

# ΠΡΟΤΥΠΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΜΜΕ ΣΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

## Σύνοψη Σχεδίου

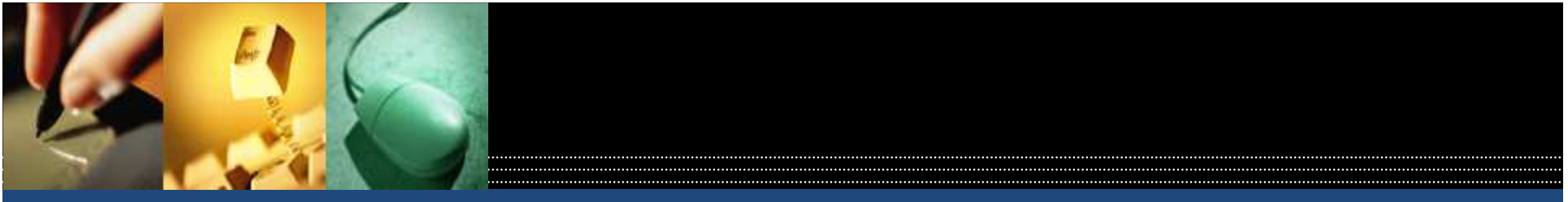


ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"  
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ  
ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

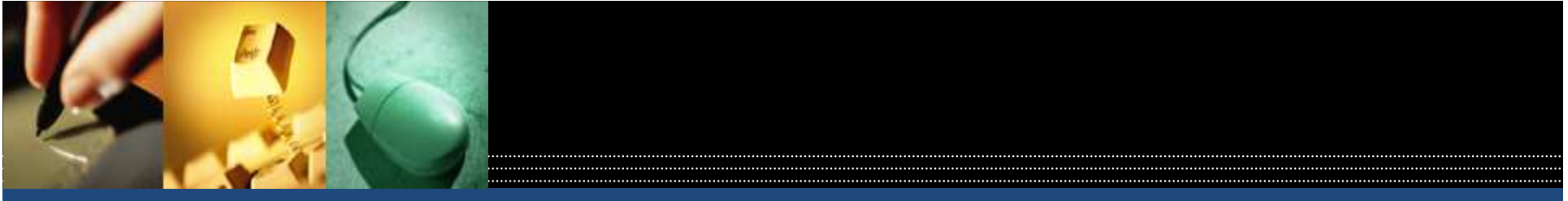


Απρίλιος 2012

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Το «Πρότυπο Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών σε ΜΜΕ στον ευρύτερο τομέα των ΤΠΕ» εκπονήθηκε από την εταιρεία «PLANET Α.Ε.» για λογαριασμό του ΣΕΒ και της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας. Συγχρηματοδοτήθηκε από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013.



**Εισαγωγή**  
Υφιστάμενη Κατάσταση  
Προσαρμογές



## Η ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΤΟΥ ΣΕΒ

### Ανάγκη για σταθεροποίηση, ανάκαμψη και ανάπτυξη

- Η οικονομική κρίση αγγίζει καταλυτικά όλους τους κλάδους της επιχειρηματικότητας. Η συρρίκνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν μπορεί να αναστραφεί χωρίς ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.
- Ο ΣΕΒ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σταθεροποίηση, ανάκαμψη και ανάπτυξη των στρατηγικών τομέων της επιχειρηματικότητας. Επιδιώκει ενεργητικά τη διαμόρφωση ουσιαστικών προτάσεων στήριξης των κρίσιμων αυτών τομέων ώστε να προσαρμοστούν στη συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση. Τα παραγωγικά αυτά κύτταρα είναι πλέον τα μόνα που μπορούν να συνεισφέρουν δυναμικά στην ανάκαμψη της εθνικής οικονομίας.
- Ένας κρίσιμος τομέας είναι αυτός των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), για το λόγο αυτό ο ΣΕΒ θεώρησε αναγκαία την εκπόνηση ενός προτύπου «Σχεδίου Διαχείρισης Αλλαγών» για τις επιχειρήσεις των ΤΠΕ. Απώτερος σκοπός του σχεδίου είναι η διαμόρφωση προτάσεων για την προσαρμογή των παραγωγικών διαδικασιών στην οικονομική κρίση, τη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, την ενίσχυση της εξωστρέφειας, την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, κτλ.



