το κεφάλαιο βρίσκεται το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, στην αρχή αναφέρεται η επιχείρηση ως έννοια καθώς και οι ενδείξεις και τα αίτια που οδηγούν μία επιχείρηση σε παρακμή. Έπειτα γίνεται η ανάλυση των διάφορων στρατηγικών αναδιάρθρωσης, των τρόπων επιλογής της καταλληλότερης, καθώς και των αποτελεσμάτων που θα έχουν στην πορεία της κάθε εταιρείας. Στη συνέχεια αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα συστατικά των στρατηγικών πληροφοριακών συστημάτων. Τέλος γίνεται αναφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, όπου παρουσιάζονται οι βασικές τεχνολογίες του, καθώς και η δομή της στρατηγικής του. Επιπλέον αναλύονται οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η κερδοφορία της επιχείρησης μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού και γίνεται αναφορά στα προβλήματα που δημιουργούνται από την αλλαγή αυτή στις επιχειρήσεις, και οι τρόποι αντιμετώπισης τους.

Κεφάλαιο 3

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να ολοκληρωθεί το εμπειρικό μέρος της εργασίας.

Κεφάλαιο 4

Στο 4ο κεφάλαιο βρίσκεται το εμπειρικό κομμάτι της εργασίας, όπου έγινε η μελέτη των δέκα εταιρειών που είναι ενταγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών και πιο συγκεκριμένα για τις στρατηγικές αναδιάρθρωσης και ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολούθησαν τα χρόνια της οικονομικής κρίσης.

Κεφάλαιο 5

Στο κεφάλαιο πέντε περιέχονται τα συμπεράσματα που προέκυψα έπειτα από την μελέτη των δεικτών των εταιρειών που μελετήθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 6

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1. Πτωτική πορεία των επιχειρήσεων

Κάθε επιχείρηση όταν εισέλθει στην αγορά, έχει να αντιμετωπίσει διάφορα προβλήματα, τα οποία μπορεί να την οδηγήσουν σε αποτυχία. Η πτωτική πορεία μίας επιχείρησης οφείλεται είτε σε προβλήματα στο εσωτερικό της περιβάλλον, είτε σε μεγάλες αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης της ή και ακόμα και το κλείσιμο της. Πολλές φορές αυτά τα προβλήματα δεν είναι ορατά εξαρχής, αλλά υπάρχουν κάποιες ενδείξεις που θα μπορούσαν να προειδοποιήσουν για την επερχόμενη κατάσταση.

2.1.1. Τι είναι επιχείρηση

Επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως η ποριστική οικονομική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Το δε κέρδος κατά κανόνα θα πρέπει να υπερβαίνει την αντίστοιχη συνήθη αμοιβή (ως αντιμισθία) της διοικητικής ή εκτελεστικής εργασίας που επιτελείται σε αυτήν. Οι συντελεστές παραγωγής μίας επιχείρησης διακρίνονται στους έμψυχους, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό (εργαζόμενοι) και στους άψυχους, δηλαδή τις εγκαταστάσεις (γραφεία, καταστήματα, αποθήκες κ.α.), σε κάθε φύσης εξοπλισμό (μηχανήματα) και στα άυλα περιουσιακά στοιχεία (επωνυμία, τεχνογνωσία, κ.α.). Με τον παραπάνω ορισμό φαίνεται ότι αυτό που ξεχωρίζει την επιχείρηση από οποιαδήποτε άλλη οικονομική μονάδα, είναι ότι έχει ως κύριο στόχο το κέρδος.

2.1.2. Είδη επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε τέσσερεις κατηγορίες, ανάλογα με το αντικείμενο δράσης τους, το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς, τη νομική τους μορφή καθώς και το μέγεθος τους. Παρακάτω, αναλύονται οι κατηγορίες που αναφέρθηκαν.

2.1.2.1. Επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο δράσης

- Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής
- Επιχειρήσεις παραγωγής ή μεταποίησης ή παραγωγής
- Εμπορικές επιχειρήσεις
- Ασφαλιστικές επιχειρήσεις
- Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών
- Τραπεζικές επιχειρήσεις
- Επιχειρήσεις μεταφορών

2.1.2.2. Επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς

- Ιδιωτικές επιχειρήσεις
- Δημόσιες επιχειρήσεις
- Μεικτές επιχειρήσεις

2.1.2.3. Επιχειρήσεις ανάλογα με τη νομική τους μορφή

- Ιδιωτικές
- Εταιρικές, και διακρίνονται σε:
 - Ομόρρυθμη εταιρεία (Ο.Ε.)
 - Ετερόρρυθμη εταιρεία (Ε.Ε.)
 - Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
 - Ανώνυμη εταιρεία (Α.Ε.)
 - Ανώνυμη ναυτιλιακή εταιρεία (Α.Ν.Ε.)
 - Συνεταιρισμός
 - Συμπλοιοκτησία
 - Ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)
 - Κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση (ΚΟΙΝ.ΣΕ.Π.)
- Άλλες
 - Κομματικές επιχειρήσεις
 - Ποδοσφαιρικές ανώνυμες επιχειρήσεις (Π.Α.Ε.)
 - Καλαθοσφαιρικές ανώνυμες επιχειρήσεις (Κ.Α.Ε.)

2.1.3. Ενδείξεις πτωτικής πορείας των επιχειρήσεων

Οι πρωτοπόροι συγγραφείς στο τομέα της αναδιάρθρωσης υποστηρίζουν ότι η πτώση των επιχειρήσεων οφείλεται σε δυσμενείς περιβαλλοντολογικές μετατοπίσεις σε συνδυασμό με οργανωτική αναποτελεσματικότητα ή μη κατάλληλες στρατηγικές ανταγωνισμού (Schendel και Patton, 1976). Οι Nystrom και Starbuck (1984) υποστηρίζουν ότι μία κακή στρατηγική, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στο να μη συμπορεύεται με το περιβάλλον της, αυτό οφείλεται από κακές αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης που είχαν σκοπό να αντιμετωπίσουν άστοχες αποφάσεις, ή αποτυχημένες προσπάθειες στην αναβάθμιση της γραμμής παραγωγής των προϊόντων, στο να ξεπεράσουν λειτουργικές αδυναμίες και στο να περιορίσουν τα λειτουργικά τους έξοδα. Οι ενδείξεις της πτωτικής πορείας μίας επιχείρησης δείχνουν ότι κάτι δε πάει καλά στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, και τελικά επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση της. Ο Scherrer (2003) ανέφερε ότι αυτές οι ενδείξεις υπήρχαν πολύ καιρό πριν η απόδοση της επιχείρησης αρχίσει να φθίνει. Οι συνηθέστερες από αυτές είναι οικονομικής φύσης, ωστόσο υπάρχουν και ορισμένες οι οποίες είναι μη οικονομικής. Σύμφωνα με μία έρευνα που πραγματοποίησε ο Slatter (1984) σε σαράντα εταιρείες με πτωτική πορεία στο Ηνωμένο Βασίλειο, βρήκε και παρουσίασε έναν συνδυασμό δέκα οικονομικών και μη οικονομικών ενδείξεων παρακάτω, που συνοψίζονται παρακάτω (αναφέρεται στο Thompson, 2001).

- Μείωση κερδοφορίας
- Μείωση πωλήσεων
- Μειωμένη ρευστότητας
- Απώλεια στο μερίδιο αγοράς
- Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού
- Μείωση μερισμάτων
- Αύξηση χρεών
- Καθυστερήσεις στη δημοσίευση οικονομικών εκθέσεων
- Πολυάσχολοι διευθυντές

- Η άγνοια της ανώτατης διοίκησης σε σημαντικές διεργασίες και διάφορα προβλήματα

Οι Slatter και Lovett (1999) υποστηρίζουν ότι από αυτές τις ενδείξεις, μπορεί να υπάρχουν όχι μόνο σε προβληματικές εταιρείες αλλά και σε εταιρείες που δεν έχουν κάποιο πρόβλημα. Για παράδειγμα όταν τα μερίσματα μίας εταιρείας μειώνονται, αυτό δε σημαίνει ότι η απόδοση της φθίνει, αντίθετα μπορεί ένα μέρος των κερδών να διατίθεται για μελλοντική ανάπτυξη της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να είναι πολύ δύσκολο να μπορούμε να κρίνουμε αν μία εταιρεία έχει πραγματικό πρόβλημα, επειδή έχει κάποιες από τις παραπάνω ενδείξεις. Γενικά μία επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει όσο το δυνατόν νωρίτερα αυτά τα σημάδια, καθώς όταν πλέον αυτές οι ενδείξεις είναι τελείως ορατές τότε ίσως είναι και πολύ αργά για να αντιμετωπιστούν.

2.1.4. Αίτια πτωτικής πορείας

Τα αίτια είναι εκείνοι οι παράγοντες που βρίσκονται πίσω από την ύπαρξη των διάφορων ενδείξεων της πτωτικής πορείας και είναι υπεύθυνα για τη πτωτική πορεία της επιχείρησης. Αυτά τα αίτια δεν μπορούν να γενικευτούν για όλες τις περιπτώσεις, καθώς κάθε αίτιο έχει διαφορετική βαρύτητα και επιπτώσεις, ανάλογα με το κλάδο και το χώρο που η κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται. Χωρίζονται σε εξωτερικά και εσωτερικά αίτια και αναλύονται παρακάτω.

2.1.4.1 Εξωτερικά αίτια

Τα εξωτερικά αίτια είναι οι παράγοντες εκείνοι που υπάρχουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και δεν μπορούν να ελεγχθούν, καθώς βρίσκονται έξω από τα όρια που μπορούν να επέμβουν. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- **Αύξηση του ανταγωνισμού**

Μία εταιρεία χάνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όταν οι πελάτες προτιμούν πλέον τα προϊόντα / υπηρεσίες μίας άλλης. Αυτό οφείλεται είτε επειδή τα προϊόντα / υπηρεσίες τους θεωρούνται πλέον ξεπερασμένα είτε επειδή η τιμή τους είναι πολύ υψηλή. Όταν οι ανταγωνίστριες εταιρείες εισάγουν στην αγορά νέα προϊόντα /

υπηρεσίες, το καταναλωτικό κοινό θα στραφεί σε αυτά, καθώς τα άλλα θα θεωρούνται πλέον ξεπερασμένα. Σύμφωνα με τους Slatter και Lovett (1999) αυτό οφείλεται στο ότι είτε η διοίκηση της επιχείρησης δεν θεωρεί αναγκαία την ανάπτυξη νέων, καθώς θεωρεί ότι τα υπάρχοντα είναι τα καλύτερα στην αγορά, είτε επειδή δεν θέλει να πάρει το ρίσκο για τη δημιουργία νέων, καθώς μπορεί να μην έχουν την ανάλογη επιτυχία που περιμένουν. Επίσης υπάρχει και η περίπτωση να μην υπάρχουν οι κατάλληλοι πόροι ή οι ιδέες για την ανάπτυξη τους. Επιπλέον ένας άλλος παράγοντας που ευθύνεται για την απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός στις τιμές, όπου οι Slatter και Lovett (1999) θεωρούν έναν από τα πιο σοβαρά στις μεταποιητικές βιομηχανίες των δυτικών χωρών, καθώς οι εταιρείες με υψηλό κόστος πρώτων υλών δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τις τιμές των αντίπαλων με χαμηλότερο κόστος παραγωγής.

- **Μειωμένη ζήτηση**

Σύμφωνα με τους Slatter και Lovett (1999) η είσοδος νέων υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών λόγω νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, μπορεί να ευθύνεται για τη πτώση της ζήτησης. Επιπλέον η οικονομική ύφεση και διάφορες κοινωνικές και πολιτιστικές αλλαγές μπορεί επίσης να ευθύνονται. Η μειωμένη ζήτηση στα προϊόντα / υπηρεσίες δεν οδηγεί μόνο στη πτώση της απόδοσης της εταιρείας, αλλά μπορεί ακόμα και να την απομακρύνει από τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

- **Αύξηση στις τιμές των εισροών**

Το κόστος των πρώτων υλών, οι δείκτες των επιτοκίων, οι τιμές των ακινήτων και οι τιμές συναλλάγματος μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση της εταιρείας αν αυτά είναι πολύ υψηλά.

2.1.4.2 Εσωτερικά αίτια

Τα εσωτερικά αίτια είναι εκείνοι οι παράγοντες που μπορούν να ελεγχθούν από τις εταιρείες, καθώς βρίσκονται στα όρια της δικαιοδοσίας τους, τέτοια είναι η παραγωγή, η χρηματοδότηση και το μάρκετινγκ. Η κακή διαχείριση των παραπάνω μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στη σωστή λειτουργία της, καθώς και πτώση της απόδοσης της.

- **Κακή διαχείριση**

Ένας από τους συνηθέστερους παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε πτωτική πορεία είναι η κακή διαχείριση (Chan, 2001 και Pandit, 2001). Η κακή διαχείριση αποτελεί πολλές φορές μία από τις κύριες αιτίες της πτωτικής πορείας, πηγάζει κυρίως από τη διοίκηση της κάθε εταιρείας, όπου η αμέλεια και δαπανηρές αποφάσεις είναι κύρια χαρακτηριστικά της. Ορισμένοι συγγραφείς όπως ο Pandit (2001) υποστηρίζουν ότι η κύρια αιτία για τη πτωτική πορεία των εταιρειών μπορεί να είναι η κακή διαχείριση.

- **Ελλιπής οικονομικός έλεγχος**

Όταν η διοίκηση δεν είναι ικανή να διαχειρίζεται τις ταμειακές ροές της επιχείρησης, να γνωρίζει ποία προϊόντα / υπηρεσίες είναι κερδοφόρα και γενικά να μην είναι σε θέση να παρακολουθεί την απόδοση της επιχείρησης, τότε υπάρχει ανεπαρκής οικονομικός έλεγχος. Σύμφωνα με τον Slatter (1984) και τον Gething (1997), ο κακός οικονομικός έλεγχος θεωρείται ένα από τα κύρια αίτια της πτωτικής πορείας των επιχειρήσεων.

- **Διάρθρωση με υψηλό κόστος**

Τα υψηλά κόστη μίας επιχείρησης, όπως οι μισθοί, η διαδικασία παράγωγης και οι πρώτες ύλες, θα μπορούσαν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση της. Ειδικά όταν τα κόστη της εταιρείας είναι μεγαλύτερα από αυτά των ανταγωνιστών τους, τότε αποτελούν μία από τις κύριες αιτίες της πτωτικής τους πορείας. Ο Slatter (1984) και Gething (1997), έπειτα από έρευνες που πραγματοποίησαν, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διάρθρωση με υψηλό κόστος των επιχειρήσεων, αποτελεί σε μεγάλο ποσοστό ένα από τους παράγοντες που οδηγούν στην πτωτική πορεία των επιχειρήσεων

2.2. Στρατηγικές Αναδιάρθρωσης

Σε πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ύπαρξής τους, θα υπάρξει μία περίοδος όπου η απόδοση τους θα είναι πτωτική. Τότε οι οργανισμοί θα πρέπει να πάρουν ορισμένα μέτρα για να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση, αυτά είναι διάφορες

στρατηγικές αναδιάρθρωσης. Οι στρατηγικές αναδιρθρώσεις θεωρούνται οι αναγκαίες αυτές ενέργειες οι οποίες θα σταματήσουν την πτωτική πορεία της επιχείρησης (Gowen, 2002). Οι Cater και Schwab (2008), χαρακτηρίζουν αυτές τις στρατηγικές ως ένα αναγκαίο σύνολο ενεργειών που όταν πραγματοποιηθούν θα σταματήσουν τη πτωτική πορεία της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να οφείλεται από διαφορετικούς παράγοντες, επομένως θα χρησιμοποιηθούν και διαφορετικές στρατηγικές, ανάλογα με τη κάθε περίπτωση.

2.2.1. Τύποι στρατηγικών αναδιάρθρωσης

Υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικών αναδιάρθρωσης, η επιχειρησιακή και η στρατηγική.

- **Η επιχειρησιακή αναδιάρθρωση** αφορά κυρίως μειώσεις κόστους, πωλήσεις περιουσιακών στοιχείων, αύξηση εσόδων καθώς και απολύσεις προσωπικού.
- **Η στρατηγική αναδιάρθρωση** αφορά είτε στο να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων είτε να εισέλθουν σε τελείως νέες αγορές. Η περίπτωση αυτή συνήθως περιλαμβάνει επενδύσεις, εξαγορές, νέα προϊόντα, είσοδο σε νέες αγορές και αλλαγή στρατηγικής στην υπάρχουσα αγορά.

2.2.2. Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής

Η επιλογή για την κατάλληλη στρατηγική ποικίλει από εταιρεία σε εταιρεία, καθώς υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την απόφαση. Η στρατηγική που θα επιλεγεί, εξαρτάται από την οικονομική κατάσταση και επιχειρησιακό μοντέλο της κάθε επιχείρησης (Hyland, 2010). Ο Thompson (2001) υποστηρίζει ότι για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, θα πρέπει πρώτα να μελετηθούν οι παρακάτω παράγοντες.

- **Αίτια πτωτικής πορείας**

Για να γίνει η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να βρεθούν και να μελετηθούν τα αίτια που οδήγησαν την εταιρεία στη παρακμάζουσα κατάσταση που

βρίσκεται. Πολλές φορές είναι δύσκολο να εντοπιστούν τα αίτια αυτά που προκάλεσαν αυτή τη κρίση. Οι Slatter και Lovett (1999) υποστηρίζουν ότι, τα εσωτερικά αίτια είναι πιο εύκολα ανιχνεύσιμα σε σχέση με τα εξωτερικά και επομένως πιο εύκολα αντιμετωπίσιμα.

- **Δυναμική του κλάδου**

Ανάλογα με το κλάδο στον οποίο ανήκει η κάθε εταιρεία θα επιλεγεί και η κατάλληλη στρατηγική. Όσο πιο ανεπτυγμένος και με προοπτικές είναι ο κλάδος στον οποίο ανήκουν, τόσο πιο επιτυχημένη θα είναι η ανάκαμψη τους

- **Στάση των συμμετόχων της επιχείρησης**

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, είναι οι συμπεριφορά που θα δείξουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Με γνώμονα το πόσο πρόθυμα και ικανά είναι να αντιμετωπίσουν τη κρίση, θα επιλεγεί και η αντίστοιχη στρατηγική. Οι Slatter και Lovett (1999) υποστηρίζουν πως αν οι συμμετοχοί της επιχείρησης δράσουν νωρίς, η πτωτική πορεία της επιχείρησης θα αντιμετωπιστεί ευκολότερα.

- **Σοβαρότητα της κρίσης**

Πολλοί συγγραφείς όπως ο Hofer (1980) και οι Slatter και Lovett (1999), θεωρούν ότι ανάλογα με το πόσο σοβαρή είναι η κρίση στην εκάστοτε εταιρεία, τέτοια θα πρέπει να είναι και η στρατηγική. Όσο πιο σοβαρή είναι η κατάσταση, τόσο πιο δραστικά μέτρα θα πρέπει να ληφθούν (Pandit, 2001).

2.2.3. Αποτελέσματα της αναδιάρθρωσης

Όταν μία εταιρεία εφαρμόσει κάποιες στρατηγικές αναδιάρθρωσης, η επιτυχία δεν είναι πάντα δεδομένη. Ανάλογα με τη κατάσταση στην οποία βρισκόταν και τη στρατηγική που επιλέχθηκε, θα υπάρχουν και τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Οι Slatter και Lovett (1999) περιέγραψαν τέσσερα πιθανά αποτελέσματα κατά τη χρήση αυτών των στρατηγικών.

- **Μη αναστρέψιμο**

Σε αυτή την περίπτωση ανήκουν συνήθως μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Κύρια χαρακτηριστικά τους, είναι η απότομη πτώση στη ζήτηση των προϊόντων / υπηρεσιών τους και το γεγονός ότι δεν είναι πλέον ανταγωνιστικές, καθώς μεγαλύτερες εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν υπερτερήσει στην αγορά. Επιπλέον η αδυναμία πρόσβασης σε ρευστό και νέους πόρους, δυσχεραίνουν την κατάσταση. Οι Slatter και Lovett (1999) αναφέρουν ότι οι εταιρείες που ανήκουν σε αυτή τη περίπτωση δεν μπορούν να επιβιώσουν ακόμα και βραχυπρόθεσμα. Επομένως το πιο πιθανό είναι, οι στρατηγικές που θα χρησιμοποιηθούν να αποτύχουν.

- **Βραχυπρόθεσμη επιβίωση**

Σε αυτή την περίπτωση οι εταιρείες μέσω των στρατηγικών που ακολούθησαν έχουν καταφέρει να μειώσουν τα κόστη τους και να έχουν έσοδα. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τους Slatter και Lovett (1999), στο τέλος δε θα επιτευχθεί ανάκαμψη, καθώς ένα μέρος της στρατηγικής παραλείφθηκε και δεν αναπτύχθηκαν νέα μέτρα για την ανάπτυξη του οργανισμού, όπως και δεν επιτεύχθηκε το ζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών.

- **Επιβίωση**

Οι επιχειρήσεις σε αυτή την περίπτωση έχουν πετύχει μία μερική ανάκαμψη, αλλά διάφοροι παράγοντες δεν της επιτρέπουν τη περαιτέρω βελτίωση της κατάστασης. Σε αυτό το σημείο έχουν καταφέρει να ξεπεράσουν τη κρίση στην οποία βρίσκονταν και να είναι κερδοφόρες, αλλά η απόδοση τους δεν έχει επανέλθει στα στάδια προ κρίσης ή είναι πολύ πιο κάτω από αυτή των ανταγωνιστών τους.

- **Συνεχής ανάκαμψη**

Σύμφωνα με τον Thompson (2001) οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αυτή την περίπτωση, έχουν ολοκληρώσει μία πετυχημένη ανάκαμψη. Οι Slatter και Lovett (1999), υποστηρίζουν ότι σε αυτό το σημείο, έχουν ανακάμψει πλήρως έχοντας σημαντικά κέρδη και είναι σχετικά απίθανο να αντιμετωπίσουν κάποια κρίση στο άμεσο μέλλον.

2.3. Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

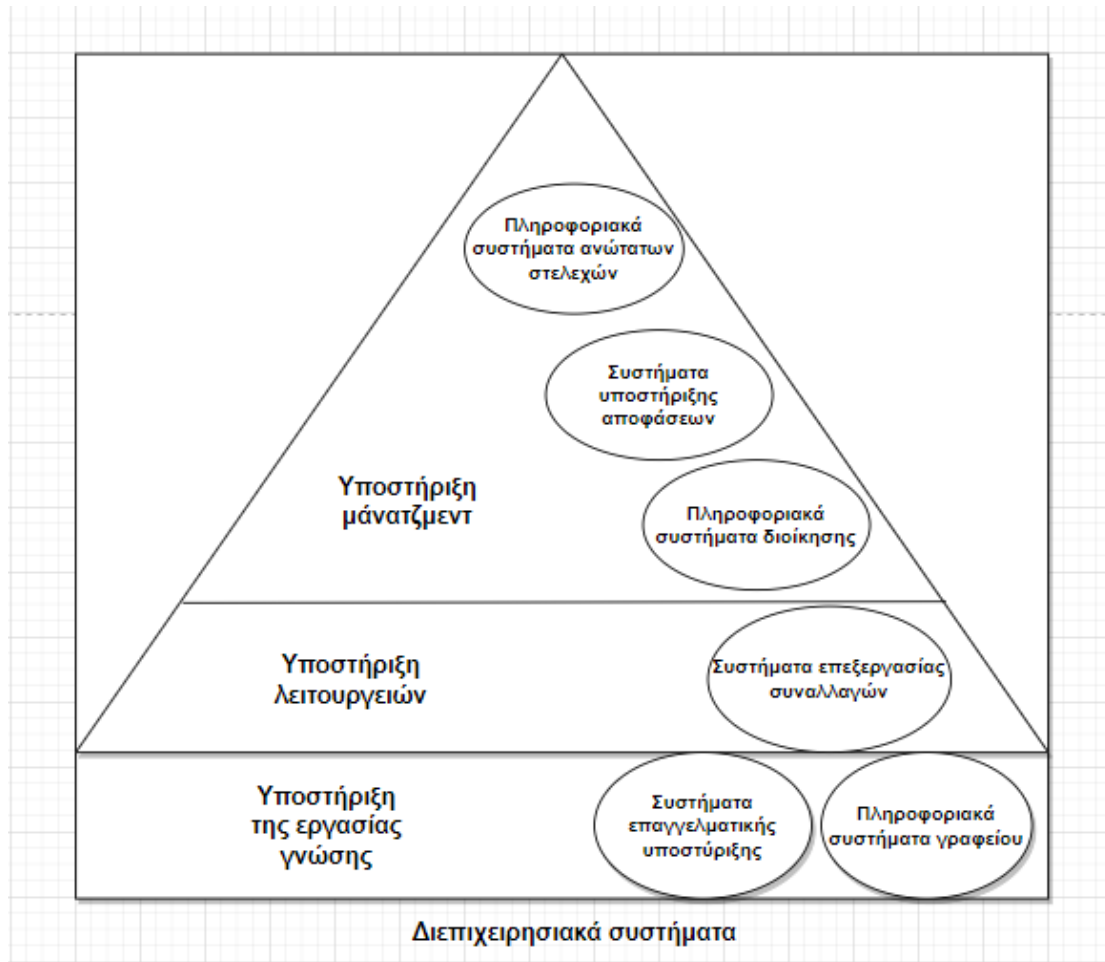
Κύριος στόχος των επιχειρήσεων, είναι να αναπτύξουν πληροφοριακά συστήματα, τα οποία μπορούν να υποστηρίξουν την υπάρχουσα στρατηγική τους. Τα πληροφοριακά συστήματα είναι μία οργανωμένη ομάδα συστατικών, για τη συλλογή, την επεξεργασία, την αποθήκευση και την επεξεργασία δεδομένων, καθώς και για την παράδοση / διάθεση πληροφοριών για συγκεκριμένη χρήση. Οι πληροφορίες αυτές είναι απαραίτητες για την λειτουργία αλλά και για την διαχείριση των οργανισμών. Οι ισχυρισμοί ότι οι στρατηγικές επενδύσεις στα πληροφοριακά συστήματα είναι καθοριστικής σημασίας για την μακροπρόθεσμη επιβίωση των επιχειρήσεων, θεωρούνται αληθείς. Παρόλα αυτά οι επενδύσεις αυτές, έχουν σημασία μόνο όταν οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων ενσωματώνονται πλήρως στη νέα οργανωτική πρακτική των επιχειρήσεων (Doherty και Terry, 2009· Galliers, 2011· Markus και Robey, 2004· Peppard και Ward, 2004· Sambamurthy και άλλοι, 2003). Οι Reich και Benbasat (1996) υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές των πληροφοριακών συστημάτων θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συμπληρώνουν τους υψηλούς οργανωτικούς επενδυτικούς στόχους των επιχειρήσεων και να εντοπίζονται οι αναγκαίες οργανωτικές αλλαγές που πρέπει να γίνονται.

Συστατικά πληροφοριακών συστημάτων

- Άνθρωποι
- Υλικό
- Λογισμικό
- Δεδομένα
- Δίκτυα

2.3.1. Κατηγορίες πληροφοριακών συστημάτων

Τα πληροφοριακά συστήματα που υπάρχουν στους διάφορους οργανισμούς, χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, στα συστήματα υποστήριξης λειτουργιών, στα συστήματα υποστήριξης του μάνατζμεντ και στα συστήματα υποστήριξης της εργασίας γνώσης. Τα πληροφοριακά συστήματα των οργανισμών είναι, τα πληροφοριακά συστήματα ανώτατων στελεχών, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών, τα συστήματα επαγγελματικής υποστήριξης, τα πληροφοριακά συστήματα γραφείου και τα διεπιχειρησιακά συστήματα. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η κατηγοριοποίηση τους.



- **Πληροφοριακά συστήματα ανώτατων στελεχών**

Τα πληροφοριακά συστήματα ανώτατων στελεχών, προσφέρουν στα ανώτατα στελέχη άμεση υποστήριξη, καθώς οι διάφορες εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες είναι διαθέσιμες και σε ετοιμότητα, με σύντομη και εύχρηστη μορφή. Με την αξιοποίηση της μεγάλης ποικιλίας πηγών πληροφόρησης, τα ανώτατα στελέχη μπορούν να ελέγχουν την απόδοση της εταιρείας τους, αποτιμούν το επιχειρηματικό περιβάλλον και αναπτύσσουν στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον της εταιρείας. Για να μπορέσουν τα ανώτατα στελέχη να συγκρίνουν την απόδοση της εταιρείας τους με αυτή των ανταγωνιστών τους, καθώς και να μελετήσουν τις διάφορες τάσεις της οικονομίας στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία, χρειάζεται να έχουν τόσο ποικιλία επίκαιρων εσωτερικών πληροφοριών, όσο και εξωτερικών. Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων ανώτατων στελεχών οι πληροφορίες που παρουσιάζονται είναι πιο

εύχρηστες και σύντομες, δίνοντας τη δυνατότητα στους μάνατζερ να αντλούν όλο και περισσότερα δεδομένα που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τις διάφορες προκλήσεις που θα προκύψουν.

- **Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων**

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, είναι πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης διάφορων αποφάσεων. Μέσω αυτών των συστημάτων, υπάρχει συνεργασία μεταξύ του χρήστη, ο οποίος προσπαθεί να βρει λύσεις στα διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται και του συστήματος, που του προσφέρει διάφορα ενσωματωμένα μοντέλα και είσοδο σε σχετικές βάσεις δεδομένων. Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν αυτά τα συστήματα για να πάρουν κρίσιμες αποφάσεις, μέσω αυτών τα διάφορα δεδομένα που εισάγουν φιλτράρονται από τα κατάλληλα μοντέλα των συστημάτων υποστήριξης και ο μάνατζερ είναι σε θέση να συγκρίνει τα προβλεπόμενα αποτελέσματα και στη συνέχεια να καταλήξει στη βέλτιστη επιλογή. Αυτά τα συστήματα βοηθούν στη λήψη αποφάσεων, των οποίων η διαδικασία λήψης δε μπορεί να προγραμματιστεί πλήρως σε ένα υπολογιστή, επομένως κάποιες από τις αποφάσεις είναι στη κρίση του μάνατζερ σε συνεργασία με το εκάστοτε υπολογιστικό μοντέλο.

