



***ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ***

**ΜΑΘΗΜΑ Γ' ΕΞΑΜΗΝΟΥ:
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗ**

**ΕΡΓΑΣΙΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
SINGULAR SOFTWARE A.E.**



**ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ:
ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ & ΠΟΜΠΟΡΤΣΗΣ ΑΝΤΡΕΑΣ**

**ΣΑΠΡΙΚΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ
Μ 6/05**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Ιούνιος 2006

Περίληψη

Η στρατηγική ανάλυση της εταιρίας παραγωγής λογισμικού Singular Software A.E. αποτελεί αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας. Αρχικά, επιχειρείτε η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στη συνέχεια περιγράφονται οι σημαντικότερες στρατηγικές κινήσεις στις οποίες έχει προχωρήσει μέχρι σήμερα. Τέλος, παρατίθενται τα οικονομικά στοιχεία των τελευταίων χρόνων δράσης της.

Περιεχόμενα:

1. Εισαγωγή – Γενικά στοιχεία	4
2. SWOT Ανάλυση	5
2.1 Εσωτερικό περιβάλλον	5
2.1.1 Δυνάμεις:	5
2.1.2 Αδυναμίες:	6
2.2 Εξωτερικό περιβάλλον.....	6
2.2.1 Ευκαιρίες:	6
2.2.2 Απειλές:.....	7
3. Στρατηγικές της εταιρίας.....	8
3.1 Γενικές αρχές στρατηγικής.....	8
3.2 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την διεύρυνσή της σε νέες αγορές και την δημιουργία νέων προϊόντων	9
3.3 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την συγχώνευση και την εξαγορά με/από άλλες εταιρίες	11
3.4 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την δημιουργία συνεργασιών	13
3.5 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών	16
3.6 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με το τμήμα Μάρκετινγκ	17
4. Οικονομικά στοιχεία.....	19
5. Πηγές.....	22
5.1 Βιβλιογραφία	22
5.2 Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις.....	22

1. Εισαγωγή – Γενικά στοιχεία

Η Singular Software A.E. ιδρύθηκε το 1984 ως εταιρία παραγωγής και διάθεσης τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών λογισμικού έχοντας όραμα να αποτελέσει την πρώτη επιλογή στην Ελλάδα και στις άλλες χώρες δραστηριοποίησής της μέσω των προϊόντων και των ολοκληρωμένων υπηρεσιών που παρέχει. Οι δραστηριότητες της περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και διάθεση προϊόντων επιχειρηματικού λογισμικού, την παροχή υπηρεσιών (business consulting, project management & application consulting, υπηρεσίες υλοποίησης και προσαρμογής εφαρμογών, υπηρεσίες εκπαίδευσης και συντήρησης) καθώς και την προώθηση και υποστήριξη προϊόντων τρίτων κατασκευαστών.

«Εισχωρώντας» από πολύ νωρίς σε έναν κλάδο που παρουσιάζει συνεχή ανάπτυξη και ακόμα μεγαλύτερη ζήτηση, κατόρθωσε να κατέχει ηγετική θέση στην αγορά των Software Houses, καθώς τα προϊόντα της είναι ευρέως διαδεδομένα σε πολύ μεγάλο αριθμό εταιριών και οργανισμών. Η εξειδικευμένη τεχνογνωσία που έχει αναπτύξει, σε συνδυασμό με το άρτια καταρτισμένο προσωπικό της και την υψηλή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, την έχουν εδραιώσει από το 1989 στην πρώτη θέση της αγοράς λογισμικού τόσο στις εμπορικές όσο και στις λογιστικές εφαρμογές.

Το 1994 αποτέλεσε την πρώτη ελληνική εταιρία πληροφορικής που εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, παρέχοντας σημαντικές υπηρεσίες στον κλάδο, αφού κατέστησε γνωστή στο ευρύ επενδυτικό κοινό την πληροφορική (ως τομέα επενδύσεων) και τις προοπτικές της.

Η Singular απευθύνεται στις αγορές των μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων με προϊόντα λογισμικού που καλύπτουν κάθε απαίτηση: συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), εμπορικές και οικονομικές εφαρμογές καθώς και συστήματα μισθοδοσίας. Επίσης απευθύνεται στην αγορά του retail με συστήματα διαχείρισης λιανικής και back office συστήματα. Σήμερα, διαθέτει περισσότερους από 55.000 πελάτες - επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Το δίκτυο διανομής και η υποστήριξη των προϊόντων λογισμικού σε πανελλαδική κλίμακα γίνεται από 67 εξουσιοδοτημένα κέντρα υποστήριξης (Singular Business Centers / SBC's) και 250 εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους (Dealers), διαθέτοντας έτσι ένα δυνατό και αποφασιστικό δίκτυο μεταπώλησης και υποστήριξης των προϊόντων της ικανό να διατηρήσει την κυρίαρχη θέση της στον κλάδο.