## Η ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΤΟΥ ΣΕΒ

### **Ο ρόλος των ΤΠΕ στην ανάκαμψη της επιχειρηματικότητας**

Ο ΣΕΒ θεωρεί ότι οι ΤΠΕ έχουν κομβικό ρόλο στην επιχειρηματικότητα γιατί:

- Αποτελούν οριζόντιο «εργαλείο» σε όλο τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων
- Παράγουν και προάγουν την καινοτομία (εξ αντικειμένου)
- Η παραγωγή ΤΠΕ συχνά δημιουργεί & οδηγεί τη ζήτηση (σε αντίθεση με άλλους τομείς), άρα διαμορφώνει επιχειρηματικά και καταναλωτικά πρότυπα
- Αποτελούν πεδίο στο οποίο εκδηλώνονται σημαντικές νέες και δυναμικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες

### **Εστίαση στη βιώσιμη επιχειρηματικότητα**

Ο ΣΕΒ επιδίωξε την διαμόρφωση (από κοινού με τις επιχειρήσεις του τομέα) ενός συνεκτικού πλαισίου προτάσεων για την στήριξη του κλάδου. Μέσα από το σχέδιο διαχείρισης αλλαγών ο ΣΕΒ δίνει ιδιαίτερη σημασία σε θέματα όπως:

- Ενίσχυση της εξωστρέφειας ως κρίσιμη προϋπόθεση για την ανάκαμψη και ανάπτυξη
- Μετασχηματισμό της έρευνας σε καινοτομία και της καινοτομίας σε βιώσιμη επιχειρηματικότητα
- Αναγνώριση και δρομολόγηση κρίσιμων θεσμικών αλλαγών θα επιταχύνουν περαιτέρω την δημιουργία βιώσιμης επιχειρηματικότητας στον τομέα

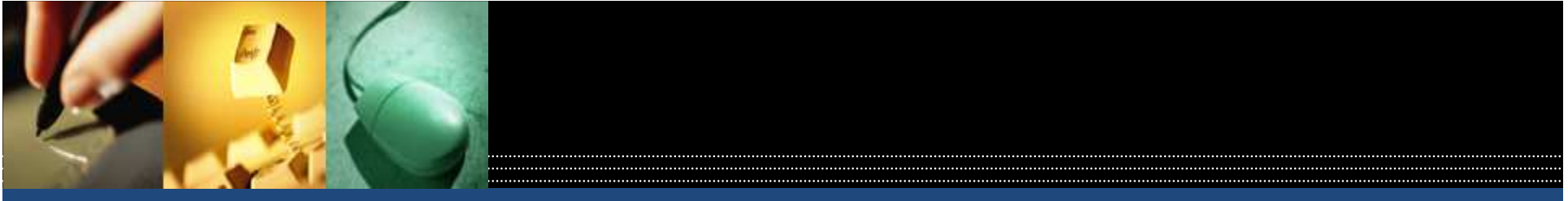


## Η ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΤΟΥ ΣΕΒ

### **Ενεργητική συμμετοχή των επιχειρήσεων του τομέα**

Το πρότυπο σχέδιο διαχείρισης αλλαγών συν-διαμορφώθηκε με τη συμμετοχή άνω των 20 αντιπροσωπευτικών εταιριών του τομέα σε εργαστήρια (workshops) συλλογικής υποστήριξης και μεταφοράς τεχνογνωσίας. Η επικοινωνία με τις επιχειρήσεις του τομέα στο πλαίσιο των εργαστηρίων αποτέλεσε ευκαιρία για:

- Ανταλλαγή και διάχυση τεχνογνωσίας στις επιχειρήσεις του τομέα
- Δικτύωση και διασύνδεση της έρευνας, της εκπαίδευσης, του σχεδιασμού προϊόντων / υπηρεσιών, της παραγωγής λύσεων ΤΠΕ, της επιχειρηματικής διαχείρισης, κτλ
- Δικτύωση των επιχειρήσεων του τομέα για μεγαλύτερη συμπληρωματικότητα προϊόντων, υπηρεσιών, οικονομίες κλίμακας, κοινές επιχειρηματικές ευκαιρίες, πρόσβαση σε νέες αγορές, κτλ

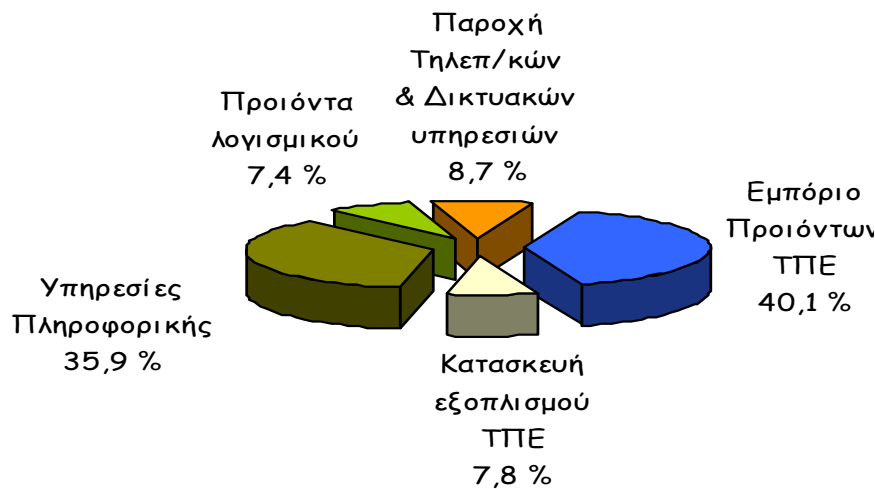


Εισαγωγή  
**Υφιστάμενη Κατάσταση**  
Προσαρμογές



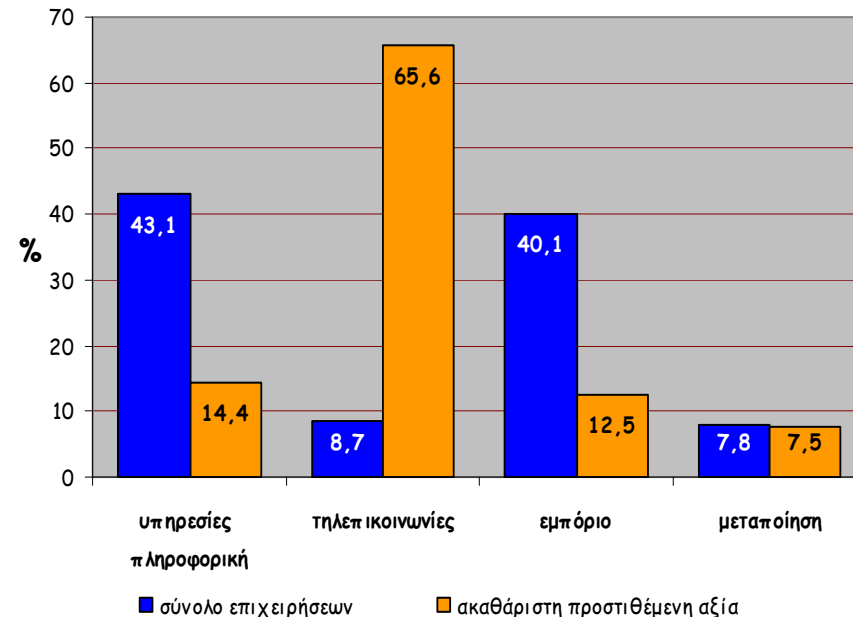
# ΜΑΚΡΟΣΚΟΠΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