- **Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης**

Η παροχή πληροφοριών στη διοίκηση, είναι ο κύριος στόχος των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης. Οι μάνατζερ λαμβάνουν διάφορες αναφορές που τους παρέχουν εσωτερικές πληροφορίες και αφορούν κυρίως το εσωτερικό της εταιρείας. Αυτές οι αναφορές είναι συνήθως μεγάλες και απαιτείται αρκετός χρόνος για να διαβαστούν προσεκτικά. Σήμερα οι περισσότερες αναφορές παράγονται σε ηλεκτρονική μορφή, άρα ο χρήστης είναι πολύ πιο εύκολο να διερευνήσει τη σχετική πληροφορία που τον ενδιαφέρει. Οι μάνατζερ έχουν τη δυνατότητα να καταφύγουν σε συγκεκριμένες αναφορές απαίτησης ή εξαίρεσης, έτσι ώστε να αποφύγουν την υπερφόρτωση πληροφοριών.

- **Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών**

Τα πληροφοριακά συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών είναι υπεύθυνα για την υποστήριξη των λειτουργιών μίας εταιρείας, μέσω της επεξεργασίας των επιχειρηματικών της συναλλαγών. Κύριος στόχος τους είναι να δημιουργούν αρχεία στη βάση δεδομένων και να παράγουν έγγραφα και αρχεία για τις διάφορες συναλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί. Τα πληροφοριακά συστήματα συναλλαγών έχουν τη δυνατότητα να δουλέψουν με δύο τρόπους, είτε να δουλέψουν μαζικά μέσω της επεξεργασίας όλων των συναλλαγών μία φορά την ημέρα, είτε online μέσω της

επεξεργασίας της κάθε συναλλαγής άμεσα. Στην σημερινή εποχή τα περισσότερα πληροφοριακά συστήματα συναλλαγών δουλεύουν με το δεύτερο τρόπο, καθώς οι χρήστες έχουν μία πιο άμεση και γρήγορη πληροφόρηση σχετικά με τις συναλλαγές που έχουν γίνει.

- **Συστήματα επαγγελματικής υποστήριξης**

Τα παραπάνω συστήματα είναι εκτεταμένοι εργασιακοί σταθμοί, αυτά έχουν πόρους οι οποίοι είναι ειδικά σχεδιασμένοι για να υποστηρίζουν μία κατηγορία επαγγελματικής εργασίας. Αυτοί οι εργασιακοί σταθμοί διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό τα μέλη των οργανισμών στο να σχεδιάσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες ευκολότερα και πολύ πιο ποιοτικά, καθώς τους δίνουν τη δυνατότητα μέσω της τεχνολογίας να τα αναλύουν γρηγορότερα και πιο αποδοτικά.

- **Πληροφοριακά συστήματα γραφείου**

Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων γραφείου επιτυγχάνεται η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, καθώς και του ίδιου του οργανισμού με το περιβάλλον του. Τα παραπάνω πληροφοριακά συστήματα βοηθούν επίσης στην διαχείριση εγγράφων που βρίσκονται σε ηλεκτρονική μορφή, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το φαξ και τα φωνητικά μηνύματα. Επιπλέον, μέσω αυτών των συστημάτων υπάρχει η δυνατότητα, οι διάφορες τηλεδιασκέψεις και ηλεκτρονικές συνεδριάσεις να αποθηκεύονται στη μνήμη του υπολογιστή, έτσι τα διάφορα μέλη που δεν μπόρεσαν να παρευρεθούν να μπορούν να έχουν πρόσβαση στα διάφορα θέματα που συζητήθηκαν. Τέλος τα πληροφοριακά συστήματα γραφείου χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το διαδίκτυο, καθώς μέσω αυτού υπάρχει η δυνατότητα τα μέλη του οργανισμού να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και να δουλεύουν ταυτόχρονα και να συνεργάζονται σε διάφορα έργα που τους έχουν ανατεθεί.

- **Διεπιχειρησιακά συστήματα**

Τις περισσότερες φορές τα πληροφοριακά συστήματα ενός οργανισμού, συνδέονται με τα πληροφοριακά συστήματα των πελατών, των συνεργατών και των προμηθευτών του. Τα διεπιχειρησιακά συστήματα βοηθούν τις εταιρείες να μοιράζονται τις πληροφορίες τους για τον καλύτερο συντονισμό των εργασιών τους, να συναλλάσσονται για να αγοράσουν ή να πουλήσουν προϊόντα / υπηρεσίες και να συνεργάζονται για κοινά έργα. Επιπλέον μέσω αυτών των συστημάτων η ροή των πληροφοριών μεταξύ των εταιρειών γίνεται πολύ πιο γρήγορα, προσφέροντας τους κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3.2. Πλεονεκτήματα πληροφοριακών συστημάτων

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, αν αυτά υλοποιηθούν σωστά. Οι Albertin και Moura (2002) δηλώνουν ότι τα οφέλη των πληροφοριακών συστημάτων, μπορεί να χαρακτηριστούν ως προς το κόστος, την παραγωγικότητα την ευελιξία, την ποιότητα και την καινοτομία. Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να μετριούνται από αυτούς που ζήτησαν αυτά τα συστήματα, καθώς και από τους τελικούς χρήστες τους. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτά τα πλεονεκτήματα θα πρέπει να είναι πλεονεκτήματα για την ίδια την επιχείρηση καθώς και να χρησιμοποιούνται μέσα σε αυτή. Όταν τα οφέλη από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων εντοπίζονται μέσα στην επιχείρηση, θα πρέπει να αναπτυχθούν κατάλληλοι τρόποι υπολογισμού σχετικά με το πώς αυτά τα πλεονεκτήματα βοηθούν πραγματικά στην άνοδο της απόδοσης της επιχείρησης (Atkinson, Banker, Kaplan and Young, 2001· Kaplan and Norton, 1996· Kaydos, 1991· Kuczmariski, 1996· Slack, 1991). Παρακάτω παρουσιάζονται πιθανά αποτελέσματα από τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

- Καλύτερη θέση ανταγωνισμού (αυξημένο μερίδιο αγοράς, αυξημένα κέρδη)
- Βελτιωμένη παραγωγικότητα (μικρότερο κόστος ανά μονάδα προϊόντος / υπηρεσίας)
- Ποιοτικότερα προϊόντα / υπηρεσίες, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών
- Βελτίωση στην ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνδυάζοντας μοντέλα και δεδομένα
- Ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς
- Καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης, όσο και με τους πελάτες και προμηθευτές

2.4. Ψηφιακός μετασχηματισμός

Τις τελευταίες δεκαετίες η παγκοσμιοποίηση έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις σε μεγάλες αλλαγές. Για να ενσωματωθούν οι επιχειρήσεις σε αυτές τις συνεχόμενες αλλαγές. Θα πρέπει να προβούν σε ορισμένες αναγκαίες αλλαγές, έτσι ώστε όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να ευδοκιμήσουν στα διάφορα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που προκύπτουν. Αυτή η ενσωμάτωση θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση ψηφιακών διαδικασιών και συνεργατικών εργαλείων (White και άλλοι, 2012). Το φαινόμενο του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πολύ γνωστό τα τελευταία χρόνια (Fitzgerald και άλλοι, 2013, Kane και άλλοι, 2015). Ο Yoo (2010) υποστηρίζει ότι οι ψηφιακές καινοτομίες, είναι ο συνδυασμός ψηφιακών τεχνολογιών, με φυσικά στοιχεία με σκοπό να δημιουργήσουν αξιοσημείωτα τεχνολογικά προϊόντα / υπηρεσίες. Η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών βοηθούν στη δημιουργία νέων προϊόντων / υπηρεσιών, παρά τους λειτουργικούς, οργανωτικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς (Sebastian και άλλοι, 2017). Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω, απαιτείται από τους οργανισμούς να αλλάξουν ριζικά τις στρατηγικές τους διαδικασίες και επομένως οι εταιρείες θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν την οργανωτική τους λογική. Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν αλλάξει ριζικά τις επιχειρήσεις (Ng και Wakenshaw, 2017), καθώς και την κοινωνία, φέρνοντας ριζικές αλλαγές μέσω των προσεγγίσεων της κυκλικής οικονομίας και της οικονομίας διαμοιρασμού.

2.4.1. Βασικές τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού

Σύμφωνα με τον δείκτη DESI της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι βασικές τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού είναι:

- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media)
- Υπηρεσίες κινητής τεχνολογίας
- Τεχνολογίες cloud
- Ανάλυση δεδομένων
- Διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of Things)
- Ρομποτική και αυτοματοποίηση
- Τρισδιάστατη εκτύπωση (3D printing)
- Τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI)
- Κυβερνοασφάλεια (cyber security)

2.4.2. Δομή στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού

Για να πετύχουν οι διάφοροι οργανισμοί τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν κατάλληλα τα διάφορα τεχνολογικά εργαλεία που διαθέτουν, και για αυτό πρέπει να ακολουθήσουν τέσσερα βασικά βήματα έτσι ώστε να υπάρξει ένα θετικό αποτέλεσμα. Αυτά είναι ο επαναπροσδιορισμός της επιχείρησης, η επαναξιολόγηση της αλυσίδας αξίας, η επανασύνδεση με τους πελάτες και η ανοικοδόμηση του οργανισμού.

- **Επαναπροσδιορισμός της επιχείρησης**

Λόγο των μεγάλων αλλαγών που προκλήθηκαν από την είσοδο των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις, θα πρέπει να αναθεωρηθούν ορισμένα σημεία στο εσωτερικό των οργανισμών. Αρχικά θα πρέπει να καταλήξουν στους τομείς της αγοράς στους οποίους θα εισέλθουν ή θα παραμείνουν, καθώς με την ψηφιοποίηση της θα εισέλθουν νέοι παίκτες και θα δημιουργηθεί έντονος ανταγωνισμός. Για αυτό οι εταιρείες θα πρέπει να αντιδράσουν και να καθορίσουν το πώς θα κινηθούν στο μέλλον, έτσι ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Επιπλέον θα πρέπει να αναθεωρήσουν και το επιχειρηματικό τους μοντέλο, καθώς με την είσοδο νέων τεχνολογιών στους οργανισμούς, η παραγωγή και η αξία των προϊόντων / υπηρεσιών μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά.

- **Η επαναξιολόγηση της αλυσίδας αξίας**

Με την είσοδο της ψηφιακής τεχνολογίας, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα πολλών σημείων της αλυσίδας αξίας έχει βελτιωθεί σημαντικά. Ιδιαίτερα στο τομέα της έρευνας και ανάπτυξης και καινοτομιών, έχουν προκύψει πολλά νέα μοντέλα. Επιπλέον η ψηφιοποίησης αυξάνει σημαντικά την παραγωγικότητα, το ποσοστό αποτυχίας μειώνεται και δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών.

- **Επανασύνδεση με τους πελάτες**

Η ψηφιοποίηση έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες ψάχνουν και αγοράζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες που χρειάζονται. Η τεχνολογία επιτρέπει πλέον στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις κινήσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, έτσι ώστε τα προϊόντα / υπηρεσίες που τους προσφέρουν να είναι πλέον πιο προσιτά και αποδοτικά για εκείνους.

- **Ανοικοδόμηση του οργανισμού**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε έναν οργανισμό είναι μία πολύ δύσκολη διαδικασία, όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία, τόσο πιο δύσκολη είναι η μετάβαση της στη ψηφιακή εποχή. Οι εταιρείες θα χρειαστεί πολλές φορές να λάβουν μέτρα που θα μειώσουν σημαντικά τα κέρδη της, μέχρι να πραγματοποιηθεί ο επιθυμητός μετασχηματισμός.

2.4.3. Υλοποίηση ψηφιακού μετασχηματισμού

Η χρήση των νέων τεχνολογιών από μία επιχείρηση μπορεί να της προσφέρει σημαντικές δυνατότητες και τρόπους, έτσι ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Επιπλέον ο ψηφιακός μετασχηματισμός της επιχείρησης θα βοηθήσει στη δημιουργία νέων και πιο αποδοτικών προϊόντων / υπηρεσιών, καθώς και στην επέκταση της εταιρείας σε νέες αγορές και περιοχές. Παρόλα αυτά η υλοποίηση του μπορεί να είναι μία πολύπλοκη διαδικασία και ο κίνδυνος της αποτυχίας μεγάλος. Για να πραγματοποιηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού, απαιτείται ορθολογική οργάνωση, διοίκηση και ηγεσία, καθώς και να εμπλακούν τα ανώτατα στελέχη.

- **Διαμόρφωση οράματος**

Για να ξεκινήσει η υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, θα πρέπει να υπάρχει ένα πλάνο, για το πώς θα είναι μελλοντικά η επιχείρηση. Αυτό το πλάνο θα πρέπει να μεταφερθεί σε όλες τις οργανωτικές ομάδες και τους εργαζομένους και κύριος στόχος είναι η κατανόηση του πλάνου από αυτές τις ομάδες, καθώς και να κερδηθεί η εμπιστοσύνη και η υποστήριξη τους, αφού και οι ίδιοι θα συμμετέχουν στη διαμόρφωση της.

- **Πιλοτικές δράσεις**

Για να γίνει σωστά η μετάβαση της εταιρείας στην νέα της μορφή, θα πρέπει να γίνουν ορισμένες καινοτομικές δράσεις μικρής κλίμακας, σε ορισμένες μονάδες της επιχείρησης, βασισμένες σε πληροφοριακά συστήματα. Αφού αξιολογηθούν αυτές οι δράσεις, αυτές που κρίθηκαν ως επιτυχημένες και αξιόλογες, θα εφαρμοστούν σε μεγαλύτερη κλίμακα. Έτσι αυτές οι δράσεις θα σταματήσουν να βρίσκονται σε πιλοτικό επίπεδο, και η εταιρεία θα μπορεί να αξιοποιήσει τα οφέλη τους. Για να γίνει

σωστά η παραπάνω διαδικασία, θα πρέπει να υπάρχουν κοινά πρότυπα, έτσι ώστε οι επιμέρους δράσεις να έχουν τη δυνατότητα να συνδεθούν μεταξύ τους.

- **Δημιουργία ικανοτήτων**

Για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ορισμένες ικανότητες. Αυτές είναι τόσο τεχνολογικές, δηλαδή το πώς η επιχείρηση θα αξιοποιήσει τις διάφορες υπάρχουσες και νέες τεχνολογίες για να επιτύχει τον ψηφιακό της μετασχηματισμό. Όσο και ικανότητες που αφορούν την ηγεσία, δηλαδή την οργάνωση των διάφορων πιλοτικών δράσεων, καθώς και τον συντονισμό και την κινητοποίηση του οργανισμού.

- **Αλλαγές στο εσωτερικό των επιχειρήσεων**

Η διαδικασία που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, επιφέρει μεγάλες αλλαγές στις μεθόδους και στο περιεχόμενο εργασίας των περισσότερων εργαζομένων. Επομένως χρειάζεται η αλλαγή της νοοτροπίας τους και η επανεκπαίδευση τους, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις αλλαγές. Επιπλέον οι θέσεις διάφορων εργαζομένων επαναπροσδιορίζονται, πολλοί από αυτούς θα χάσουν τις αρμοδιότητες και το ρόλο που είχαν πριν ξεκινήσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της επιχείρησης, και σε μερικές περιπτώσεις θα χρειαστεί ακόμα και να γίνουν και απολύσεις προσωπικού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει μία αρνητική στάση απέναντι στις διάφορες δράσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτή η αρνητική στάση πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία των δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού, είτε να οδηγήσει στην μερική αποτυχία του.

2.4.4. Τρόποι επίτευξης κερδοφορίας μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού

Κύριος στόχος της κάθε επιχείρησης είναι το κέρδος, για να το πετύχουν αυτό οι εταιρείες προβαίνουν σε διάφορες στρατηγικές με τις οποίες θα καταφέρουν το βέλτιστο αποτέλεσμα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Μία τέτοια στρατηγική αποτελεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός των εταιρειών, και παρακάτω παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

- **Νέα ψηφιακά κανάλια διανομής – πωλήσεων.**

Οι εταιρείες χρησιμοποιώντας την ανάπτυξη της πληροφορικής και του διαδικτύου, προχώρησαν στη δημιουργία ψηφιακών καταστημάτων. Μέσω αυτών έχουν καταφέρει να μειώσουν σημαντικά τα λειτουργικά τους έξοδα, καθώς ο αριθμός των εργαζομένων που απαιτείται είναι περιορισμένος. Ο Verdino (2015), υποστηρίζει ότι η δημιουργία νέων ψηφιακών καναλιών διανομής, βοηθάει στην ισχυροποίηση και αύξηση των κερδών των εταιρειών στη σύγχρονη αγορά.

- **Νέα προϊόντα / υπηρεσίες με βάση τις ψηφιακές τεχνολογίες.**

Σύμφωνα με τον Verdino (2015) οι εταιρείες για να ανταποκριθούν στις συνεχόμενες ανάγκες και ιδιαίτερες προτιμήσεις των καταναλωτών, δημιουργούν νέα ψηφιακά και τεχνολογικά προϊόντα / υπηρεσίες, ή εξελίσσουν τα είδη υπάρχοντα, ώστε ικανοποιηθούν οι παραπάνω απαιτήσεις. Με τη δημιουργία αυτών των νέων προϊόντων / υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις αντικαθιστούν τα παλιά και ξεπερασμένα, προσελκύοντας έτσι το καταναλωτικό κοινό και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας τους.

- **Εσωτερικός ψηφιακός μετασχηματισμός.**

Οι επιχειρήσεις για να πετύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα στην λειτουργία τους και την άνοδο των κερδών τους, προχωρούν στον εσωτερικό ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Μέσω αυτού, όλες οι εσωτερικές διαδικασίες γίνονται με την χρήση ηλεκτρικών συσκευών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να γίνονται πιο απλές και ταχύτερα. Ο Verdino (2015), υποστηρίζει ότι οι εταιρείες μέσω του εσωτερικού ψηφιακού μετασχηματισμού, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η κερδοφορία των επιχειρήσεων.

- **Ψηφιακός μετασχηματισμός διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας.**

Σύμφωνα με τον Bowersox (2007), στις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνονται η μετατροπή των φυσικών πόρων, των πρώτων υλών και των συστατικών τους σε τελικό προϊόν, με σκοπό αυτό να παραδοθεί στο καταναλωτικό κοινό. Η παραπάνω διαδικασία γίνεται με τη χρήση τεχνολογικών μηχανημάτων, έτσι μέσω του εκσυγχρονισμού και της εισόδου νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους, καθώς και την κερδοφορία τους.

2.4.5. Αντίσταση στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Από τη φύση του ο άνθρωπος έχει την τάση να αντιστέκεται σε οποιαδήποτε αλλαγή, κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι συνήθειες και ο τρόπος με τον οποίο δούλευαν οι εργαζόμενοι αλλάζουν. Αυτή η αντίσταση οφείλεται περισσότερο σε κάποιους φόβους οι οποίοι προκύπτουν από την αλλαγή αυτή, και παρουσιάζονται παρακάτω.

- Επανεκπαίδευση και εξοικείωση με τον νέο τρόπο εργασίας
- Μη ανταπόκρισης στους νέους τρόπους εργασίας
- Ιεραρχικός υποβιβασμός
- Μείωση αποδοχών
- Μεταθέσεις ή και ακόμα απολύσεις
- Περισσότερος φόρτος εργασίας
- Μείωση του κύρους τους
- Μεγαλύτερος έλεγχος
- Τυποποίηση της εργασίας τους
- Διαταραχή των εργασιακών σχέσεων

Τις περισσότερες φορές αυτές οι φοβίες είναι υπερβολικές και αβάσιμες, καθώς υπάρχει ελλιπής ενημέρωση και διάδοσης λανθασμένων φημών. Για να γίνει αποδεκτή αυτή η αλλαγή από τους εργαζόμενους θα πρέπει να τους γίνει κατανοητό, ότι τα οφέλη από αυτή την αλλαγή είναι περισσότερα από τις αρνητικές επιπτώσεις, καθώς και πως η αλλαγή αυτή είναι αναγκαία για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αυτό θα πραγματοποιηθεί με την ύπαρξη ενός προγράμματος διαχείρισης αλλαγής που θα επηρεάζει το ισοζύγιο θετικών και αρνητικών επιπτώσεων για τους εργαζομένους.

2.4.6. Πρόγραμμα διαχείρισης αλλαγών

Για να αποφευχθεί η περίπτωση αποτυχίας του ψηφιακού μετασχηματισμού της επιχείρησης, λόγω της αντίδρασης των εργαζομένων, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα διαχείρισης αλλαγής. Αυτό το πρόγραμμα θα περιέχει ένα ορθολογικό και ολοκληρωμένο σχέδιο δράσεων που πρέπει να ολοκληρωθούν, αυτές οι δράσεις αφορούν τομείς, τεχνολογικούς, οργανωτικούς, καθώς και ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι δράσεις αφορούν είτε, την ανανέωση ή τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων πληροφοριακών συστημάτων, είτε στην ένταξη νέων πληροφοριακών συστημάτων. Επιπλέον στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση των παραγόντων που θα μπορούσαν να

προκαλέσουν την δυσαρέσκεια των εργαζομένων κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά και να γίνουν δράσεις που θα τους ωθήσουν να βοηθήσουν και οι ίδιοι στην υλοποίηση του. Αυτές οι δράσεις παρουσιάζονται παρακάτω.

- Ενημέρωση των εργαζομένων για τα πληροφοριακά συστήματα και τους λόγους που πρέπει να γίνουν αυτές οι αλλαγές
- Ενημέρωση για τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτή την αλλαγή
- Περιγραφή των αλλαγών που θα προκύψουν στον τρόπο εργασίας τους
- Εκπαίδευση και εξοικείωση με τους νέους τρόπους εργασίας που θα προκύψουν
- Συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτές τις δράσεις
- Αντιστάθμιση των αρνητικών συνεπειών που θα προκύψουν με θετικά μέτρα
- Ενεργοποίηση και κινητοποίηση ολόκληρης της επιχείρησης από την ηγεσία για να έχει θετική έκβαση ο ψηφιακός μετασχηματισμός

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο έγινε η συγκεκριμένη εργασία καθώς και η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε όσον αφορά τις στρατηγικές αναδιάρθρωσης και ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολουθούν οι εταιρείες. Αρχικά έγινε μία αναφορά στο θεωρητικό κομμάτι και αναλύθηκε η έννοια της επιχείρησης και αίτια που την οδηγούν σε παρακμή. Στη συνέχεια αναλύθηκαν τα στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα και έπειτα οι στρατηγικές αναδιάρθρωσης και ψηφιακού μετασχηματισμού που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν και τα αποτελέσματα αυτών.

Στο εμπειρικό κομμάτι έγινε ανάλυση δέκα εταιρειών του ελληνικού χρηματιστηρίου. Πιο συγκεκριμένα μελετήσαμε τις εταιρείες Sarantis, Furlis, Lampsa, Quest, Motodynamics, Motor Oil, Terna Energy, ΟΠΑΠ, ΔΕΗ, Μύλοι Λούλη. Στις παραπάνω εταιρείες έγινε μελέτη στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις που έχουν όλες οι εταιρείες αναρτημένες στις ιστοσελίδες τους, και εντοπίσαμε τις διάφορες στρατηγικές αναδιάρθρωσης και ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολούθησαν για να διατηρήσουν την κερδοφορία τους καθώς και για να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα που προέκυψαν τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης και ειδικότερα των ετών μεταξύ του 2008 με 2014.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Εταιρειών

Σε αυτό το κεφάλαιο, έγινε η μελέτη δέκα εταιρειών του ελληνικού χρηματιστηρίου και έγινε ο εντοπισμός των διάφορων στρατηγικών αναδιάρθρωσης και ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολούθησαν οι εταιρείες την περίοδο μεταξύ του 2008 με 2014, δηλαδή τα χρόνια της κρίσης στην Ελλάδα. Αναλυτικότερα έγινε μελέτη στις οικονομικές καταστάσεις αυτών των εταιρειών και προέκυψαν χρήσιμα αποτελέσματα για τους τρόπους με τους οποίους κινήθηκαν, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα που προέκυψαν κατά τα χρόνια της κρίσης. Παρακάτω παρουσιάζονται οι δέκα εταιρείες που επιλέχθηκαν για μελέτη, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

4.1. Sarantis

Ο Όμιλος Σαράντη αποτελεί μία πολυεθνική εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων με κυρίαρχη παρουσία στην Ανατολική Ευρώπη μέσω θυγατρικών και έντονη εξαγωγική δραστηριότητα παγκοσμίως. Έχει την έδρα του στην Αθήνα από το 1964 και η δραστηριότητα του επικεντρώνεται στις κατηγορίες προσωπικής φροντίδας και περιποίησης, οικιακής φροντίδας, υγείας και φροντίδας και καλλυντικών επιλεκτικής διανομής. Ο Όμιλος έχει δραστηριότητα σε δεκατρείς χώρες Ελλάδα, Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Τσεχία, Σλοβακία, Ουγγαρία, Βόρεια Μακεδονία, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Πορτογαλία, Ουκρανία και Ρωσία, καθώς και διατηρεί δυναμική διεθνή παρουσία και αξιοσημείωτο δίκτυο διανομής σε περισσότερες από πενήντα χώρες σε όλο τον κόσμο.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολούθησε ο Όμιλος Σαράντης τη περίοδο της οικονομικής ύφεσης μεταξύ του 2008 και του 2014.

2008

- **Επαναλανσάρισμα του ανδρικού αρώματος STR8**, ένα προϊόν που το παράγει η ίδια η εταιρεία και αποτελεί το πρώτο σε πωλήσεις προϊόν της. Με την κίνηση αυτή η εταιρεία ισχυροποιεί την ηγετική της θέση στο κλάδο των καλλυντικών ευρείας διανομής καθώς και τη δυναμική των ιδιοπαραγόμενων προϊόντων της.
- **Μη μεταβολή των τιμών προϊόντων της εταιρείας ΓΡ. ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ**. Η εταιρεία λόγω της αύξησης των τιμών που παρατηρήθηκε εκείνη τη χρονιά, δε θα μεταβάλλει τις τιμές των προϊόντων ανδρικής περιποίησης (PROSAR, STR8, ADIDAS, A. BANDERAS), προϊόντα γυναικείας περιποίησης (BU, C-THRU), σαμπουάν (ORZENE ΜΠΥΡΑΣ), αντηλιακά

(CARROTEN, COPPERTONE), εντομοκτόνα-εντομοαπωθητικά (TEZA, PYROX, BISBARDI), προϊόντα οικιακής χρήσης (AFROSO, TUBOFLO, TRYLET, CAMEL, SANITAS Aluminium Trays & Aluminium Foil).

- **Εξαγοράς της Ουγγρικής TRADE 90**, από την εταιρεία ΓΡ. ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ.
- **Δημιουργία νέας ιστοσελίδας Επενδυτικών Σχέσεων του Ομίλου Σαράντη**. Στην νέα αυτή σελίδα, δίνεται η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να ενημερωθούν άμεσα, έγκυρα και με ευκολία για τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τα εταιρικά νέα του Ομίλου. Επιπλέον μέσω της νέας ιστοσελίδας θα υπάρχει η δυνατότητα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας των ενδιαφερόμενων με το τμήμα επενδυτικών σχέσεων του ομίλου.
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1660 εργαζομένους.**

2009

- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1559 εργαζομένους, 101 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.**

2010

- **Αποεπένδυση από τον χώρο των ειδών αυτοκινήτου με την πώληση του συνόλου της συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της Κ.ΘΕΟΔΩΡΙΔΗΣ Α.Ε.** Η διοίκηση οδηγήθηκε σε αυτή την απόφαση, λόγω των αρνητικών εξελίξεων στην αγορά του αυτοκινήτου και στο ότι η εταιρεία δε προσέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επιπλέον, η αποδέσμευση από μη βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες αποτελεί μία γενικότερη στρατηγική του ομίλου.
- **Εξαγορά του σήματος KOLASTYNA.** Ο Όμιλος Σαράντη με την παραπάνω εξαγορά μεγαλώνει το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο του στην Πολωνία. Η παραπάνω κίνηση υλοποιεί το στρατηγικό στόχο του ομίλου, να καταστεί μια από τις ηγετικές εταιρείες διανομής καταναλωτικών προϊόντων στην Ανατολική Ευρώπη.
- **Δημιουργία μονάδας παραγωγής σάκων απορριμμάτων για οικιακή και επαγγελματική χρήση.** Μέσω της αξιοποίησης του σύγχρονου εξοπλισμού και προηγμένων μεθόδων παραγωγής η εταιρεία στοχεύει στη παραγωγή προϊόντων που θα είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Η παραπάνω κίνηση θα προσφέρει πολλά οφέλη στον όμιλο, καθώς θα προσφέρει μεγαλύτερο έλεγχο και αποτελεσματικότητα στη διαδικασία της παραγωγής, πιο ανταγωνιστικές τιμές παραγωγής και δυνατότητα να ανατηχθούν νέα καινοτόμα προϊόντα.

- Σύναψη συμφωνίας με την τουρκική εταιρεία EVYAP για την αποκλειστική διανομή προϊόντων της στην Ρουμανία και στην Πολωνία.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1514 εργαζομένους, 45 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2011

- **Εξαγορά της επωνυμίας προϊόντος DOMET**, το οποίο δραστηριοποιείται στον τομέα εργαλείων και μέσων καθαρισμού για το νοικοκυριό, ένας τομέας στον οποίο ο Όμιλος δεν είχε συμμετοχή μέχρι τώρα.
- **Εξαγορά του 100% των εταιρικών μεριδίων της Δ. ΚΟΥΚΟΥΖΕΛΗΣ ΕΠΕ.** Με την εξαγορά αυτή ο Όμιλος Σαράντη αποκτά τη μακροχρόνια διανομή προϊόντων PIC και SERENITY του Ιταλικού ομίλου ARTSANA και των Ιαπωνικών πιεσόμετρων ALPK2. Με την κίνηση αυτή ο όμιλος αποκτά μερίδια σε τομείς στους οποίους δεν είχε συμμετοχή μέχρι τώρα και μεγαλώνει το προιοντικό του χαρτοφυλάκιο.
- **Εξαγορά της επωνυμίας προϊόντος TOPSTAR.** Η παραπάνω εταιρεία δραστηριοποιείται στην κατηγορία εργαλείων και μέσων καθαρισμού για το νοικοκυριό, με έντονη παρουσία στις αγορές της Σερβίας και της Βοσνίας-Ερζεγοβίνης.
- **Ο Όμιλος ανέλαβε την αντιπροσώπευση των εμπορικών σημάτων KOLYNOS, ACT, DENIM, TESORI D'ORIENTE, VIDAL και LEOCREMA,** προϊόντα περιποίησης προσώπου και σώματος. Με τη κίνηση αυτή ενισχύει το προϊόντικό του χαρτοφυλάκιο και θα έχει την αποκλειστική αντιπροσώπευση και διανομή των παραπάνω προϊόντων σε Ελλάδα και Κύπρο. Για την ανάληψη αυτής της αντιπροσωπείας, δεν ήταν ανάγκη να καταβληθεί κάποια δαπάνη από τον όμιλο.
- **Ο Όμιλος ανέλαβε την αντιπροσώπευση του εμπορικού σήματος VAPONA,** με προϊόντα που ανήκουν στην κατηγορία των εντομοαπωθητικών προϊόντων. Για την ανάληψη αυτής της αντιπροσωπείας, δεν ήταν ανάγκη να καταβληθεί κάποια δαπάνη από τον όμιλο.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1388 εργαζομένους, 126 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2012

- **Ο όμιλος Σαράντη αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση του οίκου La Prairie Switzerland στην Ελλάδα.** Ο παραπάνω οίκος περιλαμβάνει προϊόντα φροντίδας προσώπου, ματιών και σώματος καθώς επίσης make up και αρώματα. Με την παραπάνω κίνηση, ενισχύει το προϊόντικό του χαρτοφυλάκιο στο κλάδο της επιλεκτικής διανομής.