2. SWOT Ανάλυση

Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας αλλά και την διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων της, η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελεί μία καλή επιλογή για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος με σκοπό το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού στρατηγικού προγράμματος το οποίο θα εναρμονίζει τους στόχους της εταιρίας με τα μέσα που διαθέτει. Αναλύοντας τα στοιχεία της Singular και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται καταλήγουμε στα εξής:

2.1 Εσωτερικό περιβάλλον

2.1.1 Δυνάμεις:

- ✓ Η Singular αποτελεί μία από τις παλιότερες εταιρίες (ιδρύθηκε το 1984) στην παραγωγή και διάθεση τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών λογισμικού, κατέχοντας πολυετή εμπειρία στο χώρο.
- ✓ Από το 1989 έχει εδραιωθεί στην πρώτη θέση της αγοράς λογισμικού τόσο στις εμπορικές όσο και στις λογιστικές εφαρμογές.
- ✓ Έχει αποκτήσει μεγάλη φήμη στην αγορά (brand recognition).
- ✓ Κάθε χρόνο παρουσιάζει συνεχείς αυξήσεις στα κέρδη αλλά και στους χρήστες των εφαρμογών της. Πιο συγκεκριμένα, την χρονική περίοδο 2004-2005 αύξησε τις πωλήσεις των ERP συστημάτων της κατά 22% και των χρηστών της κατά 25%.
- ✓ Εξαπλώνεται συνεχώς σε νέες αγορές τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό με την είσοδό της σε αναπτυσσόμενες χώρες (Βουλγαρία, Ρουμανία, Τσεχία, Πολωνία και Ουγγαρία). Μάλιστα, ήταν η πρώτη εταιρία παραγωγής λογισμικού που αντιλήφθηκε τις ευκαιρίες που παρουσιάζονταν στις «υποβαθμισμένες» χώρες των Βαλκανίων κάνοντας από πολύ νωρίς την είσοδό της σε αυτές (1995: Βουλγαρία).
- ✓ Έχει δημιουργήσει ένα καλά οργανωμένο δίκτυο συνεργατών με 67 εξουσιοδοτημένα κέντρα υποστήριξης (Singular Business Centers / SBC's) και 250 αντιπροσώπους.

- ✓ Ανήκει (από το 2004) σε ένα μεγάλο όμιλο (Greek Information Technology - GIT Holdings A.E.) με ισχυρή θέση στον χώρο της πληροφορικής.
- ✓ Λειτουργεί σύμφωνα με σύγχρονα πρότυπα και προσαρμόζει τις υπηρεσίες της σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς και τις απαιτήσεις των πελατών (24ωρη υποστήριξη, εκπαίδευση, ενημέρωση, δημιουργία σεμιναρίων κτλ.).

2.1.2 Αδυναμίες:

- ✓ Παρ' όλο που παρέχει αρκετά προϊόντα, εντούτοις λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης και των συνεχών απαιτήσεων των καταναλωτών, η εταιρία καλείται να αναπτύξει πιο εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες ανάλογα με τον κλάδο, τις ιδιαιτερότητες και την δυναμική του εκάστοτε πελάτη.
- ✓ Η ενσωμάτωση της Singular σε έναν μεγάλο όμιλο (GIT Holdings A.E.) μπορεί να ισχυροποιεί την θέση της εταιρίας, ωστόσο δημιουργεί προβλήματα ευελιξίας και άμεσων πρωτοβουλιών στις συνεχείς και πολυδιάστατες αλλαγές της αγοράς.
- ✓ Σύμφωνα με τα τελευταία δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία (2004 – ICAP A.E.) υπάρχει σημαντική πτώση του κύκλου εργασιών (-26,32%) σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2003) και ζημία στην εταιρία της τάξης του 1,59 εκατ. €.

2.2 Εξωτερικό περιβάλλον

2.2.1 Ευκαιρίες:

- ✓ Ο συγκεκριμένος κλάδος παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη αφού η ενσωμάτωση της τεχνολογίας και των δυνατοτήτων που αυτή προσφέρει είναι αναγκαία και επιβάλλεται για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους και πεδίου δραστηριοποίησης.
- ✓ Η ανάπτυξη συμμαχιών αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας στην σημερινή εποχή. Ιδίως για την υλοποίηση μεγάλων έργων, οι συνεργασίες κρίνονται απαραίτητες. Η Singular αντιλαμβανόμενη τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα έχει ήδη αναπτύξει συνεργασίες με μεγάλες εταιρίες παγκοσμίου κύρους και δυναμικής (Microsoft,

- Hewlett-Packard κ.α.), αλλά και με μικρότερες επιχειρήσεις (Unisystems).
- ✓ Το τμήμα Μάρκετινγκ και οι δράσεις του παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην πορεία μιας επιχείρησης. Η διαφήμιση και ο τρόπος προώθησης των προϊόντων/υπηρεσιών είναι πολύτιμοι πόροι στην προσπάθεια της εταιρίας για αύξηση του μεριδίου αγοράς και του κέρδους της.
 - ✓ Η δημιουργία νέων γραμμών παραγωγής για την κατασκευή προϊόντων με έμφαση στις απαιτήσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πελατών βελτιώνουν την εικόνα της επιχείρησης και κατ' επέκταση αυξάνουν το αγοραστικό της κοινό.

2.2.2 Απειλές:

- ✓ Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη που παρατηρείται απαιτεί συνεχή ενημέρωση και προσανατολισμό της εταιρίας στις σύγχρονες τάσεις και στις ανάγκες της αγοράς (νέα πρότυπα, καινούργιες τεχνικές/εργαλεία κ.α.). Η πλεύση της επιχείρησης σε διαφορετική ρότα μπορεί να οδηγήσει ακόμα και στον αφανισμό της!
- ✓ Η παγκοσμιοποίηση ενισχύει τον ανταγωνισμό αφού εταιρίες-κολοσσοί στον χώρο του λογισμικού έχουν την δυνατότητα να εισχωρήσουν ευκολότερα σε κάθε χώρα και να συναγωνιστούν επί ίσοις όροις τις εγχώριες επιχειρήσεις.
- ✓ Οι ανάγκες των καταναλωτών καθημερινά αλλάζουν λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης και των πολυάριθμων διαθέσιμων προϊόντων, που ολοένα μάλιστα εμφανίζονται βελτιωμένα.