Ο κλάδος Πληροφορικής (παραγωγή λογισμικού, υπηρεσίες) συγκεντρώνει το 43,1% του συνόλου των επιχειρήσεων και ο κλάδος τηλεπικοινωνιών μόνον το 8,7%



Κατανομή αριθμού επιχειρήσεων στον εγχώριο τομέα ΤΠΕ ανά δραστηριότητα

Η συμμετοχή των κλάδων στην παραγωγή Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας δεν είναι αντίστοιχη με την εσωτερική κατανομή του αριθμού των επιχειρήσεων



Κατανομή ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας σε σχέση με το πλήθος επιχειρήσεων

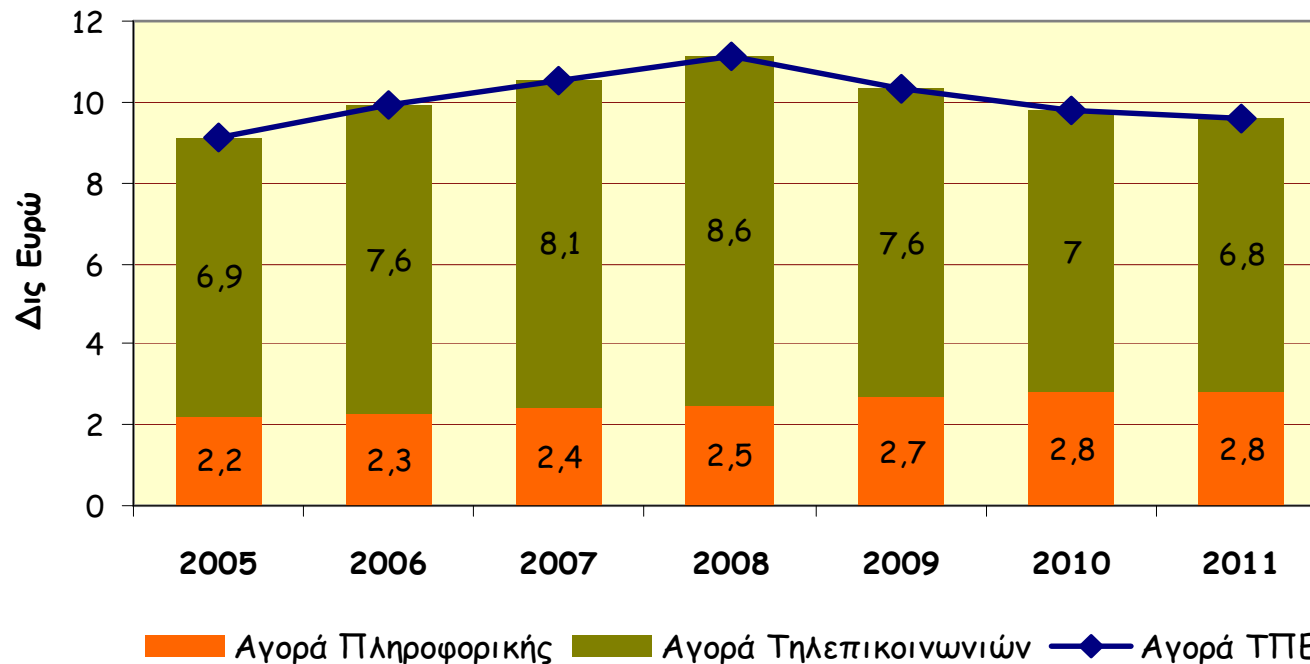




## ΜΑΚΡΟΣΚΟΠΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

Η αγορά κινητής τηλεφωνίας άγγιξε το υψηλότερο σημείο δεκαετίας το 2007 – έκτοτε έχει συρρικνωθεί κατά 38% έως το 2010 (μείωση εσόδων 27% για το ίδιο διάστημα), ενώ το 2010 για πρώτη φορά ο κλάδος κινητής εμφάνισε ζημιές στα καθαρά αποτελέσματα προ φόρων. Η αγορά πληροφορικής φαίνεται να είναι πιο ανθεκτική στις μεταβολές των τελευταίων ετών.