- **Σύσταση της κατά 100% θυγατρικής εταιρείας στην Βοσνία-Ερζεγοβίνη με την επωνυμία SARANTIS BANJA LUKA.** Η κίνηση αυτή έγινε για να ενισχυθεί στην αγορά της Βοσνίας το σερβικού σήματος οικιακής χρήσης TOPSTAR που πρόσφατα εξαγοράσθηκε . Η εταιρεία αυτή, εκτός από προϊόντα της TOPSTAR, θα διανέμει και τα προϊόντα ευρείας διανομής STR8, BU και C-THRU.
- **Ο Όμιλος Σαράντη αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση των σημάτων Colour Catcher και Keep it White.** Με την κίνηση αυτή ενισχύει το προϊόντικό του χαρτοφυλάκιο στο κλάδο της ευρείας διανομής.
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1385 εργαζομένους, 3 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.**

2013

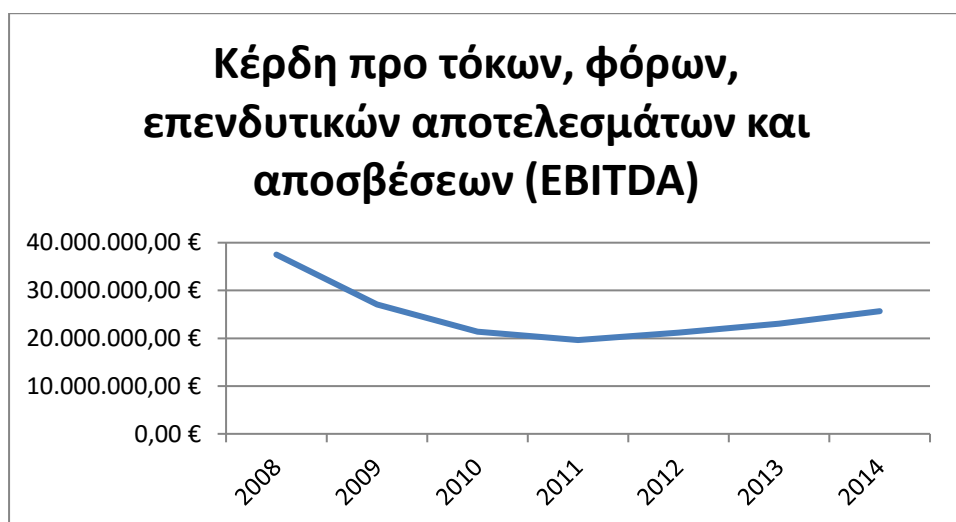
- **Μεταφορά της παραγωγής των κρεμικών προϊόντων προσωπικής περιποίησης και φροντίδας ELMIPANT, BIOTEN, KOLASTYNA από την Ρουμανία στο εργοστάσιο των Οиноφύτων στην Ελλάδα.** Με τη κίνηση αυτή επιτυγχάνεται συγκέντρωση της παραγωγικής δυναμικότητας και δημιουργία οικονομιών κλίμακας, καθώς και ταυτόχρονη μείωση του κόστους και βελτίωση της αποδοτικότητας.
- **Επέκταση της στρατηγικής συνεργασίας του με την εταιρεία SPOTLESS GROUP για την αντιπροσώπευση σημάτων της σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος.** Με αυτή την κίνηση ενισχύεται το προϊόντικό του χαρτοφυλάκιο στο σύνολο της αγοράς που δραστηριοποιείται.
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1331 εργαζομένους, 54 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.**

2014

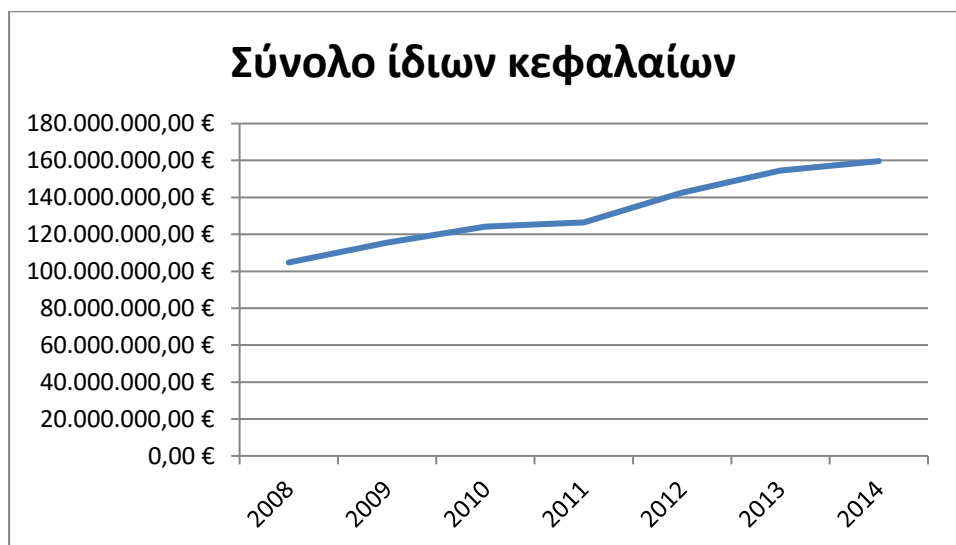
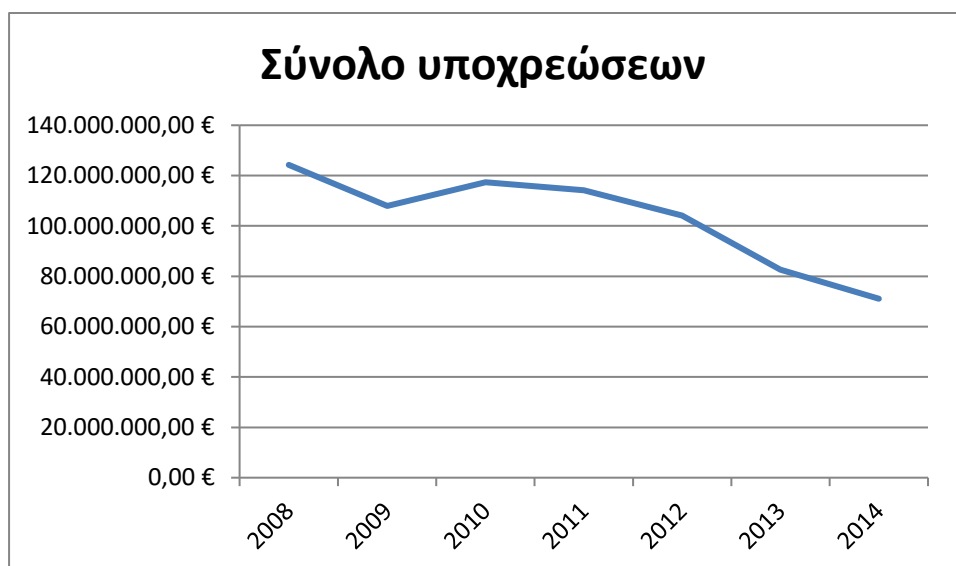
- **Σύσταση της κατά 100% θυγατρικής εταιρείας στην Πορτογαλία με την επωνυμία SARANTIS PORTUGAL.** Με την κίνηση αυτή θα απελευθερωθούν τα αναγκαία κεφάλαια κίνησης, που απαιτούνται για την επέκταση στην Πορτογαλική αγορά, με συνέπεια την αύξηση του κύκλου εργασιών.
- **Ανάληψη αντιπροσώπευσης και διανομής του εμπορικού σήματος STREP στην Ελλάδα.** Με αυτή την κίνηση ο Όμιλος εμπλουτίζει περαιτέρω το προϊόντικό του χαρτοφυλάκιο στην ελληνική αγορά. Για την ανάληψη της αντιπροσωπείας ο Όμιλος δεν χρειάστηκε να καταβάλει κάποια δαπάνη.

- **Εξαγοράς της Τσεχικής εταιρείας καλλυντικών σημάτων ASTRID T.M.**
Με τη κίνηση αυτή ο Όμιλος ενισχύει τη γεωγραφική του παρουσία στην περιοχή καθώς και εμπλουτίζει το προϊόντικό του χαρτοφυλάκιο. Επιπλέον, μέσω αυτής της εξαγοράς ο όμιλος αποκτά προϊόντα με ομοιογενές αντικείμενο εργασιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη σημαντικών synergιών, καθώς και το κόστος παραγωγής θα μειωθεί σημαντικά. Επιπλέον αυτή η εξαγορά επιτρέπει τη περεταίρω διεύρυνση του ομίλου στην τσέχικη αγορά.
- **Εξαγορά από την Procter & Gamble της δραστηριότητας του NOXZEMA στην Ελλάδα.** Η κίνηση αυτή ενισχύει το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο του ομίλου και ισχυροποιεί την θέση του ως ηγετική εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων.
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1306 εργαζομένους, 25 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.**

SARANTIS	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	259.368.049,00 €	37.514.040,00 €	16.351.255,00 €
2009	220.649.502,00 €	27.082.102,00 €	15.632.917,00 €
2010	223.340.423,00 €	21.370.038,00 €	9.527.236,00 €
2011	221.293.392,00 €	19.628.189,00 €	3.074.322,00 €
2012	235.998.293,00 €	21.166.921,00 €	17.498.715,00 €
2013	236.585.270,00 €	23.066.034,00 €	15.382.854,00 €
2014	248.436.662,00 €	25.644.958,00 €	15.621.948,00 €



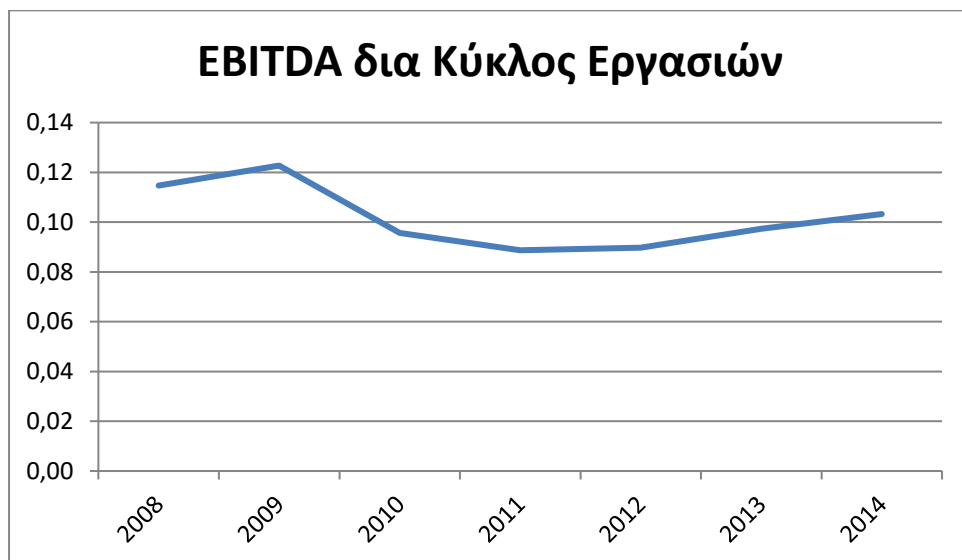
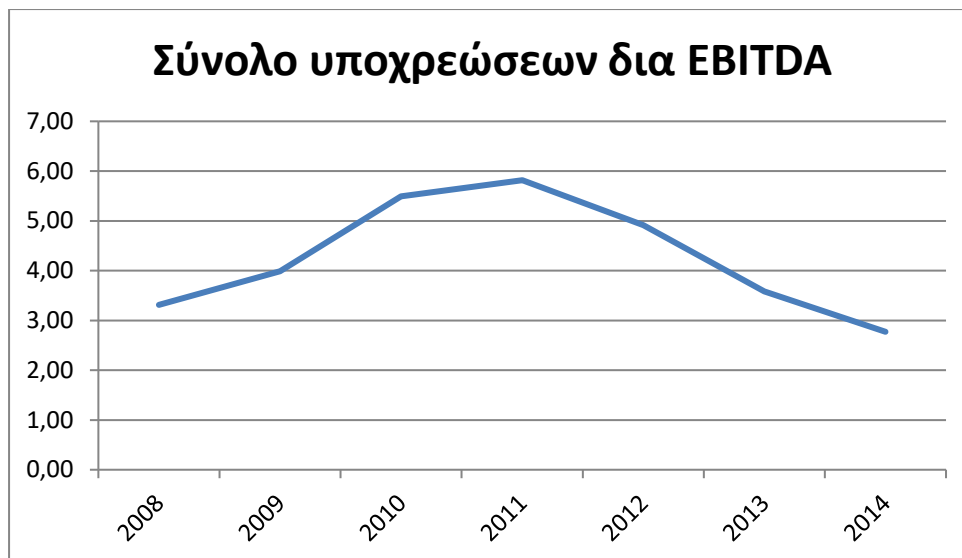
SARANTIS	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	124.259.223,00 €	104.779.260,00 €	229.038.483,00 €
2009	107.914.073,00 €	115.586.159,00 €	223.500.232,00 €
2010	117.401.819,00 €	124.219.236,00 €	241.621.056,00 €
2011	114.178.859,00 €	126.525.948,00 €	240.704.808,00 €
2012	104.068.595,00 €	142.602.924,00 €	246.671.519,00 €
2013	82.650.390,00 €	154.444.335,00 €	237.094.726,00 €
2014	71.080.282,00 €	159.637.660,00 €	230.717.943,00 €





SARANTIS	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,46	3,31	0,11
2009	0,52	3,98	0,12
2010	0,51	5,49	0,10
2011	0,53	5,82	0,09
2012	0,58	4,92	0,09
2013	0,65	3,58	0,10
2014	0,69	2,77	0,10





SARANTIS	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	1660
2009	1559
2010	1514
2011	1388
2012	1385
2013	1331
2014	1306



SARANTIS	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση Εξόδων	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	x	✓	x
2009	x	x	✓	x
2010	x	✓	✓	x
2011	x	x	✓	x
2012	x	x	✓	x
2013	x	x	✓	x
2014	x	x	✓	x

SARANTIS	Εστίαση στην κύρια γεωγραφική ή αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	x	✓	✓	x
2009	x	✓	x	x
2010	x	✓	✓	x
2011	x	✓	✓	x
2012	✓	✓	✓	x
2013	✓	✓	x	x
2014	x	✓	✓	x

4.2. Lampsas

Η δράση της εταιρείας ελληνικών ξενοδοχείων ΛΑΜΨΑ Α.Ε. επικεντρώνεται στη λειτουργία και διαχείριση των πολυτελών ξενοδοχείων που βρίσκονται στον ιδιοκτησιακό της έλεγχο. Αυτά είναι τα ξενοδοχεία «Μεγάλη Βρετανία» και King George στην Αθήνα, καθώς και τα ξενοδοχεία “Hyatt Regency” και Mercure Excelsior που βρίσκονται στο Βελιγράδι. Επιπλέον έχει στην κατοχή του το ξενοδοχείο Sheraton Rhodes στη Ρόδο και το ξενοδοχείο King’s Palace στην Αθήνα.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολούθησε ο Όμιλος ΛΑΜΨΑ τη περίοδο της οικονομικής ύφεσης μεταξύ του 2008 και του 2014.

2008

- **Εξαγορά ξενοδοχείου “IMPERIAL RHODES”.**
- **Εξαγορά ξενοδοχείου EXCELSIOR στο Βελιγράδι.**
- **Απόκτηση ποσοστού 3,1% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας BEOGRADSKO MESOVITO PREDUZECIE A.D., εταιρείας που εδρεύει στην Σερβία.**
- **Απόκτηση ποσοστού 39,85% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας BEOGRADSKO MESOVITO PREDUZECIE A.D., εταιρείας που εδρεύει στην Σερβία.**
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 804 εργαζομένους.**

2009

- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 710 εργαζομένους, 94 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.**

2010

- **Η μητρική εταιρεία είχε προέβη το 2008 στην έκδοση και διάθεση μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης, κοινού, έγχαρτου ομολογιακού δανείου. Η διοίκηση της εταιρείας συμφώνησε με την δανείστρια τράπεζα ανανέωση / χρηματοδότηση, σε μακροπρόθεσμη βάση του ομολογιακού δανείου. Η νέα τροποποίηση είναι παράταση του χρόνου αποπληρωμής κατά τρία χρόνια και αύξηση του επιτοκίου περιθωρίου από 1,80% σε 3,75%.**

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 692 εργαζομένους, 18 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2011

- Ο Όμιλος προέβει σε ενέργειες περαιτέρω περιορισμού του κόστους και ενδυνάμωσης της δομής των λειτουργικών δραστηριοτήτων του.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 819 εργαζομένους, 127 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2012

- Η εταιρεία συμφώνησε με την Τράπεζα Eurobank Ergasias A.E. για την μακροχρόνια μίσθωση του ξενοδοχείου King George Palace ιδιοκτησίας της τράπεζας.
- Η εταιρεία πραγματοποίησε έργα αναβάθμισης του ξενοδοχείου «Μεγάλη Βρετανία».
- Ο Όμιλος προέβει σε ενέργειες περαιτέρω περιορισμού του κόστους και ενδυνάμωσης της δομής των λειτουργικών δραστηριοτήτων του.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 627 εργαζομένους, 192 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2013

- Ολοκλήρωση της εκκαθάρισης της θυγατρικής εταιρείας ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΝΙΑ Ε.Π.Ε..
- Παράταση της περιόδου του δανείου της ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΘΕΡΕΤΡΑ ΑΕ και συμφωνήθηκε η μεταφορά αποπληρωμής δόσεων δύο ετών, τα έτη 2013 και 2014 στο 2015.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 661 εργαζομένους, 34 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2014

- Υπογράφηκε η πρόσθετη τροποποιητική πράξη του προγράμματος αποπληρωμής με την δανείστρια τράπεζα Eurobank σύμφωνα με την οποία έγινε μεταφορά της ληξιπρόθεσμης δόσης ποσού € 900 χιλ. του

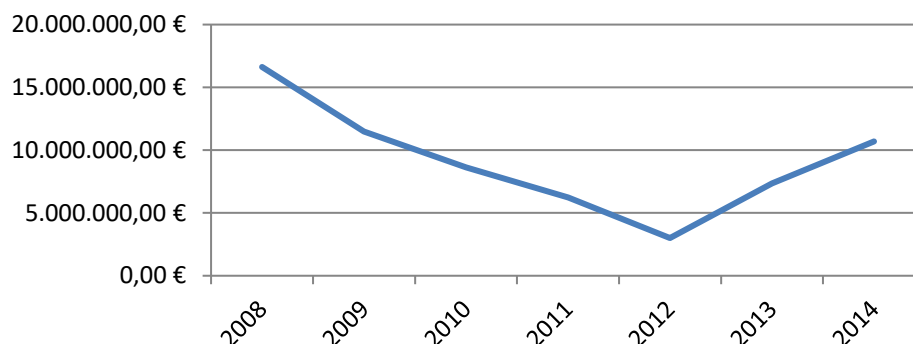
ομολογιακού δανείου σε € και την ενσωμάτωση της στη λήξη του τον Μάιο του 2018.

- Υπογράφηκαν με την δανείστρια τράπεζα Eurobank τροποποιήσεις συμβολαίων εγγραφής υποθηκών προς εξασφάλιση ομολογιακών δανείων, για την μείωση του ποσού των υποθηκών.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 799 εργαζομένους, 138 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

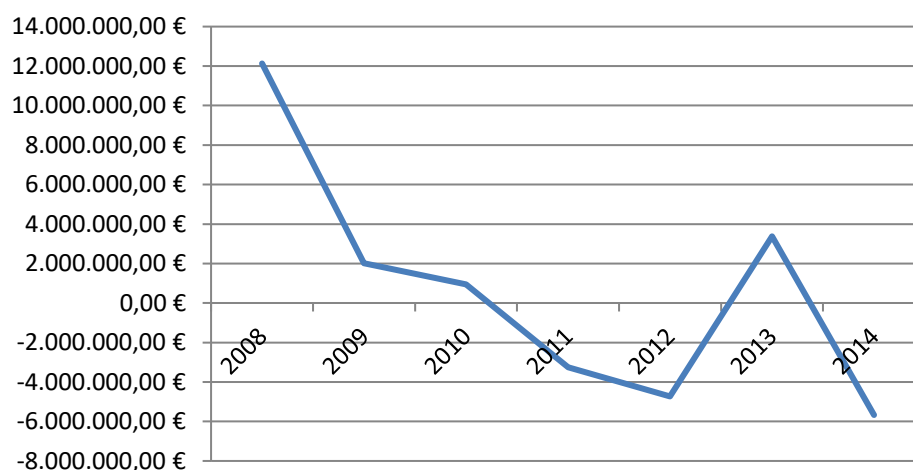
LAMPSA	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	60.375.000,00 €	16.624.000,00 €	12.132.000,00 €
2009	47.021.000,00 €	11.477.000,00 €	2.020.000,00 €
2010	45.079.000,00 €	8.635.000,00 €	944.000,00 €
2011	41.525.000,00 €	6.239.000,00 €	-3.248.000,00 €
2012	34.844.000,00 €	3.002.000,00 €	-4.739.000,00 €
2013	43.516.000,00 €	7.356.000,00 €	3.370.000,00 €
2014	48.693.000,00 €	10.695.000,00 €	-5.672.000,00 €



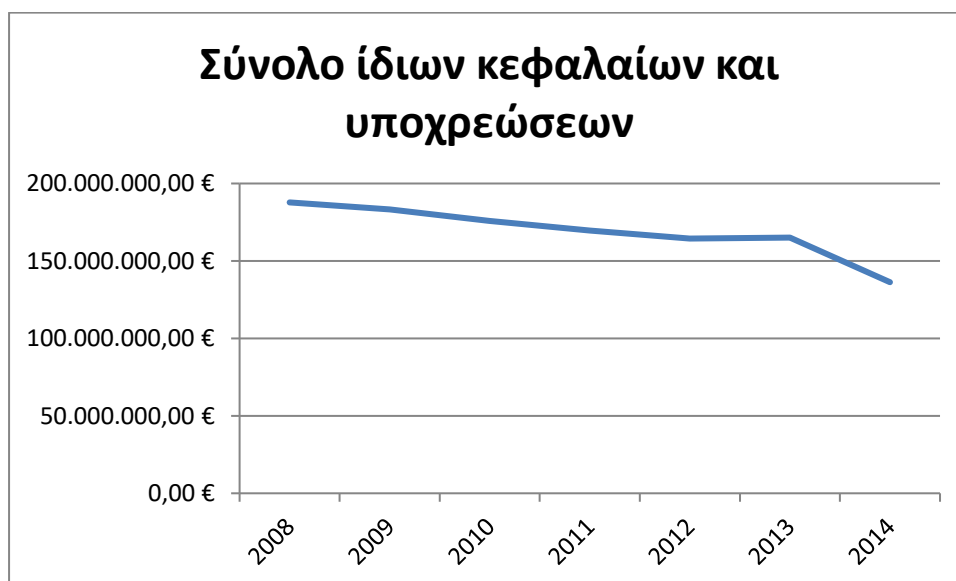
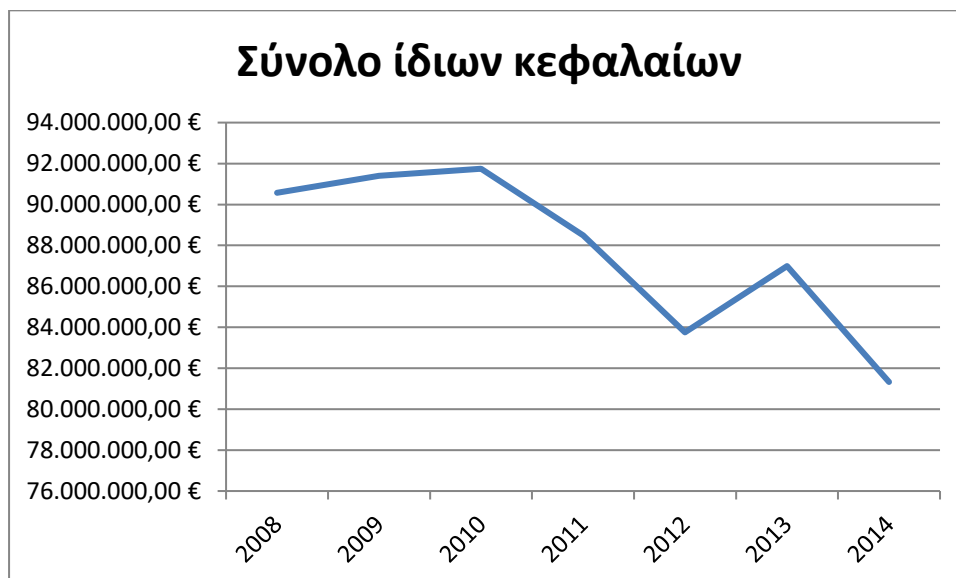
Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)



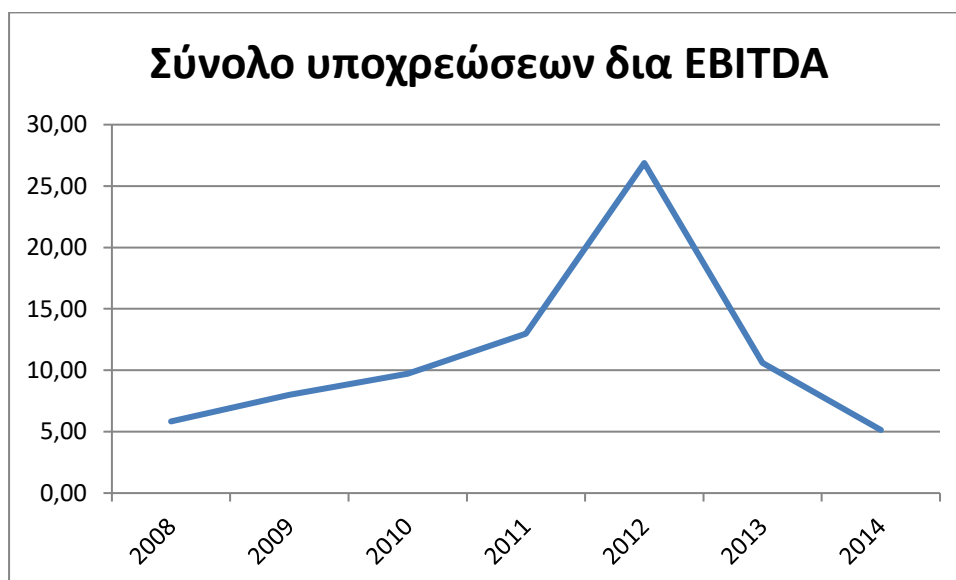
Καθαρά Κέρδη

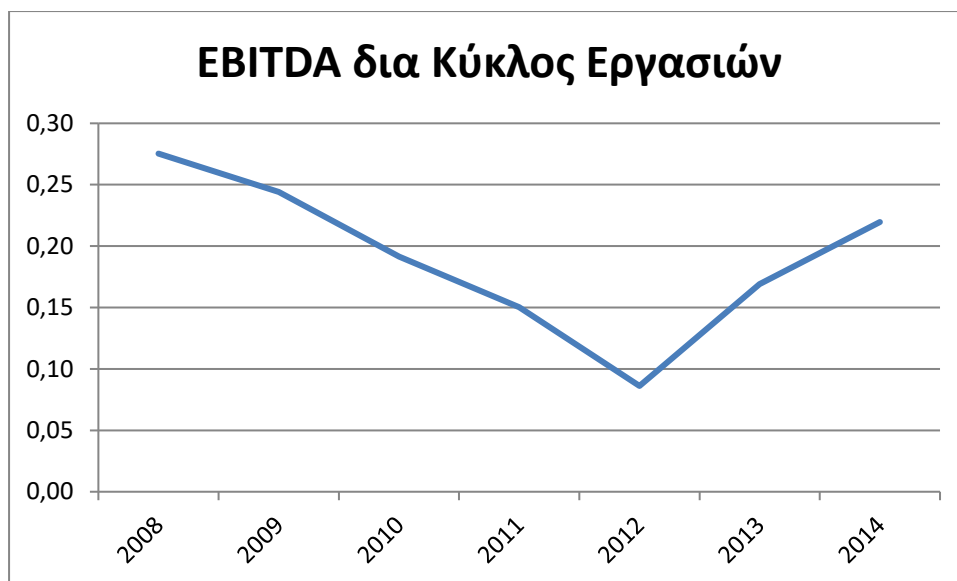


LAMPSA	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	97.223.000,00 €	90.567.000,00 €	187.789.000,00 €
2009	91.951.000,00 €	91.399.000,00 €	183.350.000,00 €
2010	84.015.000,00 €	91.745.000,00 €	175.761.000,00 €
2011	81.028.000,00 €	88.497.000,00 €	169.525.000,00 €
2012	80.688.000,00 €	83.758.000,00 €	164.446.000,00 €
2013	77.983.000,00 €	86.995.000,00 €	164.978.000,00 €
2014	54.952.000,00 €	81.328.000,00 €	136.280.000,00 €



LAMPSA	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,48	5,85	0,28
2009	0,50	8,01	0,24
2010	0,52	9,73	0,19
2011	0,52	12,99	0,15
2012	0,51	26,88	0,09
2013	0,53	10,60	0,17
2014	0,60	5,14	0,22





LAMPSA	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	804
2009	710
2010	692
2011	819
2012	627
2013	661
2014	799



LAMPSA	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση Εξόδων	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	x	x	x
2009	x	x	✓	x
2010	x	x	✓	x
2011	x	x	✓	x
2012	x	x	✓	x
2013	x	x	✓	x
2014	x	x	✓	x

LAMPSA	Εστίαση στην κύρια γεωγραφική αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	x	✓	✓	x
2009	x	✓	x	x
2010	x	✓	x	x
2011	x	✓	x	x
2012	✓	✓	x	x
2013	x	✓	x	x
2014	x	✓	x	x

4.3. Motor Oil

Η Motor Oil είναι ένας ενεργειακός όμιλος που δραστηριοποιείται στο χώρο της διύλισης αργού πετρελαίου, εμπορίας προϊόντων πετρελαίου, στον τομέα του υγραερίου και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ευρύτερη περιοχή της ανατολικής Μεσογείου. Ο όμιλος είναι σε θέση μέσω της επεξεργασίας διαφόρων τύπων αργού, να παράγει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων πετρελαίου όπου ένα μέρος τους το διανέμει σε εταιρείες εμπορίας πετρελαίου που βρίσκονται στην Ελλάδα και το μεγαλύτερο από αυτό το εξάγει σε πάνω από 45 χώρες. Επιπλέον στην Motor Oil ανήκουν οι εταιρείες λιανικής εμπορίας υγρών καυσίμων AVIN και Coral, η εταιρεία LPC που δραστηριοποιείται στον τομέα των λιπαντικών προϊόντων, η εταιρεία Coral Gas η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα του υγραερίου και η εταιρεία NRG SUPPLY & TRADING S.A. που δραστηριοποιείται στην εμπορία ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολούθησε ο Όμιλος Motor Oil τη περίοδο της οικονομικής ύφεσης μεταξύ του 2008 και του 2014.