3. Στρατηγικές της εταιρίας

3.1 Γενικές αρχές στρατηγικής

Η Singular έκανε την είσοδο της στην αγορά στα μέσα της δεκαετίας του '80 (1984) με στόχο την παραγωγή και διάθεση τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών λογισμικού. Η είσοδος της εταιρίας την συγκεκριμένη χρονική περίοδο της έδωσε σημαντικότερο πλεονέκτημα όχι μόνο για την επιτυχημένη πορεία της στα πρώτα χρόνια δράσης της, αλλά και κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό και στην εικόνα που παρουσιάζει μέχρι και σήμερα η επιχείρηση. Μπορεί αυτό να ακούγεται παράδοξο, ωστόσο εάν αναλογιστούμε ότι εκείνη την περίοδο άρχισαν να κάνουν τα πρώτα τους βήματα αντίστοιχες εταιρίες σε παγκόσμιο επίπεδο, η Singular αμέσως αποκτούσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους επίδοξους νεοεισερχόμενους στον χώρο της παραγωγής προϊόντων λογισμικού στην ελληνική επικράτεια.

Η επιτυχημένη πορεία της εδώ και μία εικοσαετία στηρίχθηκε σε συγκεκριμένες στρατηγικές ανάπτυξης που οδήγησαν στην αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς και κατ' επέκταση των κερδών της. Η ευημερία της οφείλεται τόσο στις ικανότητες των στελεχών της εταιρίας να προβλέπουν τις εξελίξεις και τις ανάγκες της αγοράς, όσο και στην μεγάλη ζήτηση που παρουσιάζουν τα προϊόντα του κλάδου. Γι' αυτό, ο προσανατολισμός της μεταβλήθηκε κατά καιρούς, έχοντας σαν στόχο να προσαρμοστούν στις εκάστοτε τάσεις και ευκαιρίες που παρουσιάζονταν. Ας θυμηθούμε ότι μεγάλες εταιρίες του χώρου που δεν επέδειξαν ανάλογη προσαρμοστικότητα χάθηκαν από το διεθνές στερέωμα, π.χ. IBM.

Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι η επιτυχημένη πορεία της Singular οφείλεται στη:

1. Συνεχή ανάπτυξη προϊόντων και διείσδυση τόσο στην ελληνική αγορά όσο και σε αρκετές χώρες του εξωτερικού.
2. Ανάπτυξη συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις του χώρου, μικρού και μεγάλου βεληνεκούς, καθώς επίσης κι εξαγορά άλλων εταιριών.
3. Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου δικτύου συνεργατών και άμεσης τεχνικής υποστήριξης για την ικανοποίηση των πελατών.
4. Επιτυχημένες κινήσεις από το τμήμα μάρκετινγκ.

3.2 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την διεύρυνσή της σε νέες αγορές και την δημιουργία νέων προϊόντων

Αρχικά η Singular δραστηριοποιήθηκε στην Αθήνα και στο ευρύτερο λεκανοπέδιο της Αττικής με σκοπό να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στην περιοχή με την μεγαλύτερη επιχειρηματική δράση στην Ελλάδα. Ωστόσο η αυξημένες απαιτήσεις που οφείλονταν στις αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις «ανάγκαζαν» ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στην αναζήτηση λύσεων και υπηρεσιών λογισμικού. Έτσι η επιχείρηση, διαβλέποντας τις ανάγκες της αγοράς, αποφάσισε να δημιουργήσει το 1988 νέες εγκαταστάσεις στην Θεσσαλονίκη με σκοπό να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού της Βορείου Ελλάδος. Η κίνηση αυτή είχε πολλαπλά οφέλη για την εταιρία αφού εκτός του ότι μπορούσε πλέον να «ελέγχει» καλύτερα την ελληνική αγορά, συγχρόνως αποθάρρυνε αρκετές φιλόδοξες επιχειρηματικές δραστηριότητες που έβλεπαν πρόσφορο έδαφος στην συγκεκριμένη περιοχή. Χαρακτηριστικότερο αποτέλεσμα της συγκεκριμένης στρατηγικής απόφασης είναι η απόκτηση της πρώτης θέσης των Software Houses των εμπορικών και λογιστικών εφαρμογών στην Ελλάδα ένα χρόνο αργότερα (1989), μία θέση την οποία κρατάει μέχρι σήμερα.

Λίγα χρόνια αργότερα (1994), η Singular διαβλέποντας τα οικονομικά οφέλη του χρηματιστηρίου κάνει την είσοδο της στο ΧΑΑ αποτελώντας την πρώτη ελληνική εταιρία πληροφορικής στη Σοφοκλέους. Με την συγκεκριμένη ενέργεια αποκτάει σημαντικά κεφάλαια για την διεύρυνση των δραστηριοτήτων της και δίκαια μπορεί πλέον να χαρακτηριστεί ως leader στον κλάδο της. Μέχρι τα μέσα του '90 τα προϊόντα της αποτελούν λογιστικά προγράμματα και ERP συστήματα. Ωστόσο, η εταιρία δεν παραμένει στάσιμη: αντιλαμβανόμενη τις συνεχείς και πολυδιάστατες αλλαγές που παρατηρούνται στον χώρο της πληροφορικής, διαρκώς βελτιώνει τα προϊόντα της και φροντίζει να τα προσαρμόζει επάνω στις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη.