Εξέλιξη αξίας Ελληνικής αγοράς ΤΠΕ



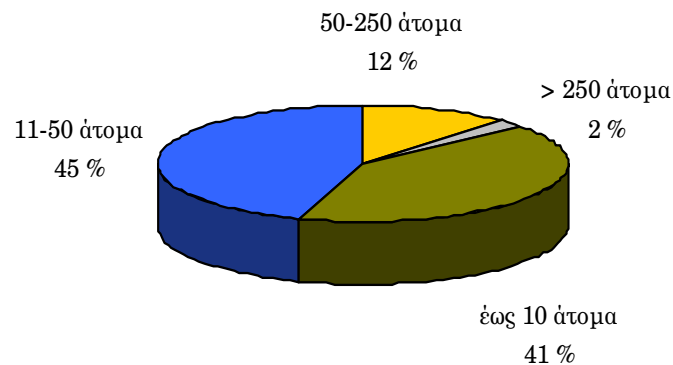


# ΜΑΚΡΟΣΚΟΠΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

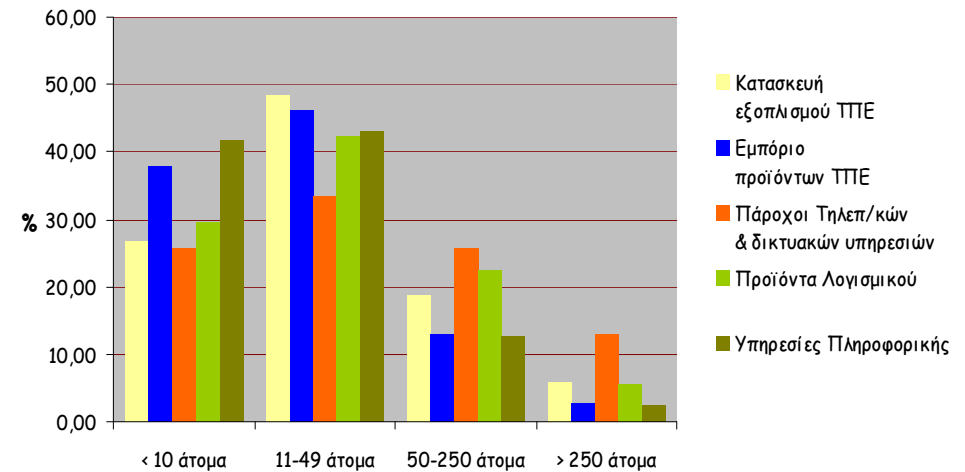
Η συντριπτική πλειονότητα (98%) των επιχειρήσεων του τομέα είναι μεσαίες επιχειρήσεις (προσωπικό <250 άτομα), με 45% των επιχειρήσεων να έχουν προσωπικό 11-50 άτομα και 41% των επιχειρήσεων να έχουν <10 άτομα.

Ο τομέας κυριαρχείται πληθυσμιακά από εταιρείες πληροφορικής, μεσαίου έως μικρού μεγέθους και νέες στη σύστασή τους, με νεανικό επίσης ανθρώπινο δυναμικό.

Κατανομή επιχειρήσεων ΤΠΕ κατά μέγεθος (αριθμός προσωπικού)