2008

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1489 εργαζομένους.

2009

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1523 εργαζομένους, 34 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2010

- Εγκρίθηκε από τον όμιλο η έκδοση τριών κοινών ομολογιακών δανείων ύψους μέχρι 200 εκατομμυρίων, 50 εκατομμυρίων και 50 εκατομμυρίων αντίστοιχα. Η παραπάνω κίνηση έγινε με σκοπό την αντικατάσταση υφιστάμενων βραχυπρόθεσμων τραπεζικών υποχρεώσεων της Εταιρίας.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1857 εργαζομένους, 344 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2011

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1841 εργαζομένους, 16 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2012

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1763 εργαζομένους, 76 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2013

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1766 εργαζομένους, 3 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

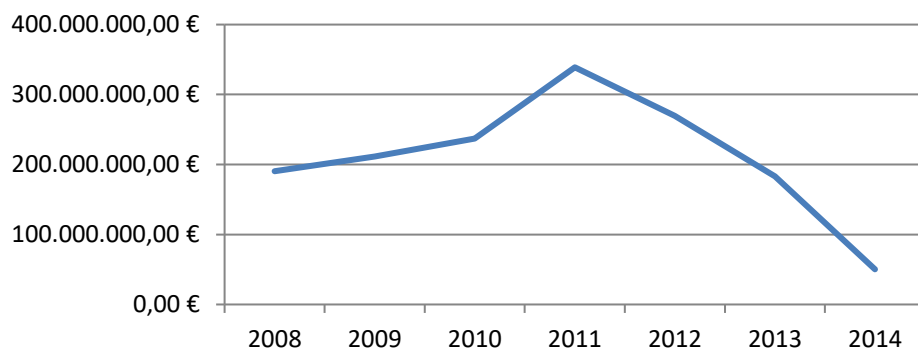
2014

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 2011 εργαζομένους, 245 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

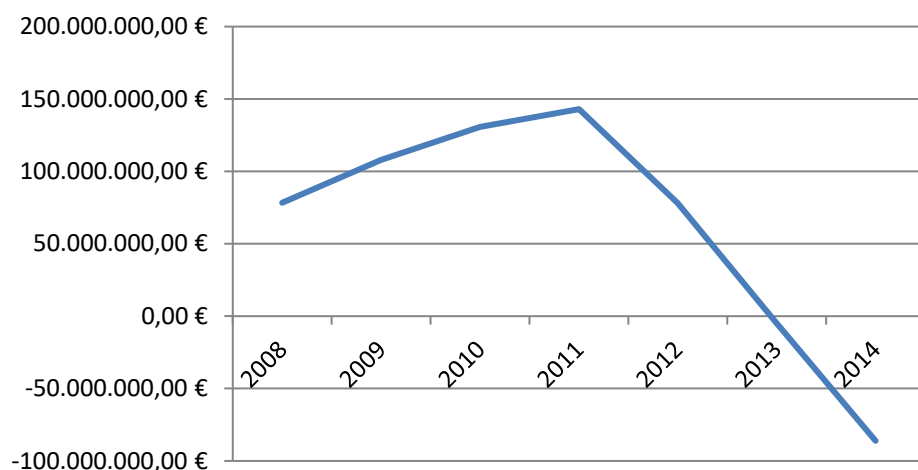
MOTOR OIL	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	5.505.365.000,00 €	190.345.000,00 €	78.406.000,00 €
2009	3.938.935.000,00 €	211.443.000,00 €	107.957.000,00 €
2010	6.184.435.000,00 €	236.870.000,00 €	130.657.000,00 €
2011	8.739.275.000,00 €	338.932.000,00 €	142.988.000,00 €
2012	9.681.883.000,00 €	269.790.000,00 €	78.088.000,00 €
2013	9.282.339.000,00 €	182.921.000,00 €	-4.714.000,00 €
2014	9.050.151.000,00 €	50.248.000,00 €	-86.098.000,00 €



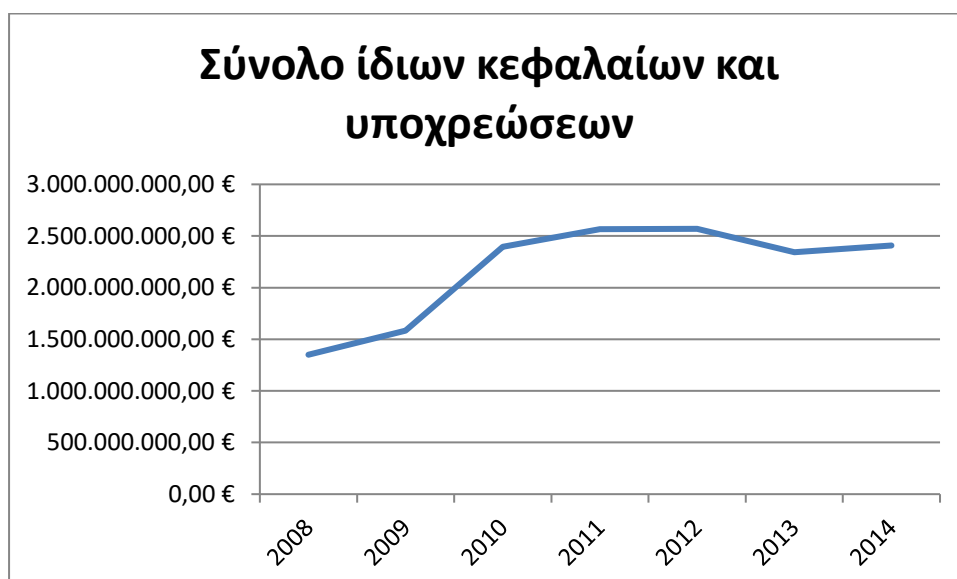
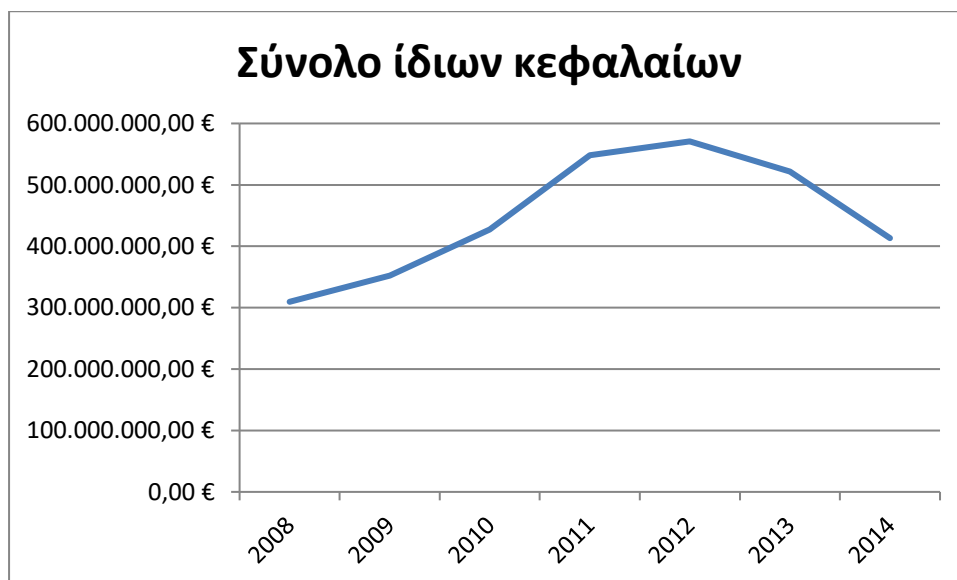
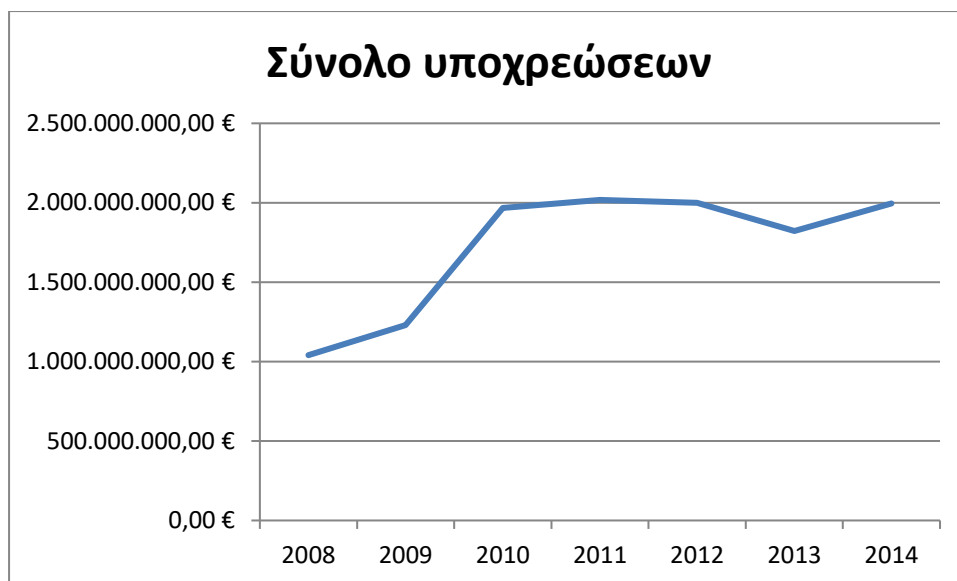
Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)



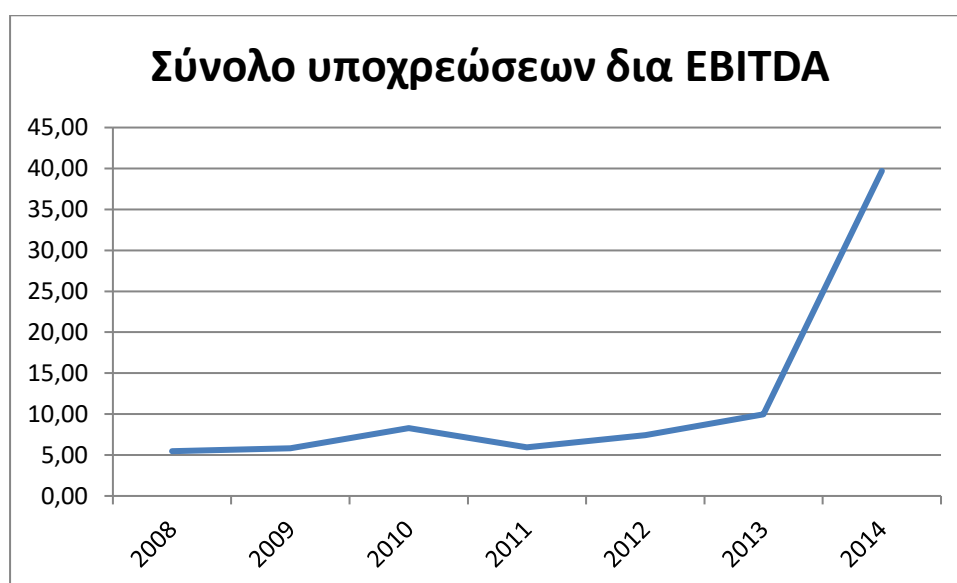
Καθαρά Κέρδη

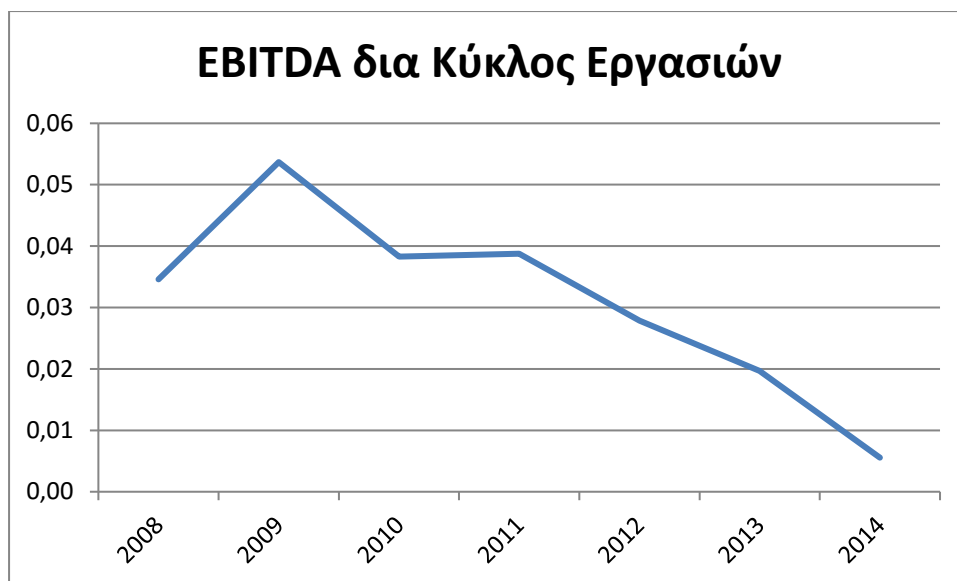


MOTOR OIL	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	1.040.690.000,00 €	309.586.000,00 €	1.350.276.000,00 €
2009	1.230.457.000,00 €	352.176.000,00 €	1.582.633.000,00 €
2010	1.966.850.000,00 €	427.234.000,00 €	2.394.084.000,00 €
2011	2.017.823.000,00 €	548.276.000,00 €	2.566.099.000,00 €
2012	1.998.724.000,00 €	570.827.000,00 €	2.569.551.000,00 €
2013	1.821.434.000,00 €	521.649.000,00 €	2.343.083.000,00 €
2014	1.994.923.000,00 €	413.499.000,00 €	2.408.422.000,00 €



MOTOR OIL	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,23	5,47	0,03
2009	0,22	5,82	0,05
2010	0,18	8,30	0,04
2011	0,21	5,95	0,04
2012	0,22	7,41	0,03
2013	0,22	9,96	0,02
2014	0,17	39,70	0,01





MOTOR OIL	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	1489
2009	1523
2010	1857
2011	1841
2012	1763
2013	1766
2014	2011



MOTOR OIL	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση Εξόδων	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	x	x	x
2009	x	x	x	x
2010	x	x	x	x
2011	x	x	x	x
2012	x	x	x	x
2013	x	x	x	x
2014	x	x	x	x

MOTOR OIL	Εστίαση στην κύρια γεωγραφικά αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες γεωγραφικά αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	x	✓	x	x
2009	x	✓	x	x
2010	x	✓	x	x
2011	x	✓	x	x
2012	x	✓	x	x
2013	x	✓	x	x
2014	x	✓	x	x

4.4. TERNA ENERGY

Η TERNA ENERGY αποτελεί έναν όμιλο που δραστηριοποιείται στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλα μέρη του κόσμου, όπως τις ΗΠΑ, την Πολωνία και την Βουλγαρία.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολούθησε ο Όμιλος TERNA ENERGY τη περίοδο της οικονομικής ύφεσης μεταξύ του 2008 και του 2014.

2008

- **Ο όμιλος καταβάλλει προσπάθεια για να επεκταθεί και σε χώρες εκτός Ελλάδος, όπως σε χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης, σε χώρες της Ασίας και της Μέσης Ανατολής.** Ο όμιλος σε αυτές τις χώρες αναζητεί τις κατάλληλες τοποθεσίες για αιολικά πάρκα, καθώς και τις κατάλληλες συνεργασίες με τοπικούς οργανισμούς με τους οποίους θα μπορούσε να συνεργαστεί.
- **Τα έργα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας της εταιρείας κατασκευάζονται από τον κατασκευαστικό κλάδο του ομίλου.** Με αυτή την κίνηση το κόστος και η χρονική περάτωση των έργων που γίνονται, ελέγχονται καλύτερα.
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 148 εργαζομένους.**

2009

- **Έναρξη κατασκευής τεσσάρων νέων αιολικών πάρκων στις περιοχές της Βοιωτίας, Αιτωλοακαρνανίας και Έβρου.**
- **Έναρξη κατασκευής ενός νέου φωτοβολταϊκού έργου στην περιοχή της Αιτωλοακαρνανίας.**
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 154 εργαζομένους, 6 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.**

2010

- **Έναρξη κατασκευής έξι νέων αιολικών πάρκων στην Βουλγαρία και στην Πολωνία.**
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 154 εργαζομένους, τους ίδιους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.**

2011

- **Έναρξη κατασκευής δύο νέων αιολικών πάρκων στην Βουλγαρία.**
- **Έναρξη κατασκευής νέου αιολικού πάρκου στις ΗΠΑ.**
- **Ο όμιλος κατέληξε σε συμφωνία για την εξαγορά εταιρειών που βρίσκονται στις ΗΠΑ και έχουν υπό ανάπτυξη (στάδιο αδειοδότησης) αιολικά πάρκα.**

- Απόκτηση άδειας για εγκατάσταση φωτοβολταϊκού σταθμού στην Αργολίδα.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 211 εργαζομένους, 57 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2012

- Ο όμιλος πραγματοποίησε συμφωνία για την μεταβίβαση άδειας ενός αιολικού πάρκου στις ΗΠΑ.
- Ο όμιλος πραγματοποίησε συμφωνία για την απόκτηση άδειας ενός αιολικού πάρκου στην Πολωνία.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 237 εργαζομένους, 26 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2013

- Είσπραξη επιχορήγησης ύψους 77.000.000, για το έργο στις ΗΠΑ.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 181 εργαζομένους, 56 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2014

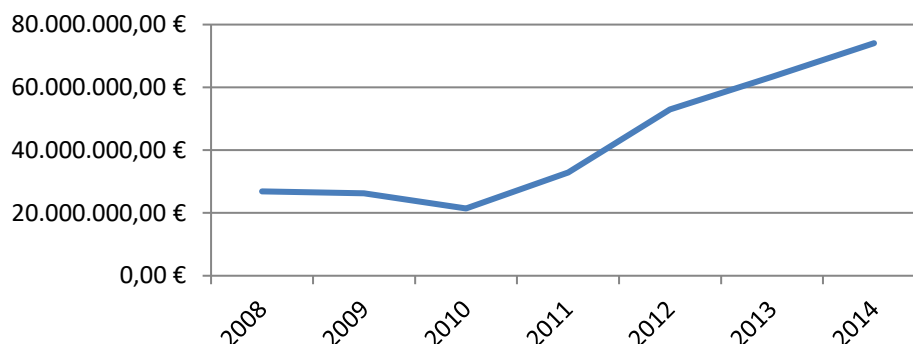
- Ολοκλήρωση κατασκευής επτά αιολικών πάρκων.
- Ο όμιλος προχώρησε σε εξαγορά τριών εταιρειών που βρίσκονται στην Πολωνία και έχουν άδειες εγκατάστασης αιολικών πάρκων.
- Ο όμιλος μέσω της εξαγοράς μίας εταιρείας στη Σερβία και την ίδρυση μία νέας εταιρεία στα Σκόπια, εισήλθε σε νέο κλάδο δραστηριότητας, της εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας.
- Υπογραφή σύμβασης με την περιφέρεια Πελοποννήσου έπειτα από διαγωνισμό για την «Ολοκληρωμένη Διαχείριση Απορριμμάτων της Περιφέρειας Πελοποννήσου μέσω ΣΔΙΤ».
- Υπογραφή σύμβασης για το έργο « Μελέτη, χρηματοδότηση, εγκατάσταση, υποστήριξη λειτουργίας, συντήρηση και τεχνική διαχείριση ενός ενιαίου αυτόματου συστήματος συλλογής κομίστρου για τις εταιρείες του ομίλου ΟΑΣΑ με ΣΔΙΤ ». Η υλοποίηση του έργου θα γίνει σε συνεργασία με τον Κορεάτικη όμιλο LG CNS.

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 157 εργαζομένους, 24 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

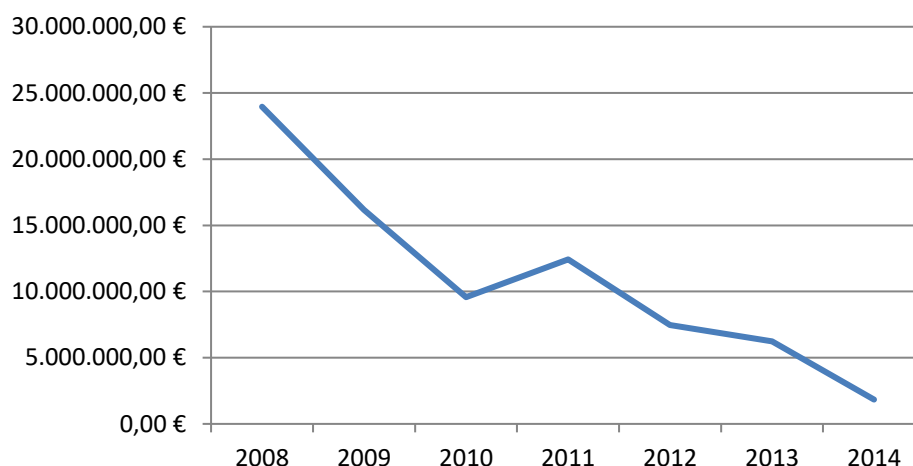
TERNA ENERGY	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	73.741.000,00 €	26.901.000,00 €	23.958.000,00 €
2009	73.376.000,00 €	26.274.000,00 €	16.185.000,00 €
2010	59.055.000,00 €	21.429.000,00 €	9.564.000,00 €
2011	76.165.000,00 €	32.878.000,00 €	12.422.000,00 €
2012	124.020.000,00 €	53.010.000,00 €	7.465.000,00 €
2013	139.595.000,00 €	63.357.000,00 €	6.237.000,00 €
2014	158.251.000,00 €	74.070.000,00 €	1.837.000,00 €



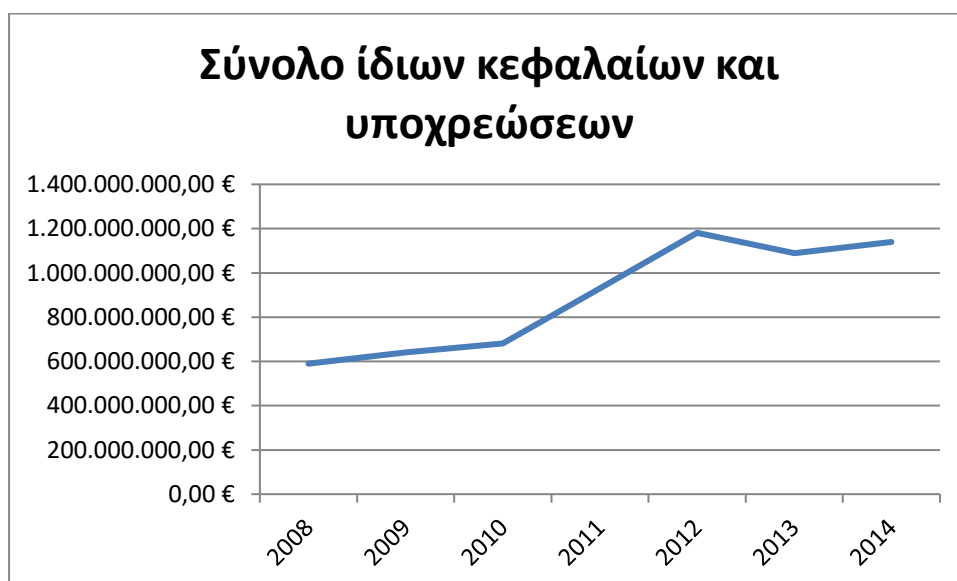
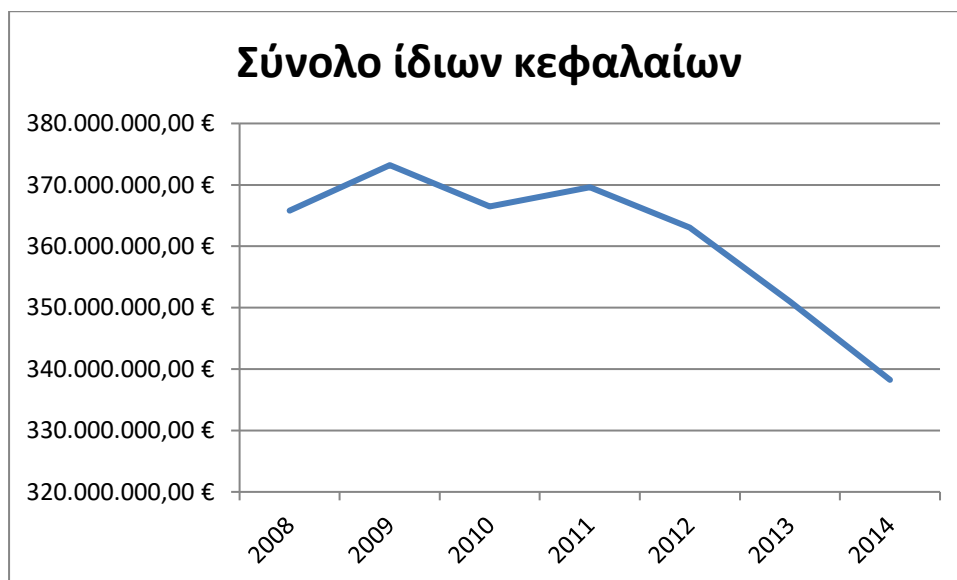
Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)



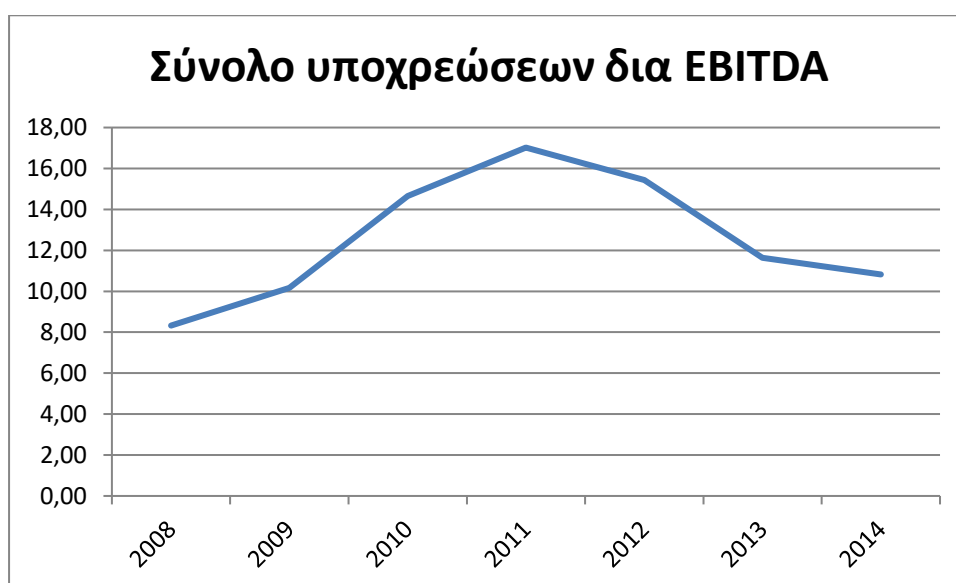
Καθαρά Κέρδη

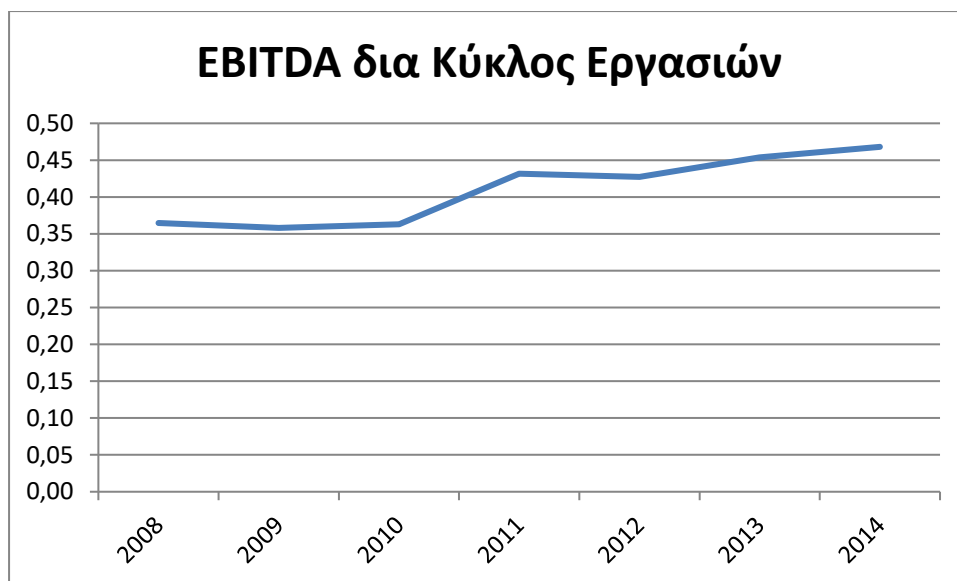


TERNA ENERGY	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	223.957.000,00 €	365.809.000,00 €	589.766.000,00 €
2009	267.239.000,00 €	373.216.000,00 €	640.455.000,00 €
2010	314.118.000,00 €	366.501.000,00 €	680.619.000,00 €
2011	559.591.000,00 €	369.609.000,00 €	929.200.000,00 €
2012	817.999.000,00 €	363.054.000,00 €	1.181.053.000,00 €
2013	737.492.000,00 €	350.978.000,00 €	1.088.470.000,00 €
2014	802.029.000,00 €	338.245.000,00 €	1.140.274.000,00 €



TERNA ENERGY	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,62	8,33	0,36
2009	0,58	10,17	0,36
2010	0,54	14,66	0,36
2011	0,40	17,02	0,43
2012	0,31	15,43	0,43
2013	0,32	11,64	0,45
2014	0,30	10,83	0,47





TERNA ENERGY	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	148
2009	154
2010	154
2011	211
2012	237
2013	181
2014	157



TERNA ENERGY	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση Εξόδων	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	x	x	x
2009	x	x	x	x
2010	x	x	x	x
2011	x	x	x	x
2012	x	x	x	x
2013	x	x	✓	x
2014	x	x	✓	x

TERNA ENERGY	Εστίαση στην κύρια γεωγραφικά αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες γεωγραφικά αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	x	✓	✓	x
2009	✓	✓	x	x
2010	x	✓	✓	x
2011	x	✓	✓	x
2012	x	✓	✓	x
2013	x	✓	✓	x
2014	✓	✓	✓	x

4.5. Quest

Ο όμιλος Quest δραστηριοποιείται στους τομείς του εμπορίου προϊόντων πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών, καθώς και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επιπλέον δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών πληροφορικής, στις ταχυμεταφορές και ταχυδρομικές υπηρεσίες και σε τομείς με πράσινη ενέργεια. Η όμιλος Quest εκτός από την Ελλάδα, εκτείνεται και σε περιοχές της υπόλοιπης Ευρώπης και της Νοτιοανατολικής Μεσογείου. Σημαντικές εταιρείες που ανήκουν στον όμιλο είναι οι ACS, Uni Systems, Info Quest Technologies και πολλές άλλες.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολούθησε ο Όμιλος Quest τη περίοδο της οικονομικής ύφεσης μεταξύ του 2008 και του 2014.