Μετά από μία δεκαετή πορεία στον χώρο, η οποία χαρακτηρίζεται ιδιαίτερος επιτυχημένη, η Singular αποφασίζει να κάνει τα πρώτα της βήματα και στο εξωτερικό. Σαν αγορές-στόχος επιλέγονται η Βουλγαρία (1995) και η Ρουμανία (1999). Η συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή μόνο τυχαία δεν μπορεί να χαρακτηριστεί: η εταιρία διαβλέπει πρόσφορο έδαφος σε δύο αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες προσφέρουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για μεσοπρόθεσμη επιτυχημένη επιχειρηματική δράση:

1. Δεν υπάρχουν ισχυροί ανταγωνιστές.
2. Η οικονομία των δύο χωρών προδιαγράφεται ευοίωνη για τα επόμενα χρόνια.
3. Η νομοθεσία τους δεν δημιουργεί εμπόδια και η πολιτεία και των δύο χωρών επικροτούν τέτοιες δράσεις.
4. Αρκετές ξένες επιχειρήσεις και κατ' επέκταση χρήματα-κεφάλαιο άρχισε να εισρέει.
5. Οι επενδύσεις που πρέπει να γίνουν δεν απαιτούν απαγορευτικά, για την Singular, χρηματικά ποσά.

Εξάλλου με την είσοδό της ως μία από τις πρώτες επιχειρήσεις λογισμικού στις χώρες αυτές είχε τη δυνατότητα να «καθορίσει» την αγορά αποκτώντας συγχρόνως ουσιαστικό πλεονέκτημα έναντι των αναμενόμενων ανταγωνιστών που επρόκειτο να ακολουθήσουν ανάλογη πορεία. Αντιθέτως, η είσοδος σε μία άλλη χώρα όπου υπήρχε έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα (π.χ. Γερμανία) θα ανάγκαζαν την Singular να ανταγωνιστεί άλλες εταιρίες λογισμικού που ήδη είχαν εδραιωθεί και αφομοιωθεί από την συγκεκριμένη αγορά.

Τα τελευταία χρόνια συνέχισε την δραστηριότητά της με την εξάπλωση της και σε άλλα τρία Ευρωπαϊκά κράτη: στην Τσεχία, την Ουγγαρία και την Πολωνία. Και σε αυτές τις περιπτώσεις η Singular φρόντισε να αναπτυχθεί σε χώρες του πρώην Ανατολικού μπλοκ όπου παρατηρείται έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα και η απόκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς στον χώρο του τυποποιημένου λογισμικού ήταν μέσα στις δυνατότητές της. Παράλληλα, για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία της φρόντισε να μεταφέρει τα κεντρικά της γραφεία σε νέες εγκαταστάσεις μετακομίζοντας το 2005 στην Νέα Ιωνία.

Επιπλέον, αντιλαμβανόμενη τις τάσεις της αγοράς και τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, διαρκώς ανανεώνει την λίστα με τα παρεχόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες της προσθέτοντας νέα εμπορικά πακέτα που απευθύνονται τόσο σε επιχειρηματικούς κλάδους στους οποίους έχει ήδη δραστηριοποιηθεί, όσο και σε νέες αγορές, όπως το Singular Hotel System το οποίο έχει ως αγορά-στόχος τον ξενοδοχειακό κλάδο.

3.3 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την συγχώνευση και την εξαγορά με/από άλλες εταιρίες

Η εταιρία, από τα πρώτα χρόνια της, χαρακτηριζόταν για την ευελιξία την οποία λειτουργούσε και για την ικανότητά της να προσαρμόζει τη δράση της σύμφωνα με τις ανάγκες του αγοραστικού της κοινού. Κατά τους Miles and Snow είναι ένας prospector, δηλαδή μία επιχείρηση που ακολουθεί επιθετική ανταγωνιστική στρατηγική πρωτοπορώντας σε προϊόντα/υπηρεσίες και λειτουργώντας σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως είναι ο κλάδος της πληροφορικής και πιο συγκεκριμένα του τυποποιημένου λογισμικού.

Ωστόσο οι αλλαγές που παρατηρούνται στο διεθνές εμπορικό στερέωμα λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι οποίες οδηγούν στην είσοδο εταιριών-κολοσσών σε μικρότερες αγορές, ανησυχούν τους επικεφαλής της εταιρίας. Γι' αυτό κι αποφασίστηκε το 2000 η συγχώνευση της επιχείρησης με την Δέλτα Πληροφορική, δημιουργώντας την Delta Singular, με στόχο να ενοποιήσουν τις λειτουργίες, τους πόρους και τις ικανότητές τους για την δημιουργία ενός ισχυρού οργανισμού, ικανού να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στην Ελλάδα και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.

Παρ' όλα αυτά, η ικανότητα της Singular να ελίσσεται γρήγορα κι επιτυχημένα άρχισε να μειώνεται λόγω της δυσκολίας συντονισμού που παρατηρείται στην ενοποιημένη πλέον επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα άρχισε να φθίνει, γι' αυτό πολύ γρήγορα (2001) αποφασίστηκε η απόσχιση του τυποποιημένου λογισμικού, παίρνοντας την ονομασία Singular Software. Με την κίνηση αυτή η εταιρία ακολουθεί μία συνεχώς αναπτυσσόμενη πορεία αποκομίζοντας ολοένα και νέους πελάτες, αυξάνοντας συγχρόνως το μερίδιο αγοράς της.