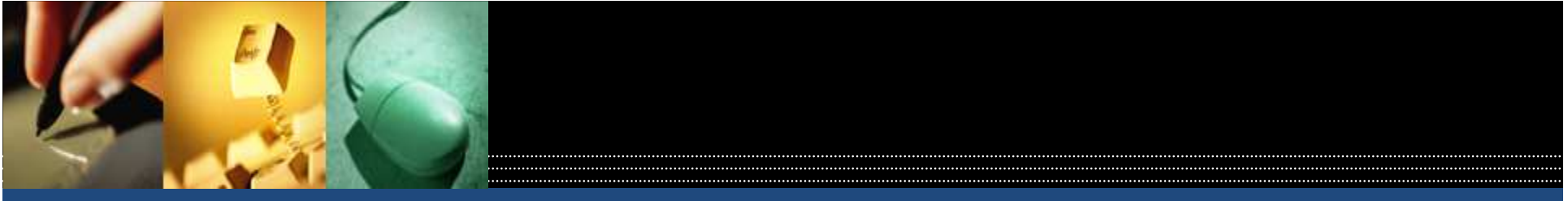
Κατανομή επιχειρήσεων ΤΠΕ κατά κατηγορία δραστηριότητας και μέγεθος





# ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<ul style="list-style-type: none"><li>• Σταθερή ωρίμανση αγορών ΤΠΕ αν και με διαφορετικό ρυθμό ανάλογα με βαθμό ωριμότητας</li><li>• Ικανοποιητική τεχνογνωσία στην τεχνολογία, αναγνώριση αναγκών, στα προϊόντα &amp; integration</li><li>• Σημαντικές επενδύσεις ΕΣΠΑ για e-gov, e-commerce</li><li>• Αναγνωρισιμότητα προϊόντων σε πολλούς κλάδους</li><li>• Σημαντική εμπειρία σε Δημόσιο/Τράπεζες/Utilities</li><li>• Ανθρώπινο δυναμικό με τεχνικές δεξιότητες και επαγγελματική εμπειρία</li><li>• Ευρύ δίκτυο συνεργασιών/υπεργολαβιών</li><li>• Ικανοποιητική διείσδυση σε απαιτητικές αγορές</li><li>• Συνέργιες με άλλες υπηρεσίες κυρίως περιεχομένου</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Υστέρηση στην ανάπτυξη υποδομών για προηγμένες υπηρεσίες</li><li>• Ασαφής στρατηγική για αξιοποίηση υποδομών για cloud computing / SaaS</li><li>• Περιορισμένη εξωστρέφεια εντοπισμένη στα δίκτυα θυγατρικών ελληνικών ομίλων</li><li>• Ανεπαρκής σύνδεση με ΑΕΙ / Ερευνητικά Κέντρα</li><li>• Περιορισμένο outsourcing</li><li>• Σημαντικές ελλείψεις στη γενικευμένη χρήση αξιόπιστων επιχειρηματικών μοντέλων</li><li>• Περιορισμένο marketing σε υπηρεσίες χωρίς επιδότηση</li><li>• Ελλιπείς οικονομίες κλίμακας/γνώσης σε νέες υπηρεσίες</li></ul>
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"><li>• Αξιοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για διείσδυση προϊόντων ICT σε νέους κλάδους</li><li>• Δυναμική που προκύπτει από τα open data</li><li>• Δημιουργία κοινών υποδομών για ενίσχυση εξωστρέφειας</li><li>• Αξιοποίηση της ευαισθησίας κόστους στην ύφεση για προώθηση χρήσης outsourcing στην ελληνική αγορά</li><li>• Αξιοποίηση τάσης για παροχή υπηρεσιών - XaaS</li><li>• Αξιοποίηση δικτύωσης για μεταφορά τεχνογνωσίας σε τεχνικά / εμπορικά ζητήματα</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η στρατηγική αδυναμία διεύρυνσης της αγοράς με διεθνή επέκταση ή με διείσδυση σε νέους κλάδους</li><li>• Η αρνητική προοπτική χρηματοδότησης στον κλάδο και στην οικονομία</li><li>• Έλλειμμα καινοτομίας από ελλιπή σύνδεση με startups</li><li>• Αδυναμία προσαρμογής μεγάλων παικτών στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον</li><li>• Η πίεση από χώρες χαμηλού κόστους</li><li>• Η όξυνση του ανταγωνισμού τιμών</li><li>• Σπατάλη πόρων από έλλειμμα συνεργασίας/δικτύωσης</li></ul>