2008

- Ο όμιλος προέβει σε αγορά επιπλέον ποσοστού 2,11% της θυγατρικής εταιρείας ACS A.E.E..
- Συμφωνία της θυγατρικής εταιρείας του ομίλου Info-Quest A.E.B.E. με την γαλλική εταιρεία EDF-EN, για την από κοινού δημιουργία Joint Venture σχήματος. Το παραπάνω σχήμα θα δραστηριοποιηθεί στην κατασκευή, ανάπτυξη και έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας που θα βρίσκονται στην Ελλάδα.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1528 εργαζομένους.

2009

- Ο όμιλος προέβει σε εξαγορά της εταιρείας «RAINBOW ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Προϊόντων και Υπηρεσιών Προηγμένης Τεχνολογίας». Με την παραπάνω εξαγορά ο όμιλος εξασφάλισε την συνεργασία με την APPLE για την διανομή των προϊόντων της, για τουλάχιστον τρία χρόνια στις αγορές της Ελλάδας και Κύπρου.
- Ο όμιλος μέσω της θυγατρικής του εταιρείας iSquare A.E, προχώρησε στην έκδοση ομολογιακού δανείου ύψους 11.000.000 ευρώ διάρκειας 5 χρόνων.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1449 εργαζομένους, 79 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2010

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1280 εργαζομένους, 169 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2011

- Ολοκλήρωση κατασκευής και έναρξη λειτουργίας φωτοβολταϊκού πάρκου στο δήμο Θηβών, νομού Βοιωτίας.
- Ο όμιλος μέσω της θυγατρικής του εταιρείας Unisystems A.E.E., προχώρησε στην έκδοση ομολογιακού δανείου ύψους 6.000.000 ευρώ διάρκειας 6 χρόνων.

- Ο όμιλος μέσω της θυγατρικής του εταιρείας Quest Solar A.E. προχώρησε στην έκδοση ομολογιακού δανείου ύψους 17.500.000 ευρώ διάρκειας 18 χρόνων.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1274 εργαζομένους, 6 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2012

- Ολοκλήρωση κατασκευής και έναρξη λειτουργίας φωτοβολταϊκού πάρκου στον Πολύγυρο, νομού Χαλκιδικής.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1200 εργαζομένους, 74 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2013

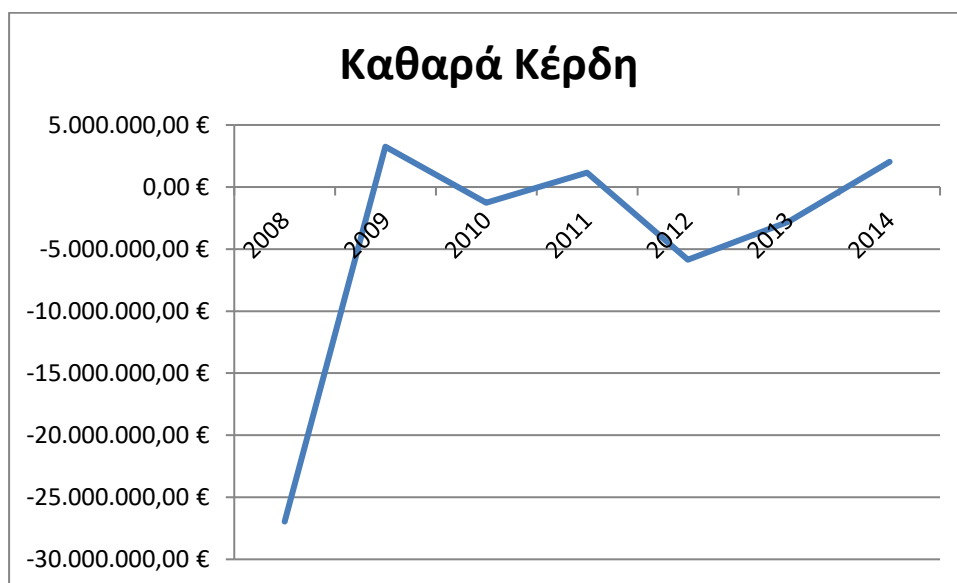
- Ολοκλήρωση κατασκευής και έναρξη λειτουργίας φωτοβολταϊκού πάρκου στον δήμο Αλμυρού, νομού Μαγνησίας.
- Απόκτηση τριών καταστημάτων Golden-i (Apple stores) από την θυγατρική εταιρεία του ομίλου «iStorm», μέσω αγοραπωλησίας από την εταιρεία ACE-Hellas. Με αυτή την κίνηση ο όμιλος απέκτησε την μεγαλύτερη αλυσίδα Apple Premium Resellers (ARP) στην Ελλάδα.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1235 εργαζομένους, 35 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2014

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1288 εργαζομένους, 53 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

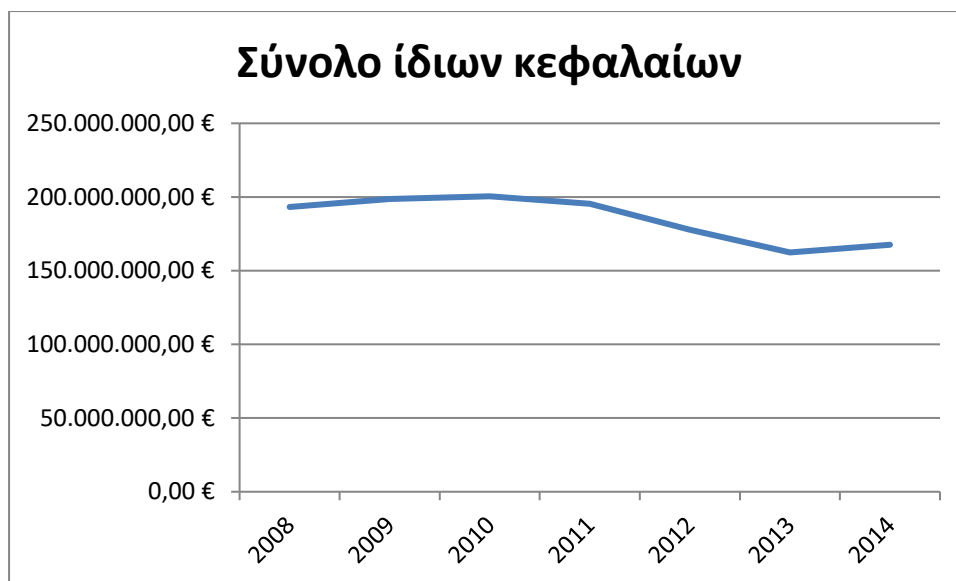
QUEST	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	458.568.000,00 €	-11.835.000,00 €	-26.955.000,00 €
2009	402.252.000,00 €	14.812.000,00 €	3.254.000,00 €
2010	331.463.000,00 €	9.297.000,00 €	-1.272.000,00 €
2011	307.333.000,00 €	12.828.000,00 €	1.161.000,00 €
2012	282.918.000,00 €	9.515.000,00 €	-5.856.000,00 €
2013	294.652.000,00 €	12.143.000,00 €	-2.789.000,00 €
2014	314.949.000,00 €	19.861.000,00 €	2.025.000,00 €





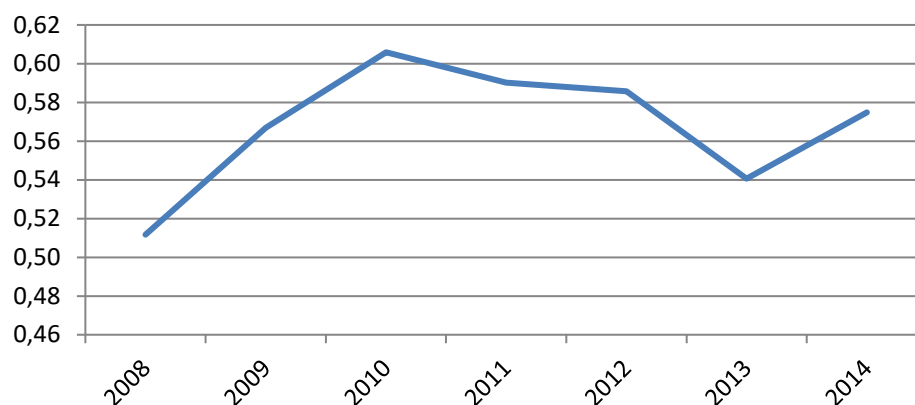
QUEST	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	184.452.000,00 €	193.290.000,00 €	377.742.000,00 €
2009	151.740.000,00 €	198.666.000,00 €	350.406.000,00 €
2010	130.404.000,00 €	200.479.000,00 €	330.885.000,00 €
2011	135.688.000,00 €	195.434.000,00 €	331.122.000,00 €
2012	125.661.000,00 €	177.707.000,00 €	303.368.000,00 €
2013	137.941.000,00 €	162.374.000,00 €	300.313.000,00 €
2014	123.917.000,00 €	167.569.000,00 €	291.486.000,00 €



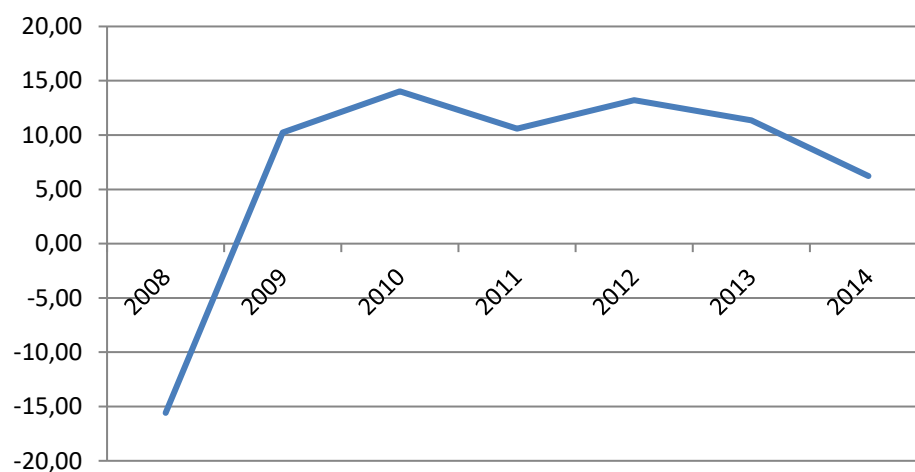


QUEST	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,51	-15,59	-0,03
2009	0,57	10,24	0,04
2010	0,61	14,03	0,03
2011	0,59	10,58	0,04
2012	0,59	13,21	0,03
2013	0,54	11,36	0,04
2014	0,57	6,24	0,06

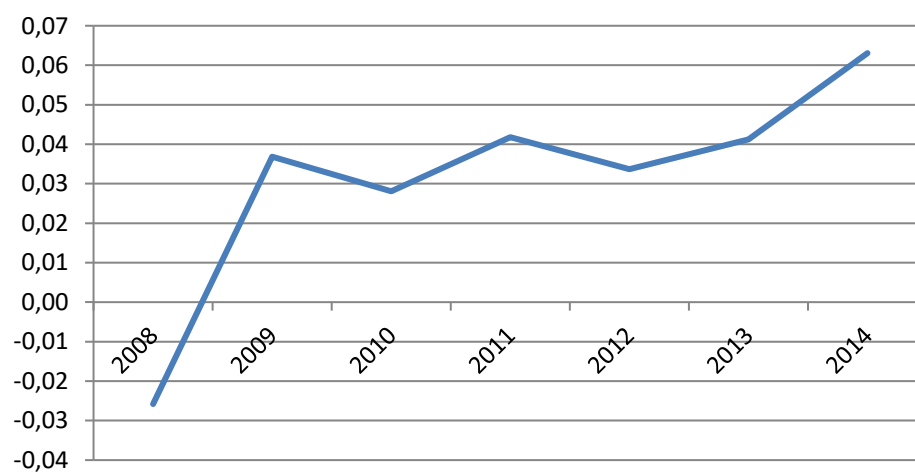
Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων



Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA



ΕΒΙΤΔΑ δια Κύκλος Εργασιών



QUEST	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	1528
2009	1449
2010	1280
2011	1274
2012	1200
2013	1235
2014	1288



QUEST	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση προσωπικού	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	x	✓	x
2009	x	x	✓	x
2010	x	x	✓	x
2011	x	x	✓	x
2012	x	x	✓	x
2013	x	x	✓	x
2014	x	x	✓	x

QUEST	Εστίαση στην κύρια γεωγραφικά αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες γεωγραφικά αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	✓	✓	x	x
2009	✓	✓	x	x
2010		x	x	x
2011	✓	✓	x	x
2012	✓	✓	x	x
2013	✓	✓	x	x
2014	x	x	x	x

4.6. Furlis

Ο Όμιλος Furlis αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εμπορικούς ομίλους διαρκών καταναλωτικών αγαθών με την εμπορική του δραστηριότητα να εκτείνεται σε πολλές χώρες, όπως την Ελλάδα, την Κύπρο, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και την Τουρκία. Οι κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιείται ο όμιλος είναι της λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλων, λιανικής πώλησης αθλητικών ειδών και σε επενδύσεις ακίνητης περιουσίας. Επιπλέον Όμιλος Furlis αποτελεί αποκλειστικό δικαιούχο των εμπορικών σημάτων της IKEA για την Ελλάδα, την Βουλγαρία και την Κύπρο, της INTERSPORT για την Ελλάδα, την Κύπρο, την Βουλγαρία, τη Ρουμανία και την Τουρκία καθώς και THE ATHLETE'S FOOT για την Ελλάδα και την Τουρκία.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολούθησε ο Όμιλος Furlis τη περίοδο της οικονομικής ύφεσης μεταξύ του 2008 και του 2014.

2008

- **Μετατροπή σε τοπικό νόμισμα (RON) του 85% περίπου των δανείων της εταιρείας «GENCO TRADE SRL».** Η παραπάνω εταιρεία δραστηριοποιείται στην Ρουμανία και αυτή η κίνηση έγινε για τη περίπτωση που υπάρξουν διακυμάνσεις στο τοπικό νόμισμα σε σχέση με το ευρώ, ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε επιβάρυνση σε περίπτωση μεταβολής του.
- **Ο Όμιλος κινήθηκε άμεσα στην εξασφάλιση Τραπεζικών πιστωτικών ορίων ώστε να εξασφαλιστούν τα απαιτούμενα κεφάλαια τόσο για**

κεφάλαια κίνησης όσο και για την εκτέλεση των επενδυτικών του σχεδίων.

- Άνοιγμα νέου καταστήματος IKEA στην Αθήνα.
- Ολοκλήρωση επένδυσης σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στο Σχηματάρι Βοιωτίας, που θα βοηθήσουν στην αποθήκευση και εφοδιασμό των καταστημάτων IKEA. Αυτή η επένδυση και η παροχή των παραπάνω υπηρεσιών έγινε από την εταιρεία «TRADE LOGISTICS ANΩNYMH EΜΠΟΡΙKH BIOMHXANIKH ETAIPEIA».
- Σύσταση της εταιρείας «HOUSEMARKET BULGARIA EAD» με έδρα την Βουλγαρία. Η παραπάνω κίνηση έγινε με σκοπό την ανάπτυξη καταστημάτων IKEA στη Βουλγαρία.
- Αγορά οικοπέδου στην Βουλγαρία, για την κατασκευή καταστήματος IKEA.
- Σύσταση της εταιρείας «WYLDES LIMITED», με έδρα την Κύπρο. Η παραπάνω εταιρεία έχει στόχο να βοηθήσει στην ανάπτυξη της περιοχής που θα λειτουργήσει το κατάστημα της IKEA στην Βουλγαρία.
- Άνοιγμα πέντε νέων καταστημάτων INTERSPORT στην Ελλάδα.
- Άνοιγμα πέντε νέων καταστημάτων INTERSPORT στη Ρουμανία.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 2945 εργαζομένους.

2009

- Άνοιγμα νέου καταστήματος IKEA στην Λάρισα.
- Ανάλυση κατά 100% από 70% της δικαιόχρησης των καταστημάτων IKEA στην Βουλγαρία.
- Πώληση ακινήτου της PENTHS A.E.
- Άνοιγμα δύο νέων καταστημάτων INTERSPORT στην Ελλάδα.
- Άνοιγμα τριών νέων καταστημάτων INTERSPORT στη Ρουμανία.
- Άνοιγμα νέου καταστήματος INTERSPORT στην Βουλγαρία.
- Άνοιγμα νέου καταστήματος INTERSPORT στην Κύπρο.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 3138 εργαζομένους, 193 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2010

- Άνοιγμα νέου καταστήματος IKEA στα Ιωάννινα.
- Άνοιγμα τριών νέων καταστημάτων INTERSPORT στην Ελλάδα.
- Άνοιγμα δύο νέων καταστημάτων INTERSPORT στην Βουλγαρία.
- Άνοιγμα δύο νέων καταστημάτων INTERSPORT στη Ρουμανία.
- Λήξη της συνεργασίας του ομίλου με την SAMSUNG Electronics.

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 3095 εργαζομένους, 43 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2011

- Σύναψη συμφωνίας για την απόκτηση του δικτύου καταστημάτων της INTERSPORT στην Τουρκία. Ο όμιλος θα συμμετέχει με ποσοστό 75% στην νέα εταιρεία που ιδρύθηκε με έδρα την Τουρκία.
- Άνοιγμα νέου καταστήματος IKEA στην Βουλγαρία.
- Άνοιγμα πέντε νέων καταστημάτων INTERSPORT στην Ελλάδα.
- Άνοιγμα τριών νέων καταστημάτων INTERSPORT στη Ρουμανία.
- Άνοιγμα δεκαπέντε νέων καταστημάτων INTERSPORT στην Τουρκία.
- Κλείσιμο ενός καταστήματος INTERSPORT στην Ελλάδα.
- Έναρξη δραστηριότητας στο κλάδο λιανικής πώλησης ειδών νεανικής μόδας με τη λειτουργία τεσσάρων καταστημάτων NEW LOOK στη Ρουμανία.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 3512 εργαζομένους, 417 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2012

- Άνοιγμα κέντρου παραγγελιών και παραδόσεων προϊόντων IKEA στη Ρόδο.
- Άνοιγμα δύο νέων καταστημάτων INTERSPORT στην Ελλάδα.
- Άνοιγμα τριών νέων καταστημάτων INTERSPORT στη Ρουμανία.
- Άνοιγμα νέου καταστήματος INTERSPORT στην Κύπρο.
- Άνοιγμα νέου καταστήματος INTERSPORT στην Βουλγαρία.
- Κλείσιμο ενός καταστήματος INTERSPORT στην Βουλγαρία.
- Κλείσιμο ενός καταστήματος INTERSPORT στην Τουρκία.
- Άνοιγμα τριών νέων καταστημάτων NEW LOOK στη Ρουμανία.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 3531 εργαζομένους, 19 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2013

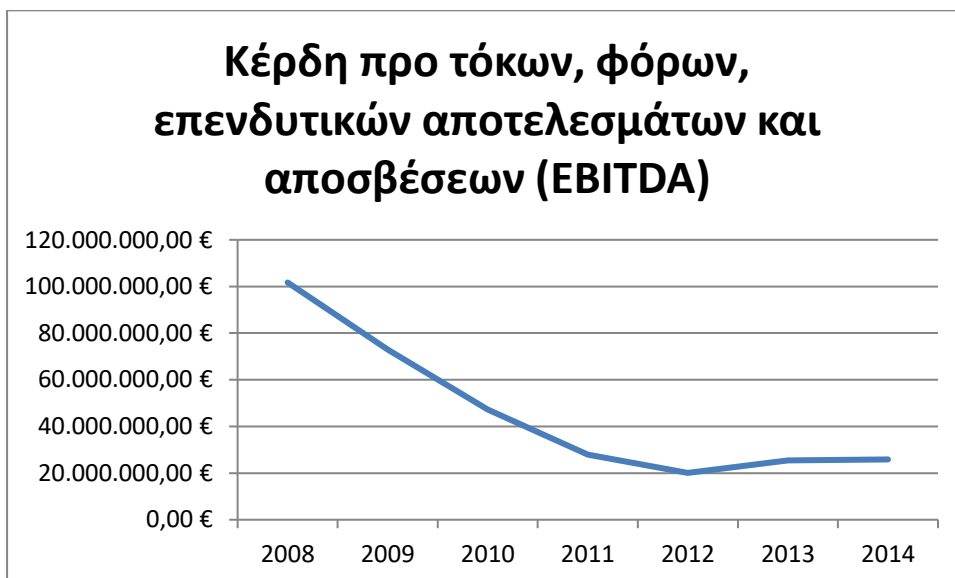
- Άνοιγμα τριών νέων κέντρων παραγγελιών και παραδόσεων προϊόντων IKEA στην Ελλάδα.

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 3617 εργαζομένους, 86 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

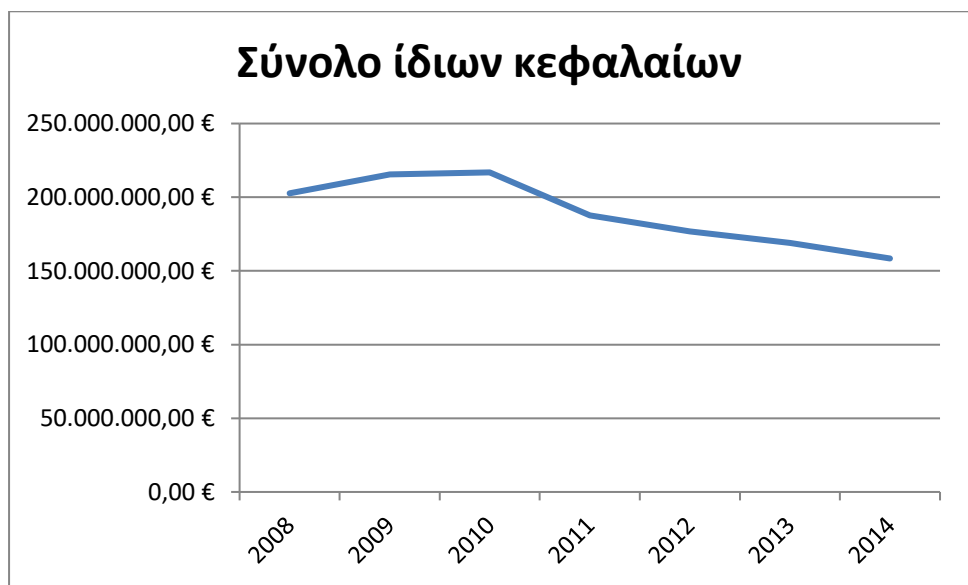
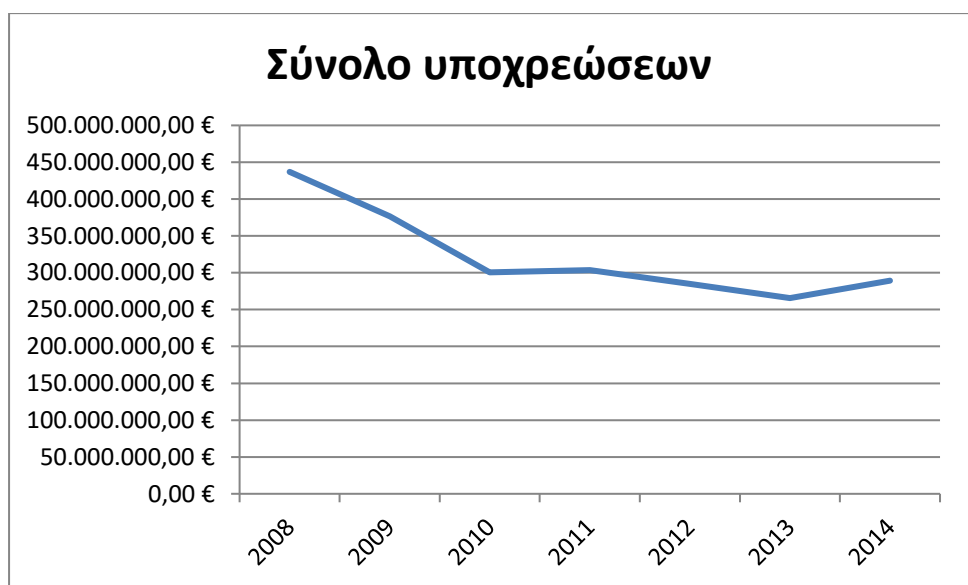
2014

- Άνοιγμα νέου κέντρου παραγγελιών και παραδόσεων προϊόντων IKEA στην Κομοτηνή.
- Δημιουργία καταστήματος ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).
- Άνοιγμα πέντε νέων καταστημάτων INTERSPORT στην Ελλάδα.
- Άνοιγμα δύο νέων καταστημάτων NEW LOOK στη Ρουμανία.
- Άνοιγμα τεσσάρων νέων καταστημάτων INTERSPORT στην Τουρκία.
- Άνοιγμα νέου καταστήματος INTERSPORT στην Κύπρο.
- Άνοιγμα νέου καταστήματος INTERSPORT στην Βουλγαρία.
- Ο όμιλος πραγματοποίησε συμφωνία για την ανάληψη του δικαιώματος franchise για το άνοιγμα καταστημάτων The Athlete's Foot (TAF) στις αγορές της Τουρκίας και της Ελλάδας.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 3710 εργαζομένους, 93 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

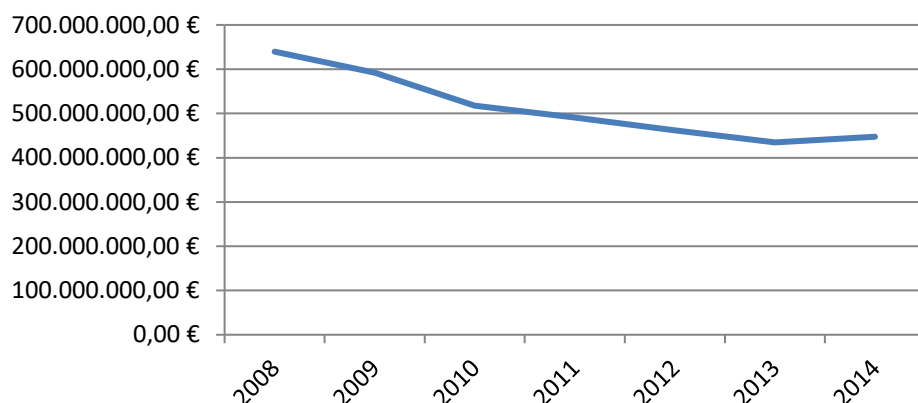
FOURLIS	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	784.447.000,00 €	101.727.000,00 €	55.642.000,00 €
2009	751.722.000,00 €	72.909.000,00 €	31.215.000,00 €
2010	638.150.000,00 €	47.308.000,00 €	14.237.000,00 €
2011	438.249.000,00 €	27.969.000,00 €	1.715.000,00 €
2012	420.254.000,00 €	20.086.000,00 €	-11.309.000,00 €
2013	403.271.000,00 €	25.421.000,00 €	-8.294.000,00 €
2014	413.370.000,00 €	25.908.000,00 €	-11.475.000,00 €



FOURLIS	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	436.935.000,00 €	202.698.000,00 €	639.633.000,00 €
2009	376.756.000,00 €	215.463.000,00 €	592.220.000,00 €
2010	300.626.000,00 €	216.854.000,00 €	517.480.000,00 €
2011	303.396.000,00 €	187.680.000,00 €	491.075.000,00 €
2012	285.084.000,00 €	176.889.000,00 €	461.973.000,00 €
2013	265.613.000,00 €	168.989.000,00 €	434.602.000,00 €
2014	289.050.000,00 €	158.433.000,00 €	447.484.000,00 €

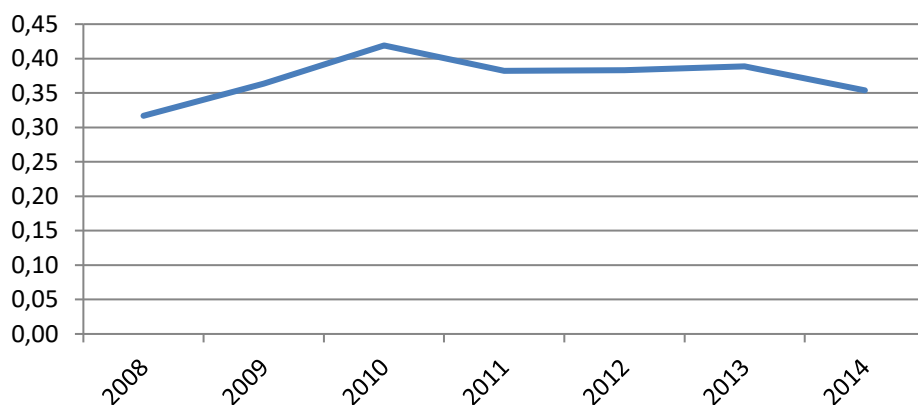


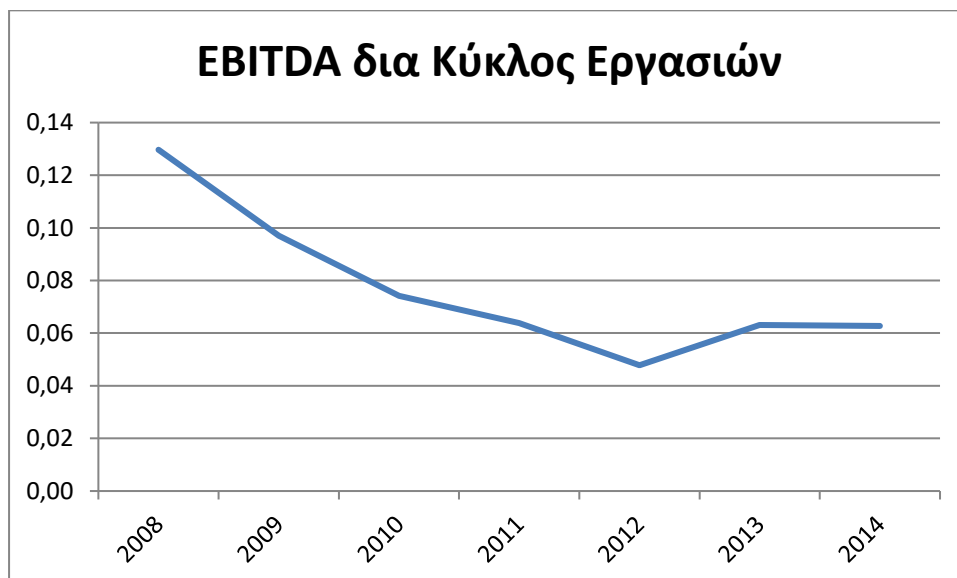
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων



FOURLIS	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,32	4,30	0,13
2009	0,36	5,17	0,10
2010	0,42	6,35	0,07
2011	0,38	10,85	0,06
2012	0,38	14,19	0,05
2013	0,39	10,45	0,06
2014	0,35	11,16	0,06

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων





FOURLIS	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	2945
2009	3138
2010	3095
2011	3512
2012	3531
2013	3617
2014	3710



FOURLIS	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση Εξόδων	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	x	x	x
2009	x	x	x	x
2010	x	x	✓	x
2011	x	x	x	x
2012	x	x	x	x
2013	x	x	x	x
2014	x	x	x	x

FOURLIS	Εστίαση στην κύρια γεωγραφικά αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες γεωγραφικά αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	✓	✓	✓	x
2009	✓	✓	✓	x
2010	✓	✓	✓	x
2011	✓	✓	✓	x
2012	✓	✓	✓	x
2013	✓	✓	x	x
2014	✓	✓	✓	x

4.7. ΔΕΗ

Ο όμιλος της ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού) δραστηριοποιείται στον τομέα παραγωγής, διανομής και πώλησης ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Ο όμιλος διαθέτει θερμικούς και υδροηλεκτρικούς σταθμούς παραγωγής ενέργειας, καθώς και μονάδες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολούθησε η ΔΕΗ τη περίοδο της οικονομικής ύφεσης μεταξύ του 2008 και του 2014.