Ωστόσο το 2004 αποτελεί χρονιά-σταθμός για την εταιρία αφού η GIT Holdings A.E. προχωρά στην εξαγορά τόσο της Singular Software όσο και ολόκληρου του ομίλου Delta Singular. Η συγκεκριμένη ενέργεια οφείλεται στις βλέψεις των ανθρώπων της για την δημιουργία ενός κολοσσού στην ευρύτερη περιοχή ο οποίος θα έχει την δυνατότητα να ανταγωνιστεί μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού. Οι λόγοι που οδήγησαν σ' αυτή την κίνηση είναι:

1. Η απόλυτα υγιής χρηματοοικονομική διάρθρωση των εταιρειών.
2. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και του δικτύου των συνεργατών τους.
3. Το ευρύ φάσμα των ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτουν.

Επιπλέον, η GIT Holdings A.E. έχοντας στην κατοχή της το 42% των μετοχών της LogicDIS, του άλλου μεγάλου leader στον ελλαδικό χώρο του τυποποιημένου λογισμικού, προσβλέπει στην μελλοντική συνένωση των δύο εταιρειών. Μία στρατηγική φιλοδοξία που ενδεχομένως οδηγήσει στον απόλυτο έλεγχο και καθορισμό της εγχώριας αγοράς λογισμικού και η οποία στηρίζεται στα εξής:

1. Υψηλή κεφαλαιακή επάρκεια των δύο επιχειρήσεων.
2. Ευρύ φάσμα αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών για όλες τις επιχειρήσεις.
3. Σημαντικά υλοποιημένα έργα στο Δημόσιο τομέα.
4. Ύπαρξη του μεγαλύτερου δικτύου διανομής.
5. Τεχνολογικά καταρτισμένο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό.
6. Μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων/πελατών που θα καλύπτει όλη την εμπορική πυραμίδα.

Τέλος, ένα χρόνο αργότερα (2005), η ενιαία πλέον επιχείρηση προχωρά στην εξαγορά της εταιρίας S&T Hellas A.E. η οποία δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υλοποίηση επιχειρησιακών λύσεων πληροφορικής και υπηρεσιών στους τομείς των λιανικών πωλήσεων, του δημόσιου τομέα, της υγείας, των πετρελαιοειδών, της ναυτιλίας, των οργανισμών κοινής ωφέλειας. Κι αυτή η στρατηγική κίνηση είναι μέρος των φιλόδοξων σχεδίων της GIT Holdings A.E. κι αποβλέπει στην πλήρη επικράτηση στον ευρύτερο χώρο των Βαλκανίων πάνω στον τομέα του τυποποιημένου λογισμικού.

3.4 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την δημιουργία συνεργασιών

Η στρατηγική συμμαχία, δηλαδή η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις με σκοπό την από κοινού επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αποτελεί σημαντική στρατηγική κατεύθυνση την οποία ακολουθούν πολλές εταιρίες παγκοσμίως. Μέσω αυτής, εταιρίες ανεξαρτήτως μεγέθους και δυναμικής μπορούν να ακολουθήσουν μία κοινή πορεία επάνω σε μία ή περισσότερες επιχειρηματικές μονάδες και να κατορθώσουν να πετύχουν σε τομείς στους οποίους θα ήταν αδύνατο να δράσουν μόνες τους, και επιπλέον μέσω της συνεργασίας, επιτυγχάνουν αμφότερες καλύτερα αποτελέσματα.

Η Singular από πολύ νωρίς, αντιλαμβανόμενη τις εξελίξεις και τις ανάγκες της αγοράς, προχώρησε στην ανάπτυξη συνεργασιών τόσο με εγχώριες όσο και με «ξένες» επιχειρήσεις. Η συγκεκριμένη πολιτική έχει βοηθήσει κατά πολύ την εταιρία να επεκτείνει τις δραστηριότητές της αφού της έδωσε την δυνατότητα να αναλάβει μεγάλα έργα και να αναπτυχθεί σε νέες αγορές, με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται γρηγορότερα σαν επιχείρηση και ταυτόχρονα να αποκτά μεγάλη φήμη (brand recognition) στην Ελλάδα και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.

Πιο συγκεκριμένα, έχει αναπτύξει συνεργασίες με επιχειρήσεις (Danware, Unisystems κ.α.), ελληνικά πανεπιστημιακά ιδρύματα (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών), υπουργεία (Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών) καθώς και εταιρίες διεθνούς βεληνεκούς (Microsoft, Intel, Hewlett-Packard).

Οι κυριότερες στρατηγικές συμμαχίες της είναι:

1. Συνεργασία με την εταιρία Danware (1999) για την αντιπροσώπευση και διάθεση των προϊόντων NetOp και NetSchool της δανέζικης επιχείρησης από το δίκτυο συνεργατών της Singular στην Ελλάδα και την Κύπρο, καθώς και την αξιοποίηση του NetOp από την εταιρία. Με την συγκεκριμένη κίνηση η Singular αποσκοπούσε στην αρχή δημιουργίας στενών δεσμών με σκανδιναβικές εταιρίες αποβλέποντας σε μελλοντικές συνεργασίες με μία αγορά η οποία κατατάσσεται στις πλέον τεχνολογικά ανεπτυγμένες παγκοσμίως.
2. Συμφωνία με την BAAN Company (1999), κορυφαία επιχείρηση στην αγορά του ERP λογισμικού, για την ίδρυση μίας νέας εταιρίας με την