Εισαγωγή  
Υφιστάμενη Κατάσταση  
**Προσαρμογές**



# ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΠΕ





# ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ: Στρατηγική

## Υποδομές

- Ενίσχυση δημόσιων και ιδιωτικών υποδομών
- Δημιουργία προϋποθέσεων για αναβάθμιση υπηρεσιών
- Προσανατολισμός σε παροχή υποδομών ως υπηρεσία

## Έρευνα & Ανάπτυξη

- Πρωτογενής παραγωγή E&A ή αξιοποίηση και εφαρμογή
- Αξιοποίηση E&A ακαδημαϊκού και ερευνητικού χώρου
- Προσανατολισμός σε προϊόντα και αγορές

## Συνεργασίες

- Στρατηγικές συνεργασίες με διεθνείς εταιρίες
- Συνεργασίες και δικτύωση με ακαδημαϊκό-ερευνητικό χώρο
- Δημιουργία συνεργασιών σε αγορές - στόχο για εξωστρέφεια

## Χρηματοδότηση

- Αξιοποίηση υπαρχόντων χρηματοδοτικών εργαλείων
- Δημιουργία νέων χρηματοδοτικών εργαλείων
- Ειδική μέριμνα για startups

## Καινοτομία

- Ενίσχυση επιχειρηματικού προσανατολισμού
- Υποστήριξη καινοτομικών δραστηριοτήτων
- Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας



# ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ: Οργάνωση

## Δικτύωση

- Δικτύωση μεμονωμένων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών
- Σύνδεση μέσω open innovation networks
- Αξιοποίηση R&D Framework για πανευρωπαϊκές συνεργασίες

## Συλλογικοί Φορείς

- Υποστήριξη επιχειρήσεων στη κοινή χρήση υποδομών
- Μηχανισμοί παρακολούθησης αγορών-Technology Monitoring Center
- Χαρτογράφηση εγχώριας αγοράς – μητρώα προϊόντων

## Θεσμικά

- Διευκόλυνση ξένων άμεσων επενδύσεων στον τομέα ΤΠΕ
- Θεσμική διευκόλυνση δικτύωσης και συνεργασιών
- Πριμοδότηση εξαγορών και συγχωνεύσεων

## Ανανέωση

- Δημιουργία χώρων συνάντησης επιχειρήσεων με startups
- Υποστήριξη νέων επιχειρήσεων και νέων επιχειρηματιών
- Υποστήριξη της τοποθέτησης νέων προϊόντων στις αγορές

## Αγορές

- Δικτύωση με πελατεία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ενεργή αναζήτηση ξένων επενδυτών για private placements
- Καθοδήγηση νέων επιχειρηματιών για τη δημιουργία επιχειρήσεων



# ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ: Τεχνογνωσία

## Επιχειρηματικότητα

- Διευκόλυνση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στον τομέα
- Παροχή επιχειρηματικής στέγης σε startups
- Συνδυασμός τεχνολογικής τεχνογνωσίας με επιχειρηματικό προσανατολισμό

## Έρευνα & Ανάπτυξη

- Στρατηγική επιλογή μοντέλου αξιοποίησης Έρευνας & Ανάπτυξης
- Αξιοποίηση ακαδημαϊκών / ερευνητικών κέντρων για εφαρμοσμένη έρευνα
- Συντόμευση time – to – market νέων προϊόντων

## Τεχνολογία

- Ολοκλήρωση ευρυζωνικών υποδομών
- Δίκτυα υψηλών ταχυτήτων
- Προώθηση δημόσιων και ιδιωτικών data centers

## Εκπαίδευση

- Δημιουργία Προγραμματικών Συμφωνιών επιχειρήσεων - ΑΕΙ
- Πρακτική εξάσκηση σε επιχειρήσεις – sabbaticals επιχειρηματιών σε ΑΕΙ
- Υλοποίηση μέρους του ακαδημαϊκού curriculum σε επιχειρήσεις (διπλωματικές εργασίες)





# ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ: Ανθρ. Δυναμικό

## Ειδίκευση

- Συμμετοχή επιχειρήσεων στη διαμόρφωση κατευθύνσεων σπουδών
- Συγχρηματοδότηση ερευνητικών προγραμμάτων
- Ανάπτυξη εφαρμογών σε κλάδους ελληνικού ενδιαφέροντος
- Συνδυασμός τεχνολογίας - επιχειρηματικού σχεδιασμού

## Επιχειρηματικό προφίλ

- Αξιολόγηση βιωσιμότητας καινοτομιών
- Επιχειρηματικός προσανατολισμός σε κλάδους με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Διεύρυνση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς κάθετες αγορές

## Κατάρτιση

- Αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων χρηματοδότησης της κατάρτισης
- Προσανατολισμός προς ειδικότητες με εκτιμώμενη μελλοντική ζήτηση
- Συνδυασμός ενδοεταιρικής και ακαδημαϊκής κατάρτισης

## Απασχόληση

- Συνδυασμός με ΑΕΙ-Ερευνητικά Κέντρα για προστασία της απασχόλησης
- Αξιοποίηση όλων των εργαλείων ενεργού προστασίας της απασχόλησης
- Χρήση υπεργολαβιών για ευελιξία απέναντι στις διαδικασίες της κρίσης



# ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ: Εξωστρέφεια

## Θεσμικά

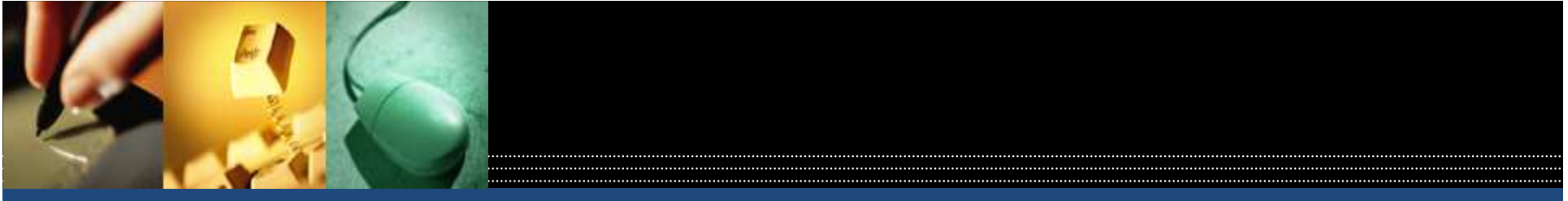
- Δημιουργία φορολογικών κινήτρων για εξωστρεφή παραγωγή και λειτουργία
- Παροχή επενδυτικών κινήτρων για εξωστρεφή προσανατολισμό
- Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας ελληνικών διπλωματικών αποστολών

## Υποδομές

- Αναβάθμιση του branding των προϊόντων
- Marketing για ανάδειξη προστιθέμενης αξίας εγχώριων προϊόντων σε ξένες αγορές

## Δράσεις

- Ενημέρωση εταιριών για εξαγωγικές ευκαιρίες
- Εξοικείωση με ιδιομορφίες ξένων αγορών
- Δικτύωση και επιμερισμός κόστους διείσδυσης σε ξένες αγορές
- Ανεύρεση καναλιών διανομής



**Σημείωση:** Οι μελέτες / αναλύσεις / σχέδια που εκπονούν οι ανεξάρτητοι Σύμβουλοι για λογαριασμό του ΣΕΒ, αποτελούν αποκλειστική τους ευθύνη, φέρουν το λογότυπο τους και σε κάθε περίπτωση ο ΣΕΒ δεν παρεμβαίνει στο περιεχόμενο τους. Αποτελούν εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιεί ο ΣΕΒ για να οριοθετήσει τις δικές του προτάσεις και θέσεις, στο πλαίσιο της ενεργητικής συζήτησης και διαβούλευσης του με εμπειρογνώμονες, ακαδημαϊκούς, στελέχη της αγοράς και άλλους εκπροσώπους της ευρύτερης επιχειρηματικής κοινότητας.