2008

- Συμφωνία με την εταιρεία ΛΑΡΚΟ Γ.Μ.Μ.Ε. για την προμήθεια λιγνίτη.
- Η ΔΕΗ κατακύρωσε αποτελέσματα διαγωνισμού για την μελέτη, προμήθεια εξοπλισμού και την κατασκευή υποσταθμού κλειστού τύπου που θα βρίσκεται στη Σορώνη Ρόδου.
- Πραγματοποίηση διεθνούς μειοδοτικού διαγωνισμού με σκοπό τη δημιουργία νέας μονάδας λιγνίτη που θα βρίσκεται στη Φλώρινα.
- Πραγματοποίηση διεθνούς μειοδοτικού διαγωνισμού με σκοπό τη δημιουργία νέου ΘΗΣ που θα βρίσκεται Νότια Ρόδο.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 23611 εργαζομένους.

2009

- Η ΔΕΗ υπέγραψε μνημόνιο συνεργασίας με την εταιρεία MEDGAS Α.Ε..
- Ανατέθηκε στην εταιρεία ΤΕΡΝΑ Α.Ε. η δημιουργία νέου ΘΗΣ που θα βρίσκεται Νότια Ρόδο.
- Ανατέθηκε στην κοινοπραξία των εταιρειών ΤΕΡΝΑ Α.Ε. και ΕΤΑΔΕ Α.Ε. για τη δημιουργία νέας μονάδας συνδυασμένου κύκλου που θα βρίσκεται στην Μεγαλόπολη.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 22582 εργαζομένους, 1029 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2010

- Ο όμιλος αποφάσισε την κατασκευή μίας νέας μονάδας παραγωγής η οποία θα βρίσκεται στον ΑΗΣ Πτολεμαΐδας.
- Η ΔΕΗ προχώρησε στη δημιουργία Joint Venture με την εταιρεία Urbaser.

- Η ΔΕΗ Α.Ε. εξαγόρασε τα αιολικά πάρκα BCI.
- Συνεργασία μεταξύ ΔΕΗ και της εταιρείας EDF Nouvelles.
- Ο όμιλος προχώρησε σε υπογραφή μνημονίου συνεργασίας με την εταιρεία EDF Energie Nouvelles.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 21854 εργαζομένους, 728 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2011

- Η ΔΕΗ προχώρησε σε μνημόνιο συνεργασίας για την ανάπτυξη έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Όμιλος πραγματοποίησε διαγωνισμό για κατασκευή φωτοβολταϊκού πάρκου.
- Η ΔΕΗ προχώρησε σε στρατηγική συμφωνία με την SINOVEL Wind Group.
- Η ΔΕΗ προεπιλέχθηκε σε διαγωνισμό που έγινε στη ΠΓΔΜ.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 20821 εργαζομένους, 1033 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2012

- Η ΔΕΗ προχώρησε σε στρατηγική συμφωνία με την Silcio.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 19998 εργαζομένους, 823 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

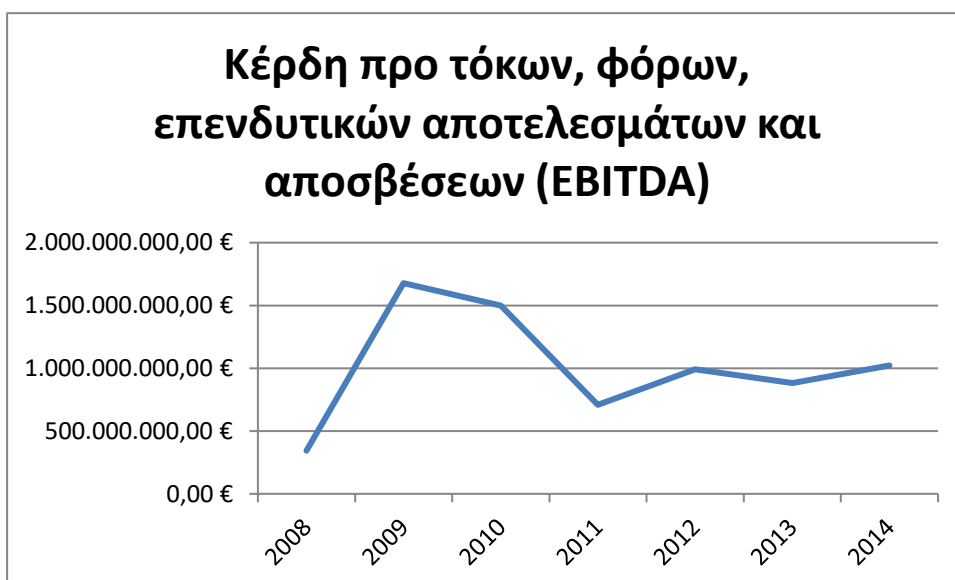
2013

- Η ΔΕΗ πήρε νέα χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων.
- Ο όμιλος προχώρησε στην υπογραφή ομολογιακού δανείου.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 19093 εργαζομένους, 905 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

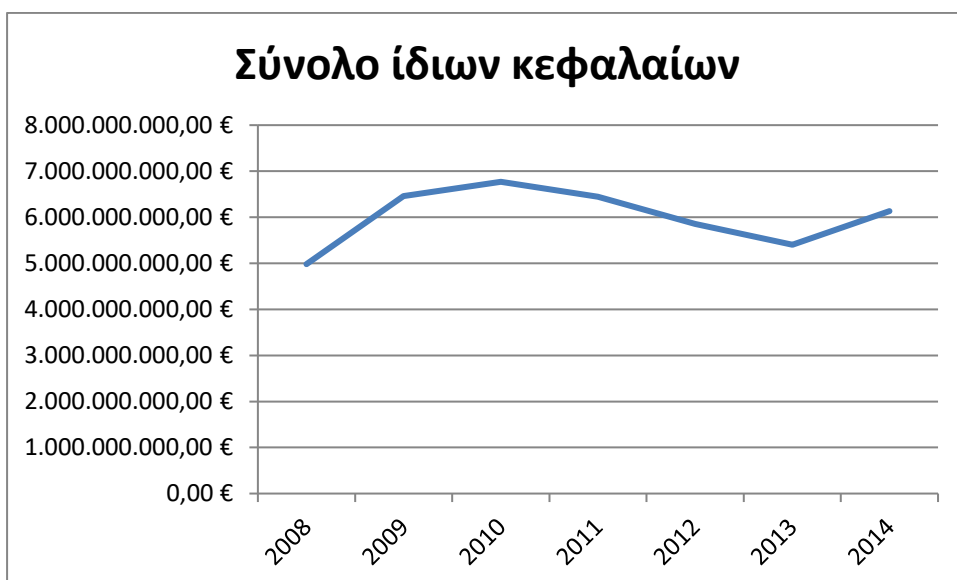
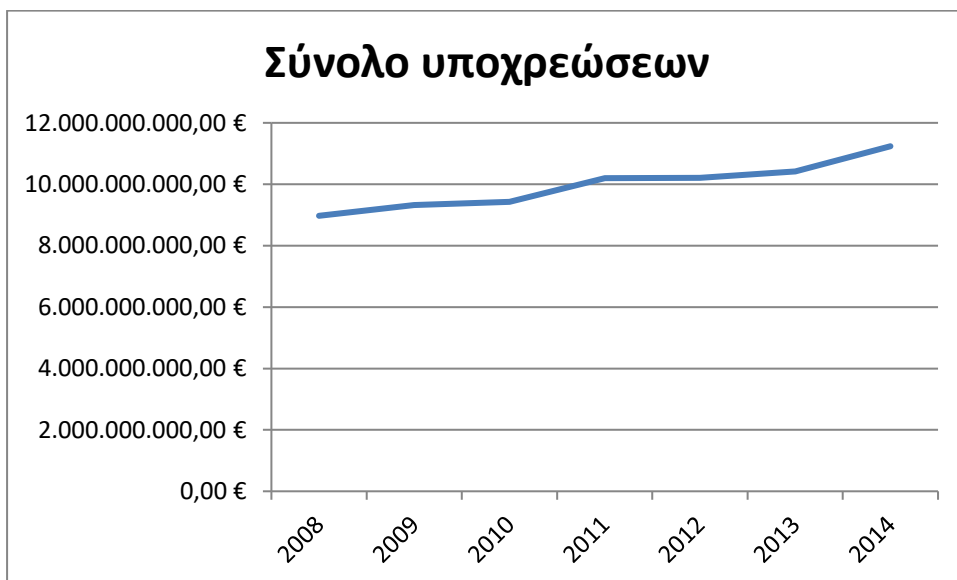
2014

- Ο όμιλος υπέγραψε σύμβαση χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων.
- Ο όμιλος υπέγραψε 5ετές κοινοπρακτικό δάνειο €2,2 δις.
- Έναρξη διαδικασίας προσφοράς ομολογιών € 5.000.000.000
- Τιμολόγηση έκδοσης ομολογιών (Senior Notes) €700.000.000.
- Η ΔΕΗ ίδρυσε θυγατρική εταιρεία στην Τουρκία.
- Η ΔΕΗ ίδρυσε θυγατρική εταιρεία στην Βουλγαρία.
- Πραγματοποιήθηκε ηλεκτρική διασύνδεση των Κυκλάδων.
- Η ΔΕΗ πήρε άδεια για δύο αιολικά πάρκα στη Ροδόπη.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 18572 εργαζομένους, 521 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος

ΔΕΗ	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	5.823.483.000,00 €	343.585.000,00 €	-305.879.000,00 €
2009	6.030.381.000,00 €	1.677.561.000,00 €	1.480.421.000,00 €
2010	5.811.386.000,00 €	1.497.603.000,00 €	537.112.000,00 €
2011	5.442.889.000,00 €	709.705.000,00 €	-139.020.000,00 €
2012	5.985.222.000,00 €	990.855.000,00 €	30.529.000,00 €
2013	5.970.826.000,00 €	881.609.000,00 €	-225.288.000,00 €
2014	5.863.657.000,00 €	1.022.146.000,00 €	91.320.000,00 €



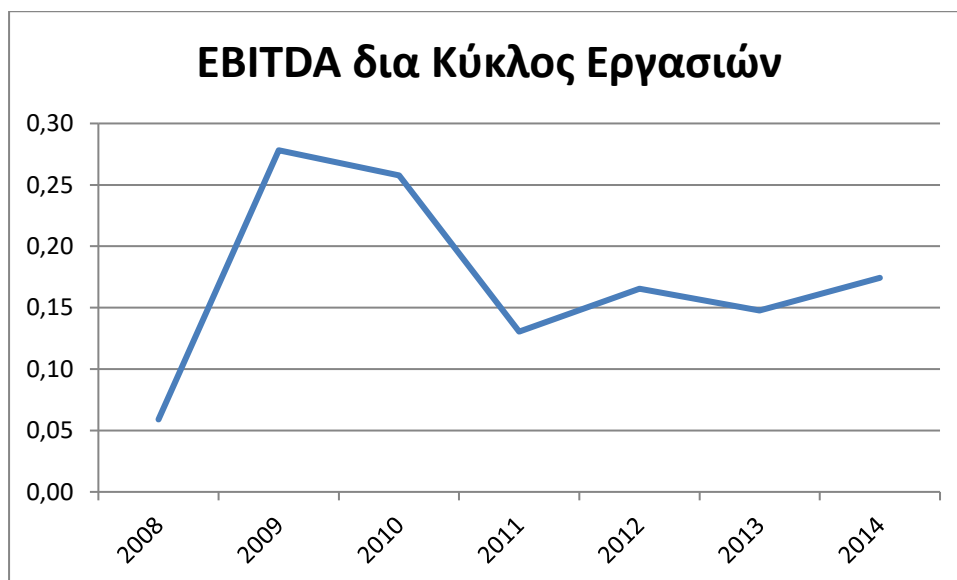
ΔΕΗ	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	8.972.857.000,00 €	4.981.366.000,00 €	13.954.223.000,00 €
2009	9.322.850.000,00 €	6.461.314.000,00 €	15.784.164.000,00 €
2010	9.430.871.000,00 €	6.769.528.000,00 €	16.200.399.000,00 €
2011	10.196.109.000,00 €	6.448.695.000,00 €	16.644.804.000,00 €
2012	10.204.653.000,00 €	5.854.459.000,00 €	16.059.112.000,00 €
2013	10.416.013.000,00 €	5.403.573.000,00 €	15.819.586.000,00 €
2014	11.238.612.000,00 €	6.134.749.000,00 €	17.373.361.000,00 €





ΔΕΗ	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,36	26,12	0,06
2009	0,41	5,56	0,28
2010	0,42	6,30	0,26
2011	0,39	14,37	0,13
2012	0,36	10,30	0,17
2013	0,34	11,81	0,15
2014	0,35	11,00	0,17





ΔΕΗ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	23611
2009	22582
2010	21854
2011	20821
2012	19998
2013	19093
2014	18572



ΔΕΗ	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση Εξόδων	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	x	✓	x
2009	x	x	✓	x
2010	x	x	✓	x
2011	x	x	✓	x
2012	x	x	✓	x
2013	x	x	✓	x
2014	x	x	✓	x

ΔΕΗ	Εστίαση στην κύρια γεωγραφικά αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες γεωγραφικά αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	✓	✓	x	x
2009	✓	✓	x	x
2010	✓	✓	x	x
2011	✓	✓	✓	x
2012	x	✓	✓	x
2013	x	✓	x	x
2014	✓	✓	✓	x

4.8. ΟΠΑΠ

Ο όμιλος ΟΠΑΠ (Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου) δραστηριοποιείται στον τομέα των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα, με το μεγαλύτερο δίκτυο σημείων πώλησης. Ο ΟΠΑΠ έχει επεκταθεί και στην αγορά της Κύπρου και επιπλέον έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες του και στο διαδίκτυο.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολούθησε ο Όμιλος ΟΠΑΠ τη περίοδο της οικονομικής ύφεσης μεταξύ του 2008 και του 2014.

2008

- **Παράδοση και εγκατάσταση περίπου 10.000 Τερματικών Αυτόνομης Χρήσης (TAX) στα πρακτορεία.**
- **Αναμορφώσεις παιχνιδιών για να έχουν μεγαλύτερη απήχηση στο κοινό και να έχουν καλύτερη εικόνα .**
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 881 εργαζομένους.**

2009

- **Αναμορφώσεις παιχνιδιών για να έχουν μεγαλύτερη απήχηση στο κοινό και να έχουν καλύτερη εικόνα .**
- **Οι θυγατρικές εταιρείες ΟΠΑΠ INTERNATIONAL LTD και ΟΠΑΠ ΚΥΠΡΟΥ LTD που εδρεύουν στην Κύπρο προχώρησαν στην εξαγορά ποσοστού 30,50% και 5,50% αντίστοιχα, της εταιρείας «NEUROSOFT A.E. ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ»**
- **Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 1008 εργαζομένους, 127 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.**

2010

- **Ο όμιλος ΟΠΑΠ πραγματοποίησε αγορά ομολόγων του ελληνικού δημοσίου με συνολική ονομαστική αξία 8.500.000. Τα παραπάνω ομόλογα είναι τριετούς, πενταετούς και δεκαετούς διάρκειας από τη δευτερογενή αγορά ομολόγων και έχουν λήξη μέσα στη χρήση του 2011.**
- **Παράταση της σύμβασης με την κοινοπραξία INTPALOT κατά ένα έτος. Μέσω αυτής της συνεργασίας ο όμιλος ΟΠΑΠ ενισχύει την ανάπτυξη της εταιρείας με παροχή σύγχρονων υπηρεσιών, μειώνει το λειτουργικό κόστος,**

βελτιώνει την λειτουργικότητα των πρακτορείων και εμπλουτίζει τον αριθμό και το περιεχόμενο των παρεχομένων παιχνιδιών.

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 996 εργαζομένους, 12 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2011

- Εμπλουτισμός του στοιχηματικού περιεχομένου με νέα παιχνίδια GO LUCKY (TAX GAMES) και MONITOR GAMES.
- Παράταση της σύμβασης με την κοινοπραξία INTPALOT κατά ένα έτος επιπλέον.
- Ο όμιλος προχώρησε στην υπογραφή σύμβασης ομολογιακού δανείου, μη μετατρέψιμου σε μετοχές ύψους 290 χιλιάδων, με κοινοπραξία των τραπεζών Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος, Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της EFG Eurobank Ergasias A.E..
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 995 εργαζομένους, 1 λιγότερο σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2012

- Παράταση της σύμβασης με την κοινοπραξία INTPALOT κατά δύο τρίμηνες παρατάσεις επιπλέον.
- Κοινοπραξία εταιρειών με επικεφαλής τον ΟΠΑΠ ανακηρύχθηκε προσωρινός επιτυχών πλειοδότης για το δικαίωμα παραγωγής, λειτουργίας, κυκλοφορίας, προώθησης και διαχείρισης των Κρατικών Λαχείων για δώδεκα χρόνια.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 993 εργαζομένους, 2 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2013

- Το Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ) Α.Ε., προχώρησε σε πώληση ποσοστού 33,00% του μετοχικού πακέτου της ΟΠΑΠ Α.Ε..
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 917 εργαζομένους, 76 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

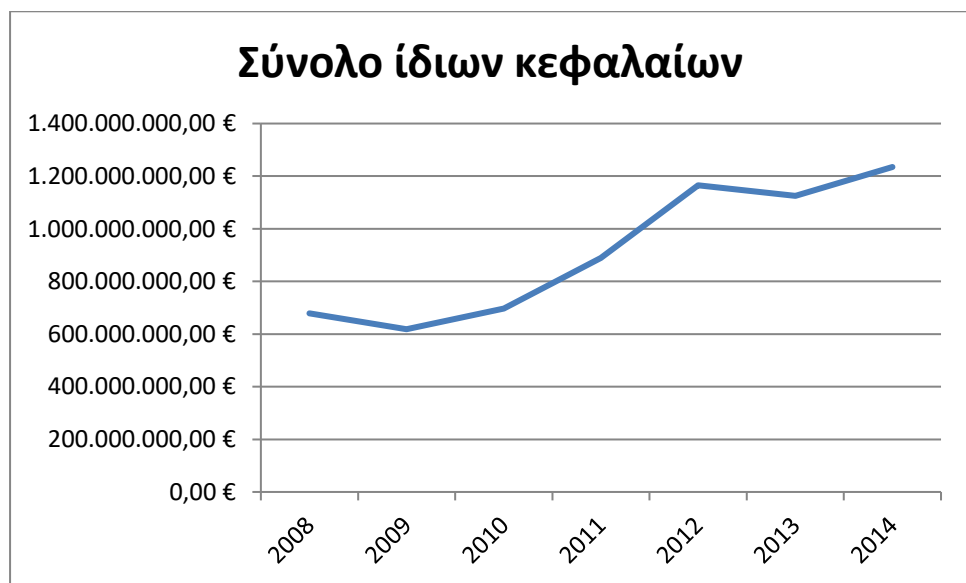
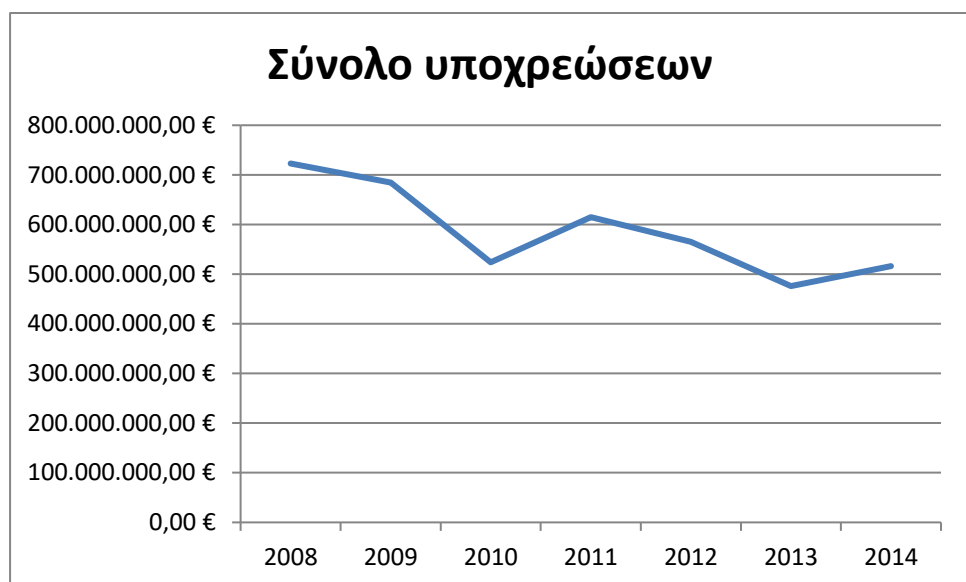
2014

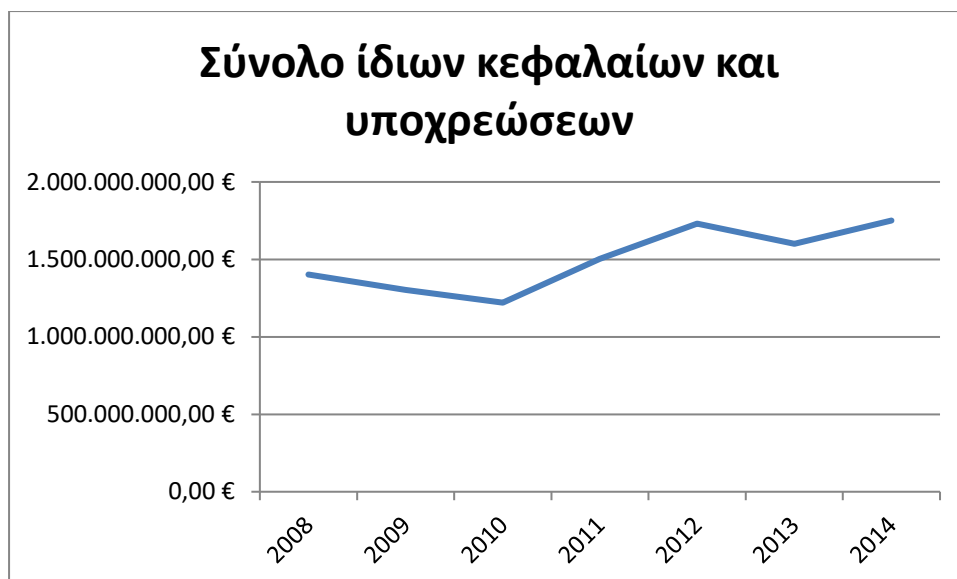
- Ο ΟΠΑΠ ξεκίνησε τη λειτουργία του διαδικτυακού στοιχήματος (online betting) και έγινε η επιλογή του παρόχου του λογισμικού.
- Έγινε αποπληρωμή ομολογιακού δανείου και παράλληλα η εταιρεία προχώρησε σε συμφωνία για τη χορήγηση ανακυκλούμενου ομολογιακού δανείου.
- Ο όμιλος κατέληξε σε συμφωνία με την εταιρεία Intralot, για νέο συμβόλαιο τεχνολογικού παρόχου. Με την παραπάνω συμφωνία επετεύχθησαν καλύτεροι οικονομικοί όροι και διευρυμένες υπηρεσίες σε σχέση με την προηγούμενη.
- Ο όμιλος πραγματοποίησε πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου για τους εργαζομένους της θυγατρικής εταιρείας ΟΠΑΠ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε..
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 729 εργαζομένους, 188 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

ΟΠΑΠ	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	5.519.591.000,00 €	1.056.724.000,00 €	728.504.000,00 €
2009	5.440.932.000,00 €	966.823.000,00 €	593.789.000,00 €
2010	5.140.015.000,00 €	911.252.000,00 €	575.802.000,00 €
2011	4.358.487.000,00 €	734.224.000,00 €	537.458.000,00 €
2012	3.971.628.000,00 €	673.805.000,00 €	505.487.000,00 €
2013	3.711.059.000,00 €	221.712.000,00 €	144.647.000,00 €
2014	4.259.072.000,00 €	346.519.000,00 €	199.772.000,00 €



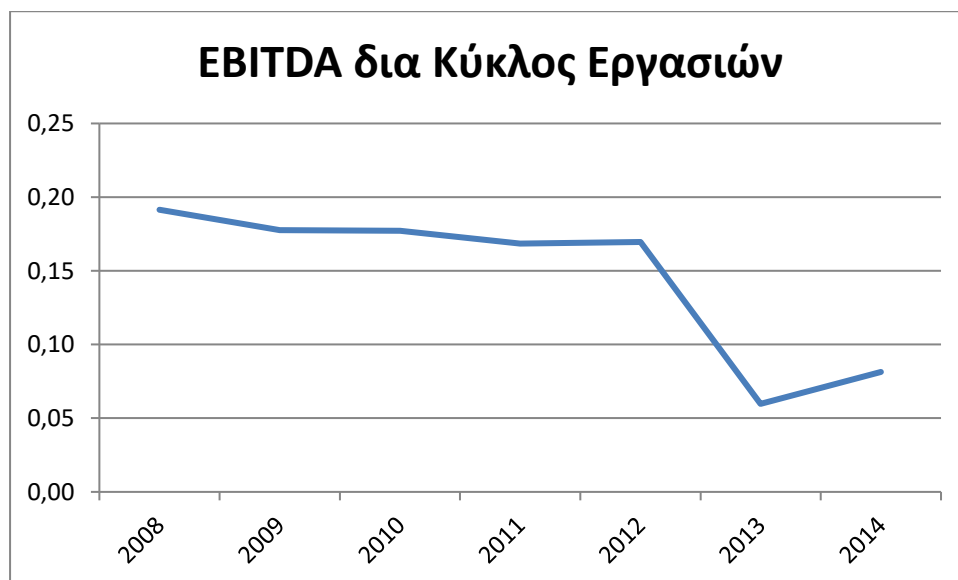
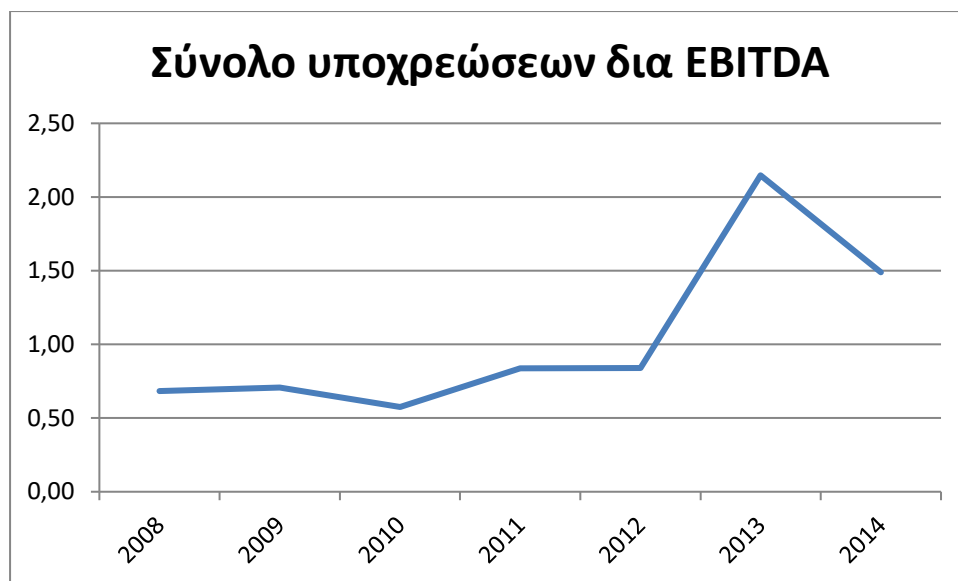
ΟΠΑΠ	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	722.968.000,00 €	678.573.000,00 €	1.401.541.000,00 €
2009	684.369.000,00 €	618.412.000,00 €	1.302.781.000,00 €
2010	524.106.000,00 €	696.574.000,00 €	1.220.680.000,00 €
2011	614.678.000,00 €	889.512.000,00 €	1.504.190.000,00 €
2012	565.503.000,00 €	1.165.319.000,00 €	1.730.822.000,00 €
2013	476.046.000,00 €	1.125.283.000,00 €	1.601.329.000,00 €
2014	515.979.000,00 €	1.234.859.000,00 €	1.750.838.000,00 €





ΟΠΑΠ	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,48	0,68	0,19
2009	0,47	0,71	0,18
2010	0,57	0,58	0,18
2011	0,59	0,84	0,17
2012	0,67	0,84	0,17
2013	0,70	2,15	0,06
2014	0,71	1,49	0,08





ΟΠΑΠ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	881
2009	1008
2010	996
2011	995
2012	993
2013	917
2014	729



ΟΠΑΠ	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση Εξόδων	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	x	x	x
2009	x	x	x	x
2010	x	x	✓	x
2011	x	x	✓	x
2012	x	x	✓	x
2013	✓	x	✓	x
2014	x	x	✓	x

ΟΠΑΠ	Εστίαση στην κύρια αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	✓	✓	x	x
2009	✓	✓	✓	x
2010	✓	✓	x	x
2011	✓	✓	x	x
2012	✓	✓	x	x
2013	✓	✓	x	x
2014	✓	✓	x	x

4.9. ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ

Ο όμιλος Μοτοδυναμική δραστηριοποιείται στο τομέα πωλήσεων και προσφοράς υπηρεσιών. Είναι αποκλειστικός διανομέας της YAMAHA MOTOR Co. Ltd., σε Ελλάδα, Βουλγαρία και Ρουμανία και επιπλέον είναι αποκλειστικός διανομέας της PORSCHE AG στην Ελλάδα.