- επωνυμία Baan Eastern Europe Localization Center στην οποία συμμετείχαν η Singular Βορείου Ελλάδος με ποσοστό 85% και η BAAN Company με ποσοστό 15%. Η νέα εταιρία ανέλαβε την ανάπτυξη εφαρμογών με βάση την τεχνογνωσία της BAAN σε 25 χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Απώτερος στόχος της Singular ήταν η επέκταση των δραστηριοτήτων της στη διεθνή αγορά, γι' αυτό άλλωστε κι επιλέχθηκε η Singular Βορείου Ελλάδος, λόγω της γεωγραφικής της θέσης, η οποία της επιτρέπει να συνεργάζεται ομαλότερα με τις θυγατρικές της εταιρίας στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.
3. Το έργο «PRAXIS» (2003) για την διασύνδεση εφαρμογών και διενέργεια δια-επιχειρησιακών δοσοληψιών μέσω του διαδικτύου στο οποίο συνεργάστηκε με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και η Γενική Γραμματεία πληροφοριακών συστημάτων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Με την συγκεκριμένη στρατηγική κίνηση η Singular αποσκοπούσε στην δημιουργία σχέσεων-δεσμών με το χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, στην διεύρυνση της εταιρικής της φήμης και στην απορρόφηση Ευρωπαϊκών κονδυλίων για Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D). Εξάλλου τα κοινοτικά προγράμματα προσφέρουν σημαντικά χρηματικά ποσά για την ανάπτυξη και υλοποίηση συγκεκριμένων έργων.
 4. Το έργο «OMTS - Open Multimodal Tracking and Tracing Service» (2003) που είχε σαν στόχο την ανάπτυξη συστημάτων και διατάξεων για την παρακολούθηση και διαχείριση μεταφορών και διανομών σε πραγματικό χρόνο, μέσω διασύνδεσης με ERP εφαρμογές της Singular Software. Σ' αυτό το έργο η επιχείρηση συνεργάστηκε με τις εταιρίες Space Hellas και Teletel, καθώς και με το Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
 5. Συνεργασία με το τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού πανεπιστημίου Αθηνών στο έργο «INTEGRA» (2003) το οποίο στόχευε στην έρευνα, ανάπτυξη και πιλοτική εφαρμογή διασυνδεδεμένων επιχειρησιακών πληροφοριακών συστημάτων για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
 6. Η ανάληψη του έργου «Ηλεκτρονική Πολεοδομία - Σύστημα Ηλεκτρονικής Παρακολούθησης και Αυτόματης Διαχείρισης των Πληροφοριών και των Εργασιών των Πολεοδομικών Υπηρεσιών» (2006) από την Singular και την Unisystems A.E. που είχε σαν στόχο τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας 156 πολεοδομικών υπηρεσιών όλης της χώρας. Η εταιρία αδυνατώντας να ανταπεξέλθει σε ένα τόσο

- μεγάλο έργο τόσο σε έκταση όσο και σε χρήματα (συνολικού προϋπολογισμού 2,3 εκ. €), αποφάσισε να συνεργαστεί προσδοκώντας σε σημαντικά οφέλη σε οικονομικό αλλά και σε γενικότερο επίπεδο (φήμη, κύρος κ.α.).
7. Συνεργασία με τις εταιρίες Hewlett-Packard και Microsoft στις δημοτικές εκλογές του 2002 για την ενημέρωση των πολιτών μέσω προηγμένων υπηρεσιών (διαδίκτυο, SMS, rocket-PC, κ.α.) των εκλογικών αποτελεσμάτων. Η Singular αποσκοπώντας στην δημιουργία δεσμών αλλά και μελλοντικών συμμαχιών με τις δύο εταιρίες-κολοσσούς στον χώρο της πληροφορικής, προέβη στην συγκεκριμένη κίνηση. Επιπλέον, η ανάληψη μίας καινοτομικής, για τα ελληνικά δεδομένα, δράσης ενισχύει το κύρος και το όνομα της εταιρίας, αποκτώντας συγχρόνως σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σε μελλοντικές κρατικές αναθέσεις έργων.
 8. Η συνεργασία με τις Microsoft και Intel (2002) μέσω του προγράμματος με την ονομασία «Λάβετε Θέσεις» το οποίο έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα και αποσκοπεί στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων στην αγορά των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη κίνηση ήταν πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα και αποτελεί την σημαντικότερη συμμαχία που έχει δημιουργήσει ποτέ η Singular, αφού σηματοδοτεί σημαντικές εξελίξεις στην ελληνική αγορά των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Επιπλέον, βελτιώνει την θέση της εταιρίας σε σχέση με τους εγχώριους ανταγωνιστές της και θέτει τις βάσεις για περαιτέρω διεύρυνση και σε χώρες εκτός των ελληνικών συνόρων. Η Singular αποκτάει μεγαλύτερη δύναμη ενισχύοντας την ηγετική θέση της και μπορεί πλέον να καθορίσει ευκολότερα την αγορά λογισμικού στην ελληνική επικράτεια.

3.5 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών

Η αγορά του 21^{ου} αιώνα χαρακτηρίζεται από την παροχή διαφόρων ειδών υπηρεσιών οι οποίες αποσκοπούν στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου και δυναμικής, προσπαθούν να οργανώσουν την δράση τους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους λύσεις για οποιοδήποτε πρόβλημα οι οποίες να προσαρμόζονται επακριβώς στις εκάστοτε ανάγκες. Μάλιστα, σκοπός της επιχείρησης πρέπει να είναι η επικέντρωση στην παροχή αξίας προς τους πελάτες με σκοπό την διατήρηση και την περαιτέρω αύξησή τους: εταιρίες που δεν εφάρμοσαν αντίστοιχες πολιτικές είτε έχασαν σημαντικό μερίδιο αγοράς είτε ακόμα οδηγήθηκαν στον αφανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της σημαντικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις ο κύκλος εργασιών από τις συγκεκριμένες δραστηριότητες είναι μεγαλύτερος κι από τα πωληθέντα προϊόντα.