2008

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 174 εργαζομένους.

2009

- Ο όμιλος προχώρησε στην διακοπή της λειτουργίας υποκαταστήματος του που βρισκόταν στην Κέρκυρα.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 144 εργαζομένους, 30 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2010

- Ο όμιλος υπέγραψε δεσμευτικό μνημόνιο με την εταιρεία Porsche AG για την αποκλειστική αντιπροσώπευση και διανομή των αυτοκινήτων της.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 124 εργαζομένους, 20 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2011

- Δημιουργία νέου υποκαταστήματος για την στέγαση της νέας δραστηριότητας που προέκυψε, έπειτα από την συμφωνία με την Porsche AG.
- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 129 εργαζομένους, 5 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

2012

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 120 εργαζομένους, 9 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

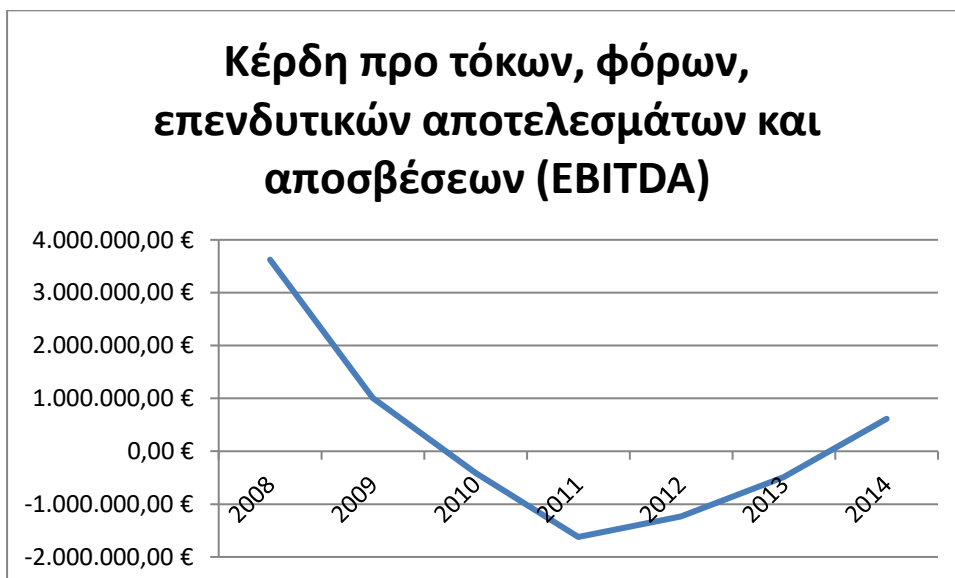
2013

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 102 εργαζομένους, 18 λιγότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

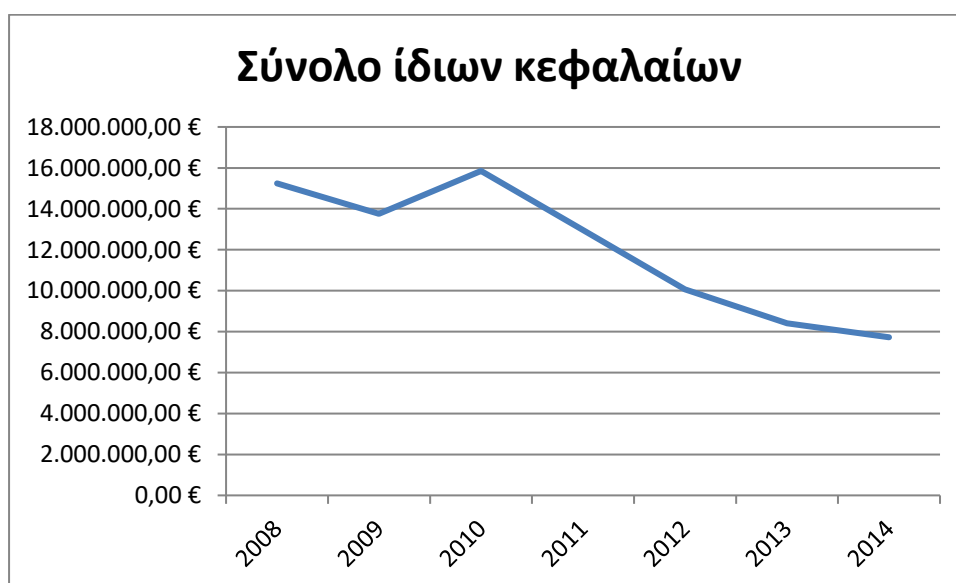
2014

- Στο τρέχον έτος ο όμιλος είχε 107 εργαζομένους, 5 περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

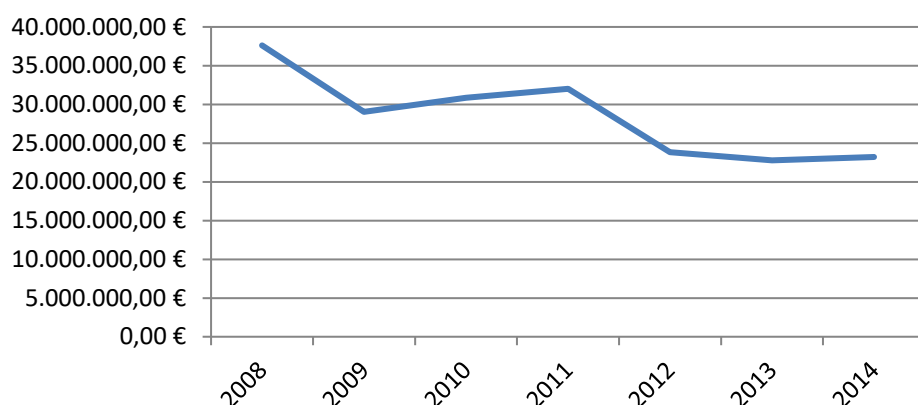
ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	80.695.801,00 €	3.624.767,00 €	992.534,00 €
2009	61.999.912,00 €	1.009.263,00 €	-591.370,00 €
2010	47.935.028,00 €	-409.979,00 €	-1.653.249,00 €
2011	39.417.744,00 €	-1.621.639,00 €	-2.961.708,00 €
2012	28.839.887,00 €	-1.235.011,00 €	-2.863.693,00 €
2013	29.162.160,00 €	-488.625,00 €	-1.643.624,00 €
2014	35.966.561,00 €	616.564,00 €	-667.942,00 €



ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	22.380.996,00 €	15.237.839,00 €	37.618.835,00 €
2009	15.275.104,00 €	13.762.711,00 €	29.037.816,00 €
2010	15.009.471,00 €	15.851.586,00 €	30.861.057,00 €
2011	19.034.738,00 €	12.963.753,00 €	31.998.491,00 €
2012	13.770.551,00 €	10.058.120,00 €	23.828.671,00 €
2013	14.367.117,00 €	8.409.920,00 €	22.777.038,00 €
2014	15.486.129,00 €	7.724.886,00 €	23.211.016,00 €

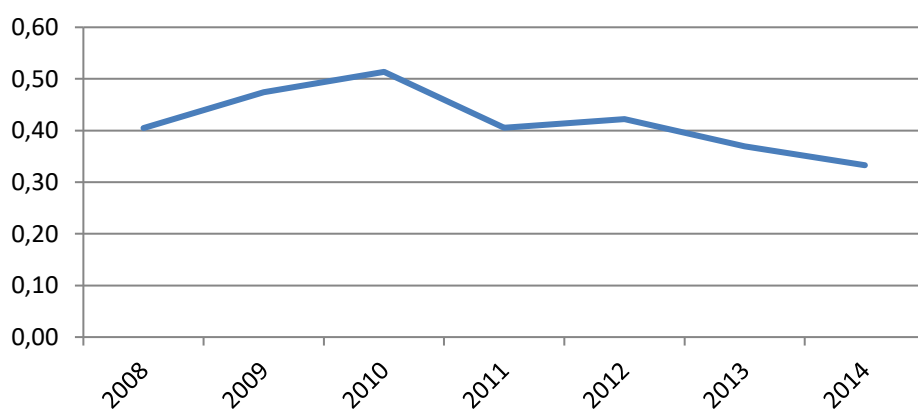


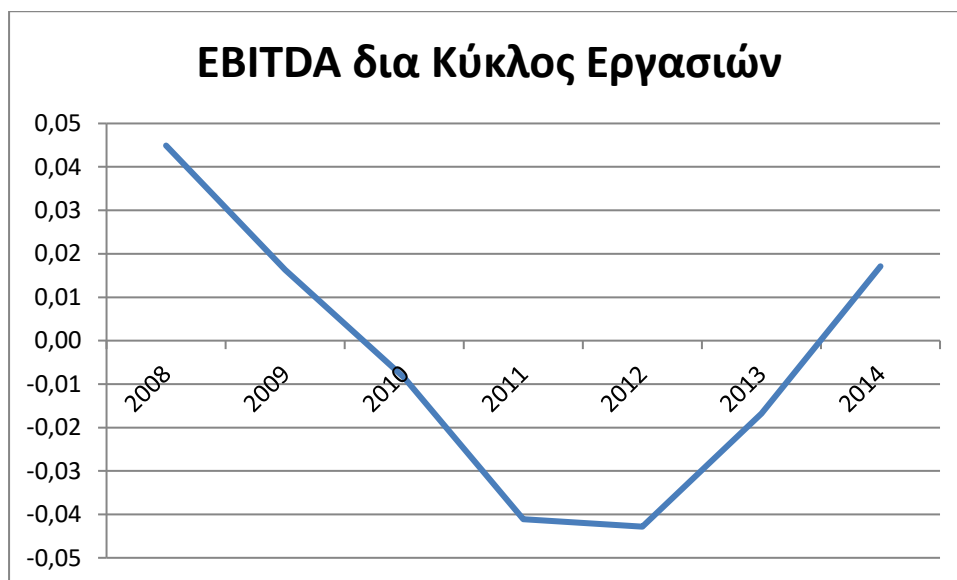
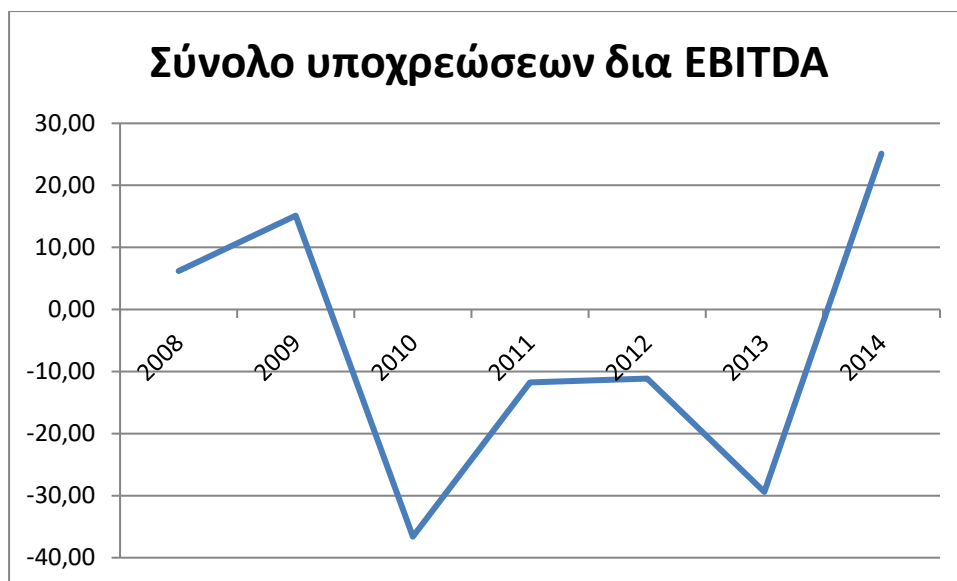
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων



ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,41	6,17	0,04
2009	0,47	15,13	0,02
2010	0,51	-36,61	-0,01
2011	0,41	-11,74	-0,04
2012	0,42	-11,15	-0,04
2013	0,37	-29,40	-0,02
2014	0,33	25,12	0,02

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων





ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	174
2009	144
2010	124
2011	129
2012	120
2013	102
2014	107



ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση Εξόδων	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	x	✓	x
2009	x	✓	✓	x
2010	x	x	✓	x
2011	x	x	x	x
2012	x	x	✓	x
2013	x	x	✓	x
2014	x	x	x	x

ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	Εστίαση στην κύρια γεωγραφικά αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες γεωγραφικά αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	x	x	x	x
2009	x	x	x	x
2010	✓	✓	x	x
2011	✓	✓	x	x
2012	x	x	x	x
2013	x	x	x	x
2014	x	x	x	x

4.10. Μύλοι ΛΟΥΛΗ

Ο όμιλος Μύλοι ΛΟΥΛΗ δραστηριοποιείται στην αλευροβιομηχανία έχοντας μία μεγάλη γκάμα προϊόντων, τόσο για επαγγελματική όσο και για οικιακή χρήση. Ο όμιλος εκτός από την παραγωγή των προϊόντων της, είναι και υπεύθυνος για τη διανομή τους σε όλα τα σημεία της Ελλάδας.

2008

- **Ο όμιλος προχώρησε στην ολοκλήρωση της πώλησης του υπόλοιπου ποσοστού των θυγατρικών του εταιρειών που βρίσκονταν στη Ρουμανία και Βουλγαρία, με αυτή την κίνηση ο όμιλος σταμάτησε να ασκεί οποιαδήποτε δραστηριότητα στις παραπάνω χώρες.**
- **Ο όμιλος έχει ξεκινήσει τη διαδικασία για την πώληση του υπόλοιπου ποσοστού της θυγατρικής εταιρείας του που βρίσκεται στην Αλβανία και θα ολοκληρωθεί το επόμενο έτος.** Με αυτή την κίνηση ο όμιλος στα πλαίσια του γενικού πλάνου αναδιοργάνωσης, δε θα συμμετέχει σε καμία εταιρεία με παραγωγική δραστηριότητα εκτός Ελλάδος.
- **Ο όμιλος προκειμένου να ανανεώσει τον υφιστάμενο τραπεζικό δανεισμό με ευνοϊκότερους όρους, προχώρησε στην σύναψη κοινών ομολογιακών δανείων συνολικού ύψους 25 εκατομμυρίων.**
- **Ο όμιλος κατάφερε να μειώσει την το συνολικό του δανεισμό κατά 8,5 εκατομμύρια περίπου.**
- **Εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, όπως το «CLASSIC», «ΤΟΠΙΚΟ ΧΩΡΙΑΤΙΚΟ» και «ΤΟΠΙΚΟ ΑΡΤΟΠΟΙΑΣ».**
- **Εισαγωγή του νέου βιολογικού προϊόντος «ΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΑΛΕΥΡΙ», το παραπάνω προϊόν παράγεται, συσκευάζεται και εισάγεται στην Ελλάδα με την συνεργασία της Αυστριακής εταιρείας LLI EUROMILLS GmbH, μέχρι να κατασκευαστεί ο ιδιόκτητος βιολογικός μύλος.**
- **Ο όμιλος επανήλθε στην αγορά της Κύπρου.**
- **Ριζικές αλλαγές όσον αφορά την στελέχωση του τμήματος πωλήσεων επαγγελματικών προϊόντων, καθώς ο όμιλος έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στις περιοχές της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και της Δυτικής Μακεδονίας, καθώς έχουν δυνατούς τοπικούς μύλους με παράδοση και ισχυρή θέση στην αγορά.**
- **Εισαγωγή νέου προϊόντος τυποποιημένης συσκευασίας «SMART MIX – ΕΤΟΙΜΟ ΜΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΨΩΜΙ».**
- **Δημιουργία νέας ιστοσελίδας προϊόντων και νέας διαφημιστικής καμπάνιας.**

2009

- Σταδιακή διακοπή και μεταφορά της παραγωγικής δραστηριότητας της βιομηχανικής μονάδας που βρίσκεται Κερατσίνι Αττικής και ενσωμάτωση της σε αυτή στη περιοχή Σούρπη Μαγνησίας. Με αυτή την κίνηση ο όμιλος στοχεύει στη μείωση του κόστους παραγωγής και στην βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς και έχει ως στόχο τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων στο Κερατσίνι Αττικής.
- Ο όμιλος επικέντρωσε τη στρατηγική του σε προϊόντα ιδιωτικής ταμπέλας.
- Ολοκλήρωση της πώλησης της θυγατρικής εταιρείας που κατείχε ο όμιλος στην Αλβανία.

2010

- Ολοκλήρωση επενδυτικού έργου που αφορά την παραγωγή βιολογικών προϊόντων στη βιομηχανική μονάδα που βρίσκεται στην Σούρπη Μαγνησίας.
- Η τακτική γενική συνέλευση των μετόχων αποφάσισε να διευρυνθεί ο σκοπός της εταιρείας με την παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας, την εκμετάλλευση χώρου σταθμεύσεως αυτοκινήτων και την παροχή υπηρεσιών πλυντηρίων και λοιπών υπηρεσιών εκμετάλλευσης αυτοκινήτων.

2011

- Ο όμιλος προχώρησε σε επενδύσεις που αφορούν πάγιο εξοπλισμό και συγκεκριμένα στην ανακατασκευή του μύλου της βιομηχανικής μονάδας που βρίσκεται στο Κερατσίνι Αττικής.

2012

- Ολοκλήρωση της επένδυσης και επαναλειτουργία της βιομηχανικής μονάδας που βρίσκεται στο Κερατσίνι Αττικής.
- Ο όμιλος πήρε τις εξής στρατηγικές αποφάσεις ώστε να διατηρήσει την κανονική λειτουργία του, διασφάλιση της απαιτούμενης ρευστότητας, επάρκεια πρώτων υλών και περιορισμό του πιστωτικού κινδύνου.
- Επέκταση σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

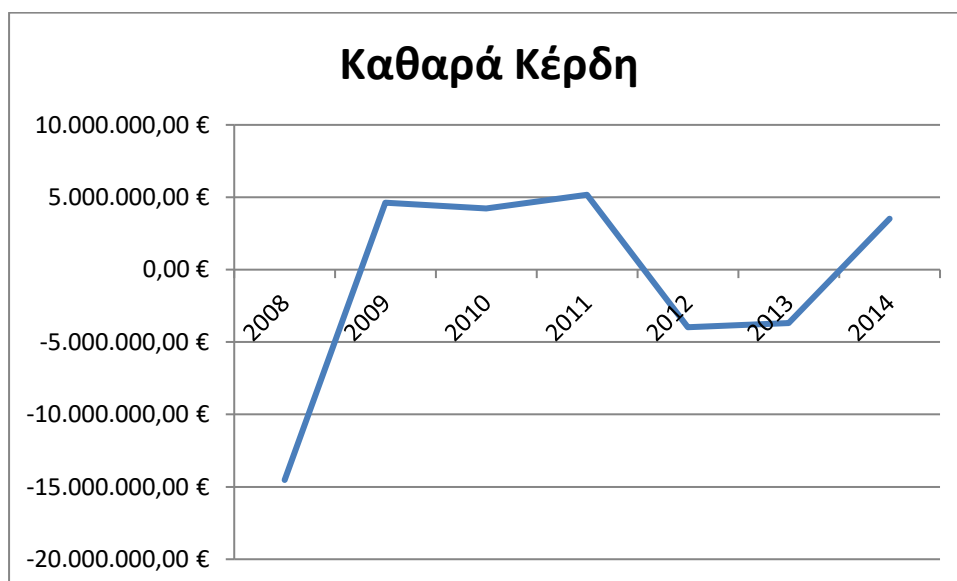
2013

- Ο όμιλος εταιρειών Al Dahra Agriculture Al Dahra Agriculture από τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, προχώρησε στην απόκτηση του 20% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας.
- Εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά όπως το αλεύρι για πίτσα.
- Επένδυση κυρίως στα καταναλωτικά προϊόντα.

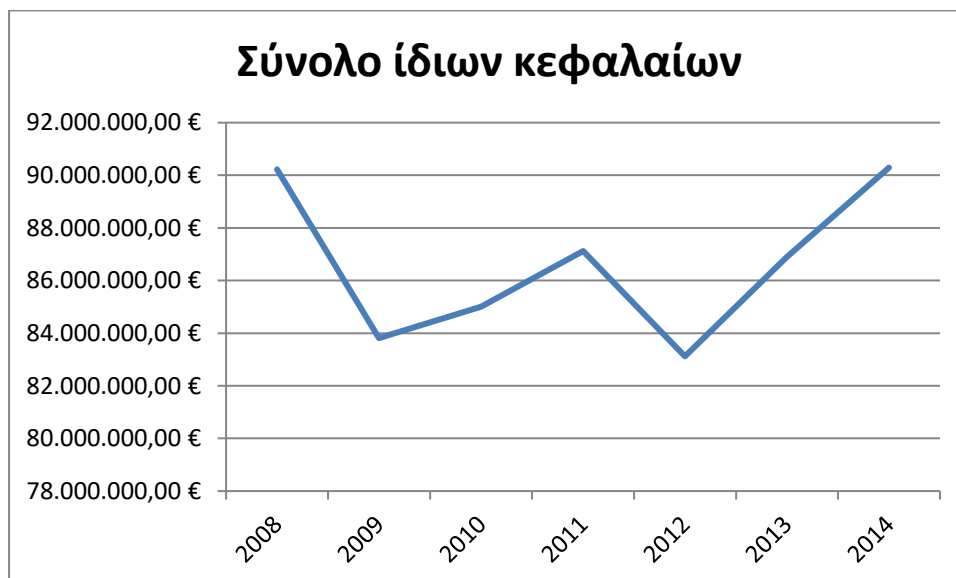
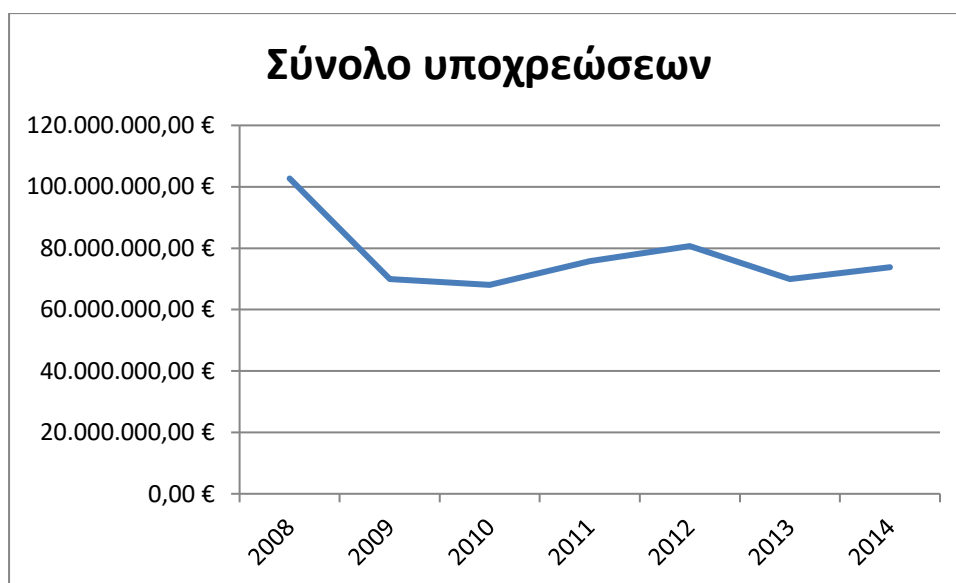
2014

- Κατασκευή δύο πρότυπων χώρων επιδείξεων αρτοποιίας που βρίσκονται στην Αθήνα και στον Βόλο.
- Κατασκευή μίας σύγχρονης γραμμής αποφλοιώσης και επεξεργασίας δίκοκου σταριού στο εργοστάσιο που βρίσκεται στον Βόλο.
- Ο όμιλος εξετάζει το ενδεχόμενο να εισχωρήσει στην αγορά της Ινδίας και για αυτό το λόγο ενέταξε στο δυναμικό του μία εταιρεία που έχει ως στόχο την αναζήτηση ευκαιριών στην αγορά της Ινδίας σε συνεργασία με τον όμιλο Chipita.
- Εισαγωγή του νέου προϊόντος «Ζήν» από δίκοκο σιτάρι.

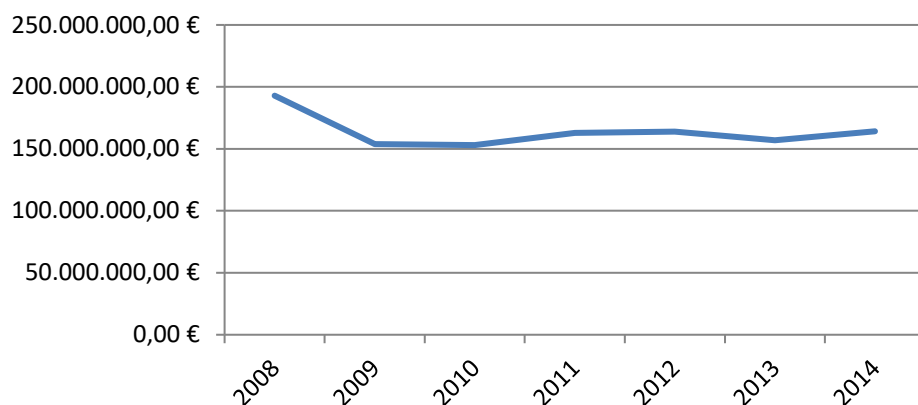
ΛΟΥΛΗΣ	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	Καθαρά Κέρδη
2008	203.981.592,00 €	16.609.706,00 €	-14.527.415,00 €
2009	88.050.923,00 €	9.335.329,00 €	4.631.248,00 €
2010	77.578.616,00 €	10.708.325,00 €	4.228.865,00 €
2011	95.831.927,00 €	11.005.898,00 €	5.171.971,00 €
2012	91.145.029,00 €	9.143.576,00 €	-3.983.692,00 €
2013	93.953.493,00 €	8.822.290,00 €	-3.696.452,00 €
2014	88.006.162,00 €	9.326.606,00 €	3.514.097,00 €



ΛΟΥΛΗΣ	Σύνολο υποχρεώσεων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων
2008	102.711.255,00 €	90.219.281,00 €	192.930.536,00 €
2009	69.939.346,00 €	83.813.909,00 €	153.753.255,00 €
2010	68.046.250,00 €	85.005.409,00 €	153.051.659,00 €
2011	75.804.976,00 €	87.118.236,00 €	162.923.212,00 €
2012	80.723.917,00 €	83.119.838,00 €	163.843.755,00 €
2013	69.965.735,00 €	86.899.072,00 €	156.864.807,00 €
2014	73.833.615,00 €	90.292.344,00 €	164.125.959,00 €

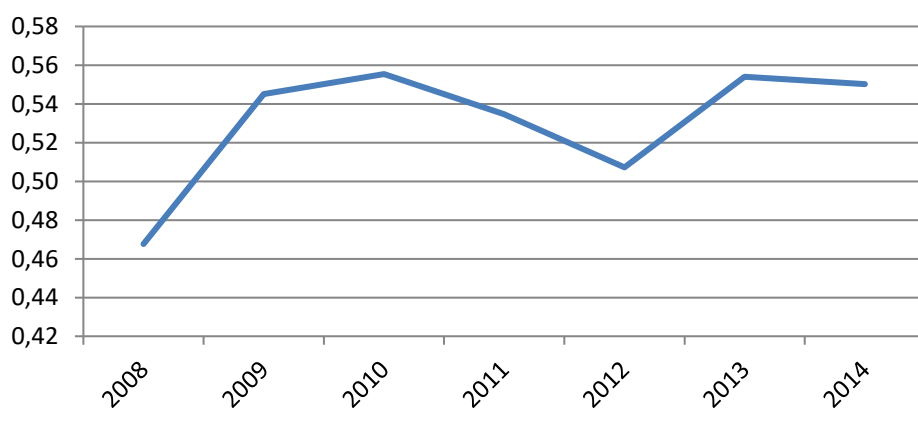


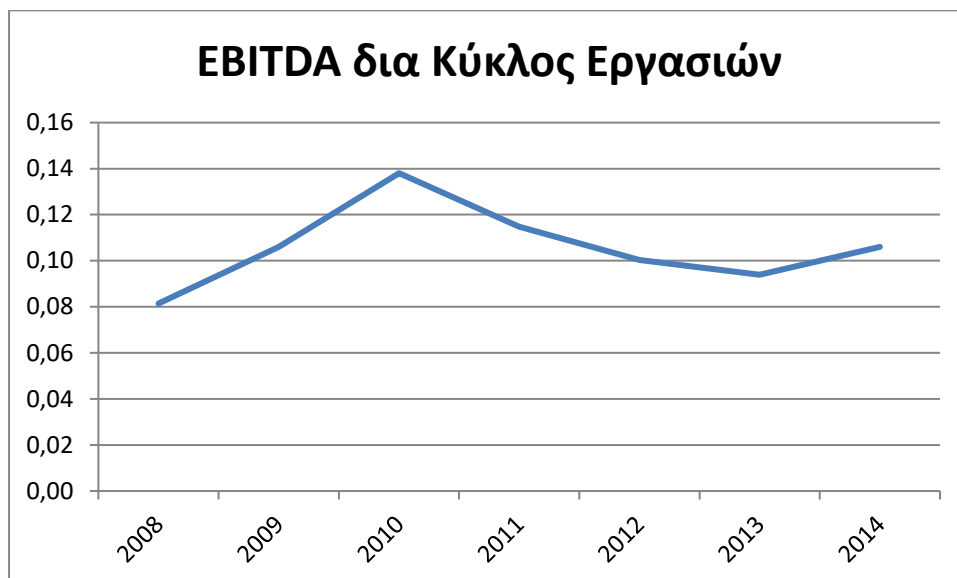
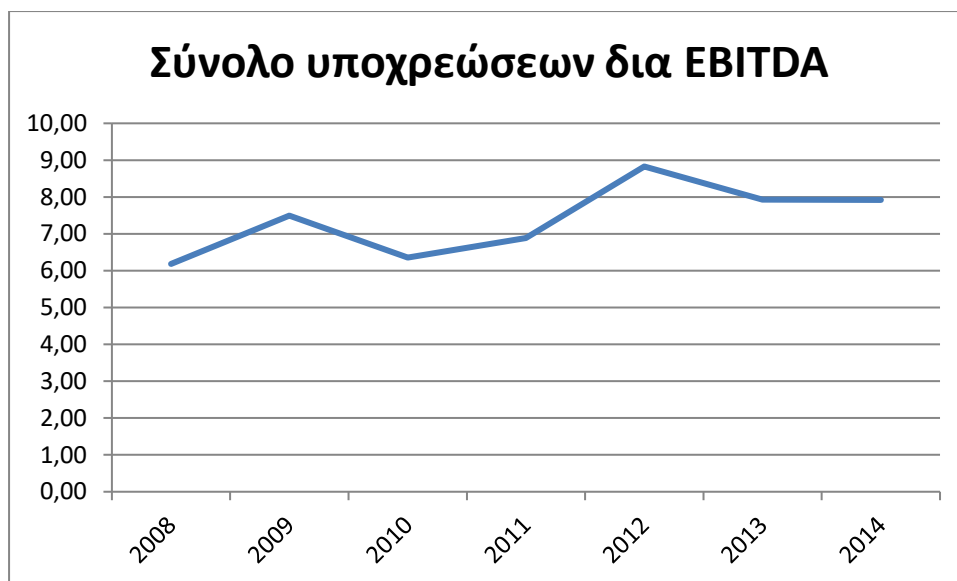
Σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων



ΛΟΓΑΡΗΣ	Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA	EBITDA δια Κύκλος Εργασιών
2008	0,47	6,18	0,08
2009	0,55	7,49	0,11
2010	0,56	6,35	0,14
2011	0,53	6,89	0,11
2012	0,51	8,83	0,10
2013	0,55	7,93	0,09
2014	0,55	7,92	0,11

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων





ΛΟΥΛΗΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
2008	314
2009	252
2010	226
2011	223
2012	214
2013	213
2014	220



ΛΟΥΛΗΣ	Αλλαγή Διοίκησης	Περιορισμός Περιουσιακών Στοιχείων	Μείωση Εξόδων	Αύξηση κεφαλαίου / Αναδιάρθρωση χρέους
2008	x	✓	✓	x
2009	x	✓	✓	x
2010	x	x	✓	x
2011	x	x	✓	x
2012	x	x	✓	x
2013	x	x	✓	x
2014	x	x	x	x

ΛΟΥΛΗΣ	Εστίαση στην κύρια γεωγραφικά αγορά	Εστίαση στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς	Επέκταση σε νέες γεωγραφικά αγορές	Επέκταση σε νέους επιχειρηματικούς τομείς
2008	✓	✓	x	x
2009	✓	✓	x	x
2010	✓	✓	x	✓
2011	✓	✓	x	x
2012	✓	✓	x	x
2013	✓	✓	x	x
2014	✓	✓	x	x

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1 Ανάλυση πινάκων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει η μελέτη των σχεδιαγραμμάτων που σχηματίστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και θα προσπαθήσουμε να αντλήσουμε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την οικονομική πορεία των εταιρειών και αν τελικά κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στα χρόνια της κρίση με τις στρατηγικές που ακολούθησαν.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κινήσεις των διάφορων δεικτών που αντλήθηκαν από τις οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών τις χρονιές μεταξύ του 2008 και 2014

5.1.1. Sarantis

Κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2009 υπάρχει μία απότομη μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μία σταθεροποίηση μέχρι το 2011, όπου από εκεί υπάρχει μία σταδιακή ανάκαμψη.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Από το 2008 μέχρι το 2011 υπάρχει μία μείωση, ενώ στη συνέχεια παρατηρείται μία ανάκαμψη.

Καθαρά κέρδη

Από το 2008 μέχρι το 2011 παρατηρείται μία απότομη μείωση, ενώ την επόμενη χρονιά υπάρχει μία απότομη αύξηση και στη συνέχεια μία σχετική σταθερότητα.

Σύνολο υποχρεώσεων

Σε όλη τη πορεία από το 2008 μέχρι το 2014 υπάρχει κάποια μείωση εκτός του διαστήματος 2009 με 2010.

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων

Σε όλες τις χρονιές παρατηρείται μία σταθερή αύξηση.

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Υπάρχει μία μικρή αλλά σταθερή αύξηση όλες τις χρονιές

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Από το 2009 μέχρι το 2011 υπάρχει μια αύξηση, ενώ στη συνέχεια παρατηρείται μείωση.

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Για ένα χρόνο υπάρχει αύξηση και στη συνέχεια μέχρι το 2011 κάποια μείωση, ενώ έπειτα παρατηρείται μία σχετική αύξηση.

Προσωπικό

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία σταθερή αλλά μικρή μείωση.

5.1.2. Lampsa

Κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει αύξηση.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μία μείωση, ενώ στη συνέχεια παρατηρείται μία ανάκαμψη.

Καθαρά κέρδη

Από το 2008 μέχρι το 2012 παρατηρείται μία απότομη μείωση, ιδιαίτερα τη πρώτη χρονιά ενώ για την επόμενη χρονιά υπάρχει μία απότομη αύξηση και στη συνέχεια απότομη μείωση ξανά.

Σύνολο υποχρεώσεων

Σε όλη τη πορεία από το 2008 μέχρι το 2014 υπάρχει κάποια μείωση.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων

Από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει μία μικρή αύξηση, στη συνέχεια απότομη μείωση μέχρι το 2012, έπειτα για μία χρονιά κάποια αύξηση και στη συνέχεια πάλι μείωση.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Όλες τις χρονιές είναι σταθερός με μία μικρή αύξηση.

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει αύξηση και ιδιαίτερα το 2011, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μεγάλη μείωση

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Από την αρχή μέχρι και το 2012 υπάρχει ία σταθερή μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει αύξηση.

Προσωπικό

Όλες τις χρονιές από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μία σταθερή μείωση με εξαίρεση το 2011, ενώ μετά το 2012 υπάρχει ία μικρή αύξηση.

5.1.3. Motor Oil

Κύκλος εργασιών

Τη πρώτη χρονιά υπήρχε μείωση, ενώ έπειτα ο δείκτης αυξάνει μέχρι το 2012, όπου από εκεί και μετά έχουμε μία σχετική σταθεροποίηση με αρνητική φορά.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Από το 2008 μέχρι το 2011 υπάρχει μία αύξηση, ενώ στη συνέχεια παρατηρείται μία απότομη μείωση.

Καθαρά κέρδη

Από το 2008 μέχρι το 2011 παρατηρείται μία σταθερή αύξηση, ενώ στη συνέχεια έχουμε απότομη μείωση.

Σύνολο υποχρεώσεων

Από την αρχή μέχρι το 2010 υπάρχει κάποια αύξηση και έπειτα μία σταθερότητα εκτός του 2013, όπου έχουμε μία ελαφριά πτώση.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει αύξηση, ενώ στη συνέχεια έχουμε πτώση

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία μικρή μεταβλητότητα, αλλά γενικά διατηρείται σε σταθερές τιμές .

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Από το 2008 μέχρι το 2013 υπάρχει μία σχετική σταθερότητα, ενώ τη τελευταία χρονιά υπάρχει απότομη αύξηση.

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Τη πρώτη χρονιά έχουμε αύξηση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει ία σταθερή μείωση.

Προσωπικό

Όλες τις χρονιές υπάρχει ία σχετική σταθερότητα με εξαίρεση το 2010 και 2014, όπου έχουμε αύξηση.

5.1.4. TERNA ENERGY

Κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει μικρή μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει αύξηση.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει μία μικρή μείωση, ενώ στη συνέχεια παρατηρείται μία ανάκαμψη.

Καθαρά κέρδη

Όλες τις χρονιές παρατηρείται μείωση, με εξαίρεση το 2011 όπου έχουμε μία μικρή ανάκαμψη

Σύνολο υποχρεώσεων

Σε όλη τη πορεία από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει κάποια αύξηση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μία μεταβαλλόμενη σταθερότητα.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων

Από το 2008 μέχρι το 2011 υπάρχει μία μικρή μεταβλητότητα, ενώ στη συνέχεια απότομη μείωση

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία σταθερή μείωση.

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Από το 2008 μέχρι το 2011 υπάρχει αύξηση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μείωση.

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Από την αρχή μέχρι και το 2010 υπάρχει κάποια σταθερότητα, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μία σταθερή αύξηση.

Προσωπικό

Όλες τις χρονιές από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μία μικρή αύξηση, ενώ μετά το 2012 υπάρχει κάποια μείωση.

5.1.5. Quest

Κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει κάποια ανάκαμψη.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει μία ραγδαία άνοδος και στη συνέχεια υπάρχει σχετικά μία σταθερότητα με μικρές μεταβολές, μέχρι το τελευταίο χρόνο όπου παρατηρείται μια μικρή άνοδος.

Καθαρά κέρδη

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει μία ραγδαία άνοδος και στη συνέχεια υπάρχει σχετικά μία μικρή πτώση με ενδιάμεσες μεταβολές, μέχρι το 2012 όπου παρατηρείται μια μικρή άνοδος.

Σύνολο υποχρεώσεων

από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει κάποια μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει κάποια σταθερότητα.

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων

Από το 2008 μέχρι το 2011 υπάρχει μία σταθερότητα, ενώ στη συνέχεια παρατηρείται μία μείωση μέχρι το τελευταίο έτος όπου υπάρχει σταθερότητα.

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει αύξηση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μείωση μέχρι το τελευταίο έτος όπου από εκεί και έπειτα υπάρχει κάποια ανάκαμψη.

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Δεν χρίζει σχολιασμού.

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Το πρώτο έτος υπάρχει μία μεγάλη άνοδος ενώ στη συνέχεια υπάρχει κάποια άνοδος με ενδιάμεσες μεταβολές.

Προσωπικό

Όλες τις χρονιές από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μία σταθερή μείωση ενώ έπειτα υπάρχει μία μικρή αύξηση.

5.1.6. Furlis

Κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2011 υπάρχει μεγάλη μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει κάποια σταθεροποίηση.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μεγάλη μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει κάποια μικρή ανάκαμψη.

Καθαρά κέρδη

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μεγάλη μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει κάποια σταθεροποίηση.

Σύνολο υποχρεώσεων

Από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει κάποια μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει κάποια σταθερότητα με μικρές μεταβολές.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων

Από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει μία μικρή άνοδος, ενώ στη συνέχεια παρατηρείται μείωση.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει αύξηση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει ενώ στη συνέχεια υπάρχει κάποια σταθερότητα με μικρές μεταβολές.

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μεγάλη άνοδος και στη συνέχεια υπάρχει μείωση, μέχρι και την επόμενη χρονιά όπου από εκεί και μετά έχουμε ανάκαμψη.

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Όλες τις χρονιές από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μία σταθερή μείωση ενώ έπειτα υπάρχει μία μικρή αύξηση.

Προσωπικό

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία σταθερή αύξηση, εκτός του 2010

5.1.7. ΔΕΗ

Κύκλος εργασιών

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει κάποια άνοδος, ενώ στη συνέχεια μέχρι το 2011 υπάρχει μία μεγάλη πτώση, την επόμενη χρονιά παρατηρείται μία μεγάλη άνοδος και μετά το 2012 υπάρχει κάποια μικρή πτώση.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει κάποια άνοδος, ενώ στη συνέχεια μέχρι το 2011 υπάρχει πτώση, την επόμενη χρονιά παρατηρείται μία άνοδος και σταθεροποίηση.

Καθαρά κέρδη

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει μεγάλη άνοδος, ενώ στη συνέχεια μέχρι το 2011 υπάρχει μία μεγάλη πτώση, στη συνέχεια παρατηρείται κάποια σταθεροποίηση με ενδιάμεσες μεταβολές.

Σύνολο υποχρεώσεων

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία σταθερή αύξηση.

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία σταθερότητα με ενδιάμεσες μεταβολές.

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία σταθερότητα με ενδιάμεσες μεταβολές.

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει μεγάλη πτώση, ενώ στη συνέχεια μέχρι το 2011 υπάρχει μία κάποια αύξηση, στη συνέχεια παρατηρείται κάποια σταθεροποίηση με ενδιάμεσες μεταβολές.

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει μεγάλη άνοδος, ενώ στη συνέχεια μέχρι το 2011 υπάρχει πτώση αύξηση, στη συνέχεια παρατηρείται κάποια μικρή άνοδος με ενδιάμεσες μεταβολές.

Προσωπικό

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία σταθερή μείωση.

5.1.8. ΟΠΑΠ

Κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2013 υπάρχει μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει ανάκαμψη.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Από το 2008 μέχρι το 2013 υπάρχει μεγάλη μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει ανάκαμψη.

Καθαρά κέρδη

Από το 2008 μέχρι το 2013 υπάρχει μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει ανάκαμψη.

Σύνολο υποχρεώσεων

Όλες τις χρονιές είχε μείωση, εκτός του 2010 και 2013 όπου παρατηρήθηκε κάποια ανάκαμψη.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων

Τη πρώτη χρονιά υπήρχε μία μικρή πτώση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μεγάλη άνοδος εκτός του 2012 όπου παρατηρήθηκε μία μικρή πτώση.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία σταθερή αύξηση.

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει κάποια σταθερότητα, ενώ στη συνέχεια έχουμε μία μεγάλη άνοδο για ένα χρόνο και έπειτα μεγάλη πτώση.

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει κάποια σταθερότητα, ενώ στη συνέχεια έχουμε μία μεγάλη πτώση για ένα χρόνο και έπειτα άνοδο.

Προσωπικό

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει κάποια σταθερότητα, ενώ στη συνέχεια έχουμε κάποια μείωση.

5.1.9. ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ

Κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μικρή ανάκαμψη.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Από το 2008 μέχρι το 2011 υπάρχει μεγάλη μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει ανάκαμψη.

Καθαρά κέρδη

Από το 2008 μέχρι το 2011 υπάρχει μεγάλη μείωση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει ανάκαμψη.

Σύνολο υποχρεώσεων

Τη πρώτη χρονιά υπήρχε μία πτώση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μία σταθερότητα εκτός του 2011 όπου υπήρχε μία άνοδος και την επόμενη χρονιά επανήλθε στις προηγούμενες τιμές.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων

Όλες τις χρονιές υπάρχει μία σταθερή μείωση, εκτός του 2010 όπου υπήρχε άνοδος.

Σύνολο ίδιων κεφαλαίων διά σύνολο ίδιων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει μία μικρή άνοδος, ενώ στη συνέχεια υπάρχει μία σταθερή μείωση με μικρές μεταβολές ενδιάμεσα.

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει μία μικρή άνοδος, στη συνέχεια μέχρι και το 2010 υπάρχει μεγάλη μείωση, την επόμενη χρονιά υπάρχει μεγάλη άνοδος και μετά για ένα χρόνο σταθεροποιείται, το 2012 υπάρχει πάλι μεγάλη πτώση μέχρι και την επόμενη χρονιά όπου από εκεί και έπειτα παρατηρείται μεγάλη άνοδος.

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2012 υπάρχει πτώση, ενώ στη συνέχεια έχουμε μία μεγάλη άνοδο.

Προσωπικό

Όλες τις χρονιές υπάρχει κάποια σταθερή μείωση, εκτός της τελευταίας χρονιάς όπου έχει μία μικρή αύξηση

5.1.10. Μύλοι ΛΟΥΛΗ.

Κύκλος εργασιών

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει μεγάλη πτώση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει σταθεροποίηση με μικρές μεταβολές.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει πτώση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει σταθεροποίηση με μικρές μεταβολές.

Καθαρά κέρδη

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει μία μεγάλη άνοδος, στη συνέχεια μέχρι και το 2011 υπάρχει σταθερότητα, την επόμενη χρονιά υπάρχει μεγάλη πτώση και μετά για ένα χρόνο σταθεροποιείται, το 2013 υπάρχει πάλι άνοδος.

Σύνολο υποχρεώσεων

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει πτώση, ενώ στη συνέχεια υπάρχει σταθεροποίηση με μικρές μεταβολές.

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων

Τη πρώτη χρονιά υπάρχει μία μεγάλη πτώση, στη συνέχεια μέχρι και το 2011 υπάρχει μία μικρή άνοδος, την επόμενη χρονιά υπάρχει μεγάλη πτώση και μετά έχουμε ανάκαμψη.

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων διά σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων

Από το 2008 μέχρι και το 2010 υπάρχει μία άνοδος, στη συνέχεια μέχρι και το 2012 υπάρχει κάποια μείωση, την επόμενη χρονιά υπάρχει μεγάλη άνοδος και μετά πάλι μία μικρή πτώση.

Σύνολο υποχρεώσεων δια EBITDA

Όλες τις χρονιές παρατηρείται μικρή άνοδος, εκτός του 2010 και 2013.

EBITDA διά κύκλος εργασιών

Από το 2008 μέχρι το 2010 υπάρχει άνοδος, ενώ στη συνέχεια έχουμε μία μικρή μείωση μέχρι και την τελευταία χρονιά όπου εκεί παρατηρείται κάποια ανάκαμψη.

Προσωπικό

Όλες τις χρονιές υπάρχει κάποια σταθερή μείωση, εκτός της τελευταίας χρονιάς όπου έχει μία μικρή αύξηση

5.2 Χρήση ψηφιακού μετασχηματισμού

Στην παρακάτω ενότητα παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολούθησαν οι εταιρείες, όσον αφορά το ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τα σημαντικά γεγονότα της κάθε εταιρείας για τις χρονιές από το 2008 μέχρι το 2014 όπως παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

5.2.1. SARANTIS

2008

- **Δημιουργία νέας ιστοσελίδας Επενδυτικών Σχέσεων του Ομίλου Σαράντη.** Στην νέα αυτή σελίδα, δίνεται η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να ενημερωθούν άμεσα, έγκυρα και με ευκολία για τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τα εταιρικά νέα του Ομίλου. Επιπλέον μέσω της νέας ιστοσελίδας θα υπάρχει η δυνατότητα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας των ενδιαφερόμενων με το τμήμα επενδυτικών σχέσεων του ομίλου.

2010

- **Δημιουργία μονάδας παραγωγής σάκων απορριμμάτων για οικιακή και επαγγελματική χρήση. Μέσω της αξιοποίησης του σύγχρονου εξοπλισμού και προηγμένων μεθόδων παραγωγής η εταιρεία στοχεύει στη παραγωγή προϊόντων που θα είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Η παραπάνω κίνηση θα προσφέρει πολλά οφέλη στον όμιλο, καθώς θα προσφέρει μεγαλύτερο έλεγχο και αποτελεσματικότητα στη διαδικασία της παραγωγής, πιο ανταγωνιστικές τιμές παραγωγής και δυνατότητα να ανατηχθούν νέα καινοτόμα προϊόντα.**

5.2.2. LAMPSA

Η εταιρεία δεν ακολούθησε κάποια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.

5.2.3. MOTOR OIL

Η εταιρεία δεν ακολούθησε κάποια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.

5.2.4. TERNA ENERGY

Η εταιρεία δεν ακολούθησε κάποια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.

5.2.5. QUEST

- **Ο όμιλος προέβει σε εξαγορά της εταιρείας «RAINBOW ANΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Προϊόντων και Υπηρεσιών Προηγμένης Τεχνολογίας».** Με την παραπάνω εξαγορά ο όμιλος εξασφάλισε την συνεργασία με την APPLE για την διανομή των προϊόντων της, για τουλάχιστον τρία χρόνια στις αγορές της Ελλάδας και Κύπρου.

5.2.6. FOURLIS

2014

- **Δημιουργία καταστήματος ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).**

5.2.7. ΔΕΗ

Η εταιρεία δεν ακολούθησε κάποια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.

5.2.8. ΟΠΑΠ

2008

- **Παράδοση και εγκατάσταση περίπου 10.000 Τερματικών Αυτόνομης Χρήσης (TAX) στα πρακτορεία.**

2014

- **Ο ΟΠΑΠ ξεκίνησε τη λειτουργία του διαδικτυακού στοιχήματος (online betting) και έγινε η επιλογή του παρόχου του λογισμικού.**

5.2.9. ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ

Η εταιρεία δεν ακολούθησε κάποια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.

5.2.10. Μύλοι ΛΟΥΛΗ

2008

- Δημιουργία νέας ιστοσελίδας προϊόντων και νέας διαφημιστικής καμπάνιας.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι μόνο τέσσερις από τις δέκα εταιρείες που μελετήσαμε χρησιμοποίησαν κάποια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ (2008-2014)	Νέα ψηφιακά κανάλια διανομής – πωλήσεων.	Νέα προϊόντα / υπηρεσίες με βάση τις ψηφιακές τεχνολογίες.	Εσωτερικός ψηφιακός μετασχηματισμός	Ψηφιακός μετασχηματισμός διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας.
QUEST	×	✓	×	×
ΔΕΗ	×	×	×	×
ΟΠΑΠ	✓	×	✓	×
SARANTIS	×	✓	×	×
MOTOR OIL	×	×	×	×
TERNA ENERGY	×	×	×	×
LAMPSA	×	×	×	×
FOURLIS	✓	×	×	×
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ	✓	×	×	×
ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	×	×	×	×

5.3 Τελικά συμπεράσματα

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που αντλήσαμε από τα παραπάνω, καταλήξαμε στο συμπέρασμα, ότι οι εταιρείες Σαράντης, Quest , ΟΠΑΠ και ΔΕΗ παρουσιάζουν μία ανάκαμψη στη πλειοψηφία των οικονομικών δεικτών. Οι εταιρείες **Σαράντης, Quest , ΟΠΑΠ** ακολούθησαν σχετικά κοινή στρατηγική, προσφέροντας νέα προϊόντα /υπηρεσίες με βάση τις ψηφιακές τεχνολογίες (νέα προϊόντα, αντιπροσωπεία προϊόντων APPLE, διαδικτυακό στοίχημα αντίστοιχα) και προχώρησαν σε περικοπές κόστους και μείωση προσωπικού. Επιπλέον παρατηρούμε ότι οι πέντε από τις δέκα εταιρείες, έκαναν μία μορφή ψηφιακού μετασχηματισμού (Σαράντης, Φουρλής, ΟΠΑΠ, Μύλοι ΛΟΥΛΗ, QUEST), ενώ οι υπόλοιπες όχι, με τις πιο συνηθισμένες να είναι η προσφορά νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Εν κατακλείδι παρατηρούμε επίσης το γεγονός ότι η εταιρεία Φουρλής δημιούργησε ηλεκτρονικό κατάστημα το έτος 2014 και αντίστοιχα ο ΟΠΑΠ πρόσφερε για πρώτη φορά ηλεκτρονικό στοιχηματισμό το έτος 2014, γεγονότα εντυπωσιακά για το μέγεθος των εταιρειών, καθώς προχώρησαν στις παραπάνω κινήσεις πολύ καθυστερημένα.

5.4 Περιορισμοί

Οι περιορισμοί που αντιμετωπίσαμε κατά τη διάρκεια της μελέτης ήταν ότι οι εταιρίες που μελετήσαμε δεν δίνουν αναλυτική πληροφόρηση για τις ενέργειες ψηφιακού μετασχηματισμού που πραγματοποιούν και επιπλέον λόγω της έκτασης της μελέτης που θα χρειαζόταν σε διαφορετική περίπτωση, έχουμε συλλέξει δεδομένα για δέκα μεγάλες Ελληνικές εταιρίες για διάρκεια εφτά ετών από το 2008 έως το 2014.

5.5 Προτάσεις για μελλοντική επέκταση της έρευνας

Μελλοντικές προτάσεις για πιθανή επέκταση της έρευνας θα ήταν γίνει μελέτη σε περισσότερες εταιρείες και για μεγαλύτερη χρονική διάρκεια, καθώς και μέσω ερωτηματολογίων που θα σταλθούν στις εταιρείες να αναζητηθούν περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις ενέργειες ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολούθησαν.

Κεφάλαιο 6: Βιβλιογραφία

6.1. Papers

Abdalrahman Faleh Al-abadleh (2017), “Corporate Decline and Turnaround Strategies”.

Albertin, Alberto and de Moura, Rosa, "The Benefits of Information Technology in Business Performance" (2004). AMCIS 2004 Proceedings. Paper 121.

Arvidsson, V., Holmström, J., Lyytinen, K. (2014) Information systems use as strategy practice: a multi-dimensional view of strategic information system implementation and use. Journal of strategic information systems

Berghaus, Sabine and Back, Andrea, "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study" (2016). *MCIS 2016 Proceedings*. 22.
<http://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>

Charles W. Hofer, (1980) "TURNAROUND STRATEGIES", Journal of Business Strategy

Daniela Schuchmann and Sabine Seufert, “Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations”, Article in International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC) · March 2015.

John A. Pearce II and Steven C. Michael, “MARKETING STRATEGIES THAT MAKE ENTREPRENEURIAL FIRMS RECESSION -RESISTANT”, 1997 Elsevier Science Inc.

John Loonam, Sally Eaves, Vikas Kumar, Glenn Parry, “Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations.”, Wiley.

Kamila Tratkowska, “DIGITAL TRANSFORMATION: THEORETICAL BACKGROUNDS OF DIGITAL CHANGE”, SCIENDO , Year 2019

Nisreen F. Alshubaily and Abdullah A. Altameem (2017), “The Role of Strategic Information Systems (SIS) in Supporting and Achieving the Competitive Advantages (CA): An Empirical Study on Saudi Banking Sector”, (IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications.

Sascha Kraus, Paul Jones, Norbert Kailer , Alexandra Weinmann, Nuria Chaparro-Banegas, and Norat Roig-Tierno (2021), “Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research”, SAGEjournals.

Sunil Gupta “DRIVING DIGITAL STRATEGY, A Guide to Reimagining Your Business” HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Vaska S, Massaro M, Bagarotto EM and Dal Mas F (2021) The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Front. Psychol.* 11:539363.

Zunoon Parambath and Nilupa Udawatta, “A Framework for Property Developers to Survive in a Recession”, EPiC Series in Education Science Volume 1, 2017, Pages 411–418 AUBEA 2017: Australasian Universities Building Education Association Conference 2017.

6.2. Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

<https://www.fourlis.gr/>

<https://www.lampsa.gr/el/>

<https://motodynamics.gr/?lang=en>

<https://www.moh.gr/>

<https://www.quest.gr/>

<https://greece.sarantisgroup.com/>

https://www.terna-energy.com/el/?param1=search¶m2=def&utm_campaign=brand&utm_source=googleads&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjw7KqZBhCBARIsAI-fTKL7waDL38_f2oXZdNJs2wCbtKyYge1tuJNkA60BZSqhBVR060EhJm0aAujmEALw_wcB

<https://www.dei.gr/el/dei-omilos/>

<https://www.loulismills.gr/>

<https://www.opap.gr/>

<https://cleartax.in/s/corporate-restructuring>

<https://study.com/academy/lesson/what-is-a-business-definition-characteristics-examples.html>

<https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82

<https://www.bankingnews.gr/toyrismos-aerometafores/articles/563645/insete-oi-5-vasikoi-pylones-kai-12-stratigikes-drasesis-gia-tin-epitaxynsi-tou-psifiakoy-metaximatismoy-tou-touristikoy-tomea>

<https://www.eurobank.gr/el/business/digital-academy-business/ti-einai-o-psifiakos-metaximatismos>

<https://sites.google.com/site/epicheirleitourgiesaspete/kephalaio-1/orismos-epicheirises>

<https://www.eweek.com/it-management/what-is-digital-transformation/>

<https://synectics.gr/pos-tha-kanoume-to-crm-na-petyxei/>

<https://eamr-accid.eu/wp-content/uploads/Volume-5-Issue-2-2.pdf>

<https://www.capital.gr/me-apopsi/1261999/i-pagkosmia-xrimatopistotiki-krisi-tou-2008-kai-i-ellada>

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3126605/icap-dramatikes-oi-epiptoseis-tis-krisis-gia-tis-ellinikes-epixeiriseis>

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7_%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%9F%CE%A4%CE%9F%CE%A1_%CE%9F%CE%AA%CE%9B_%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%91%CE%A3

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%9D%CE%91_%CE%95%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%89%CF%81%CF%89%CE%BD_%CE%91.%CE%95

6.3 Βιβλία

Γεώργιος Ι. Δουκίδης, “ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ”, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ι. ΣΙΔΕΡΗΣ (2011).

6.4 Επιπλέον Υλικό

Δρ. Ευριπίδης Ν. Λουκής, “Στρατηγικά ΠΣ – Ψηφιακός Μετασχηματισμός”
Διαφάνειες από το μάθημα «Στρατηγική και Επενδύσεις Πληροφοριακών
Συστημάτων- Ψηφιακός Μετασχηματισμός», ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΜΗΜΑ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ,
Πανεπιστήμιο Αιγαίου.