Η Singular από πολύ νωρίς αντιλήφθηκε την αναγκαιότητα της παροχής προστιθέμενης αξίας στους πελάτες και τους υποψήφιους αγοραστές της και δημιούργησε το 1998 ένα ολοκληρωμένο δίκτυο με την επωνυμία SBC's (Singular Business Centers). Τα SBC's αποτελούν ένα επιλεκτικό, πανελλαδικό, πιστοποιημένο δίκτυο συνεργατών υψηλών προδιαγραφών, οι οποίοι προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις λογισμικού σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία αγκαλιάστηκε με ιδιαίτερη θερμότητα από όλο τον επιχειρηματικό κλάδο αφού προσέφερε άμεσα λύσεις στα εκάστοτε προβλήματα. Επιπλέον, πολλές άλλες εταιρίες προτίμησαν τα προϊόντα της Singular λόγω των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Η εταιρία όμως δεν περιορίστηκε μόνο στην συγκεκριμένη στρατηγική κίνηση, αλλά ενίσχυσε τις υπηρεσίες προς τους πελάτες της μέσω προηγμένης τεχνικής υποστήριξης που περιλαμβάνει ολοκληρωμένες λύσεις: από εγκατάσταση και εκμάθηση των προϊόντων μέχρι συντήρηση και αποκατάσταση σε περίπτωση βλάβης. Επίσης προσφέρει 24ωρη τηλεφωνική και διαδικτυακή ενημέρωση για την εξυπηρέτηση οποιουδήποτε ζητήματος που απαιτεί άμεση λύση.

Τέλος, τα τελευταία χρόνια για την προώθηση των λογιστικών πακέτων της, τα οποία αποτελούν σημαντικό επιχειρηματικό πόρο για την εταιρία, διοργανώνει εκδηλώσεις ενημέρωσης των λογιστών σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας αποσκοπώντας στην βέλτιστη ικανοποίηση τους και στην αύξηση των αγοραστών των συγκεκριμένων πακέτων.

3.6 Πρωτοβουλίες που σχετίζονται με το τμήμα Μάρκετινγκ

Πέρα των υπηρεσιών για την παροχή αξίας στους πελάτες της η Singular, όπως και κάθε επιχείρηση που θέλει να αποκαλείται σύγχρονη και προσδοκάει υψηλά κέρδη και μερίδιο αγοράς, φροντίζει να ενημερώνει την αγορά για τις δυνατότητες που προσφέρει και να προβάλλει τα προϊόντα της. Ο καλύτερος τρόπος γι' αυτή την προβολή, εκτός των πελατών και των προϊόντων της που ήδη κυκλοφορούν στο εμπόριο, είναι η διαφήμιση και κατ' επέκταση το τμήμα μάρκετινγκ που είναι υπεύθυνο για την συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Σήμερα δαπανώνται τεράστια ποσά για διαφημίσεις και οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται και στον συγκεκριμένο τομέα σε πολύ υψηλό επίπεδο. Η Singular τα τελευταία χρόνια έχει προσαρμόσει τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ επάνω στα συνέδρια και σεμινάρια πληροφορικής αφού έχει εκτιμήσει ότι μέσω αυτών προβάλλει καλύτερα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Πιο συγκεκριμένα τα τελευταία χρόνια έχει επιτελέσει χορηγός των παρακάτω γεγονότων:

1. Ημερίδες οικονομολόγων (2002).
2. Χρυσός χορηγός στο 2^ο πανελλήνιο συνέδριο τεχνητής νοημοσύνης (2002).
3. 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Logistics (2002).
4. 7ο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης Επιχειρήσεων «ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ» (2002).
5. 9ο Πανελλήνιο Συνέδριο Πληροφορικής (2003).
6. 1ο Βαλκανικό Συνέδριο Πληροφορικής (2003).

Επίσης με την συμμετοχή της σε όλα τα μεγάλα γεγονότα πληροφορικής (εκθέσεις, σεμινάρια, ομιλίες κτλ.) φροντίζει να κρατάει ενήμερο το αγοραστικό κοινό για τις επιχειρηματικές λύσεις που προσφέρει. Η διοργάνωση σεμιναρίων για την ενημέρωση των λογιστών μπορεί να θεωρείται πρωτοβουλία που έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των πελατών,

παράλληλα όμως αποτελεί και δραστηριότητα που στηρίζεται στο τμήμα μάρκετινγκ της εταιρίας. Επιπλέον, από τον Ιούλιο του 2005 έθεσε σε κυκλοφορία το on-line περιοδικό «Singular newsletter» το οποίο περιέχει θέματα σχετικά με την δράση της επιχείρησης και της γενικότερης κατάστασης που επικρατεί στον κλάδο της πληροφορικής.

Μέσω όλων των παραπάνω έχει κατορθώσει να προβάλλει τα προϊόντα της στο σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και στον ευρύτερο των Βαλκανίων, από τις πιο μικρές μέχρι τις μεγαλύτερες, αυξάνοντας κάθε χρόνο το πλήθος των χρηστών που βασίζουν την εργασία τους στις λύσεις που παρέχει η εταιρία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι την περίοδο 2004-2005 οι χρήστες στον ελλαδικό χώρο αυξήθηκαν κατά 25% ξεπερνώντας τις 10.000, ενώ η πώληση ERP συστημάτων σημείωσε άνοδο 22%.

4. Οικονομικά στοιχεία

Παρατηρώντας τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία της Singular (2002-2004) και πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα χρήσεώς της, βλέπουμε ότι τα δύο πρώτα χρόνια, 2002 και 2003 η επιχείρηση κατόρθωσε να επιτύχει σημαντικά έσοδα που κυμάνθηκαν κοντά στα 2 εκ. €, γεγονός που οφείλεται κατά μεγάλο ποσοστό στα νέα προϊόντα (κυρίως ERP εφαρμογές) που εισήγαγε στην αγορά αυτή την περίοδο. Ωστόσο, την τελευταία χρονιά (2004) η εταιρία μείωσε κατά πολύ τις πωλήσεις της έχοντας ως αποτέλεσμα να παρουσιάζει ζημία της τάξεως των 1.589.281,00 €. Θα πρέπει όμως να επισημανθεί ότι παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχουν διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία για το 2005, εντούτοις σύμφωνα με πληροφορίες που παρέχονται από την ιστοσελίδα της, η εταιρία σημείωσε αύξηση κατά 22% και 25% στις πωλήσεις ERP συστημάτων και χρηστών αντίστοιχα σε σχέση με το 2004. Τα στοιχεία αυτά υποδηλώνουν την άνοδο της επιχείρησης μετά από μία άσχημη χρονιά στην οποία βοήθησε κατά ένα μεγάλο μέρος και η εξαγορά της εταιρίας από την GIT Holdings A.E. .

Αναλυτικότερα, ο κύκλος εργασιών της αυξήθηκε κατά 27,66% την περίοδο 2002–2003 ακολουθούμενος από μία σημαντική πτώση κατά 26,32% την περίοδο που ακολούθησε (2003-2004). Το μικτό κέρδος κυμάνθηκε γύρω στα 8,5 εκ. € τόσο το 2002 όσο και το 2003, ωστόσο την αμέσως επόμενη χρονιά σημειώθηκε σημαντικότερη πτώση της τάξης του -38,38% (5,23 εκ. €). Παρά το γεγονός ότι μέσω της ICAP A.E. αντλήθηκαν στοιχεία και για όλο τον κλάδο, εντούτοις τα στοιχεία αυτά αφορούν τον κλάδο της πληροφορικής γενικότερα κι όχι τις εταιρίες λογισμικού, με αποτέλεσμα η οποιασδήποτε μορφής σύγκριση με την εταιρία να μην είναι αντιπροσωπευτική. Παρακάτω παρατίθενται σε πλήρη μορφή τα οικονομικά στοιχεία της Singular για την τριετία 2002-2004:

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ					
	2004	03-04%	2003	02-03%	2002
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1/1/04-31/12/04		1/1/03-31/12/03		1/1/02-31/12/02
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	7.946.254,00 €	-22,64%	10.271.472,00 €	-31,34%	14.959.040,00 €
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.674.468,00 €	0,96%	2.649.009,00 €	-6,13%	2.821.854,00 €
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.- ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	14.447.625,00 €	-20,35%	18.138.227,00 €	10,52%	16.412.217,00 €
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	9.755.369,00 €	-19,68%	12.145.087,00 €	31,37%	9.244.815,00 €
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	2.180.692,00 €	8,85%	2.003.399,00 €	-4,45%	2.096.606,00 €
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.- ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	7.574.676,00 €	-25,31%	10.141.688,00 €	41,88%	7.148.209,00 €
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	61.480,00 €	7,12%	57.391,00 €	-44,29%	103.017,00 €
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	518.050,00 €	-67,04%	1.571.933,00 €	-67,70%	4.866.767,00 €
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	615.079,00 €	-26,75%	839.672,00 €	-33,32%	1.259.267,00 €
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	506.249,00 €	-15,40%	598.371,00 €	-40,35%	1.003.104,00 €
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	108.830,00 €	-54,90%	241.301,00 €	-5,80%	256.163,00 €
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	17.098.813,00 €	-26,88%	23.385.637,00 €	7,58%	21.738.273,00 €
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ- ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	17.016.573,00 €	-26,30%	23.087.805,00 €	6,67%	21.644.278,00 €
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	56.985,00 €	39,65%	40.806,00 €	85,79%	21.964,00 €
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	25.255,00 €	-90,17%	257.026,00 €	256,83%	72.031,00 €
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.335.239,00 €	533,16%	210.884,00 €	-49,83%	420.365,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	26.995.385,00 €	-22,22%	34.707.665,00 €	-9,56%	38.376.946,00 €
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	10.180.454,00 €	-38,76%	16.624.083,00 €	-13,55%	19.229.013,00 €
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	17.896.860,00 €	0,00%	17.896.860,00 €	0,00%	17.896.860,00 €
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	884.544,00 €	22,79%	720.388,00 €	-12,64%	824.600,00 €
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	-8.600.951,00 €		-1.993.165,00 €		507.553,00 €
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.618.911,00 €	614,50%	226.581,00 €	4,68%	216.455,00 €
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.618.911,00 €	614,50%	226.581,00 €	4,68%	216.455,00 €
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	15.196.021,00 €	-14,90%	17.857.001,00 €	-5,68%	18.931.478,00 €
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩΝ	11.802.255,00 €	-7,22%	12.720.976,00 €	-9,71%	14.089.397,00 €
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ- ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.330.005,00 €	-25,41%	3.123.677,00 €	7,43%	2.907.765,00 €
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0,00 €		0,00 €		338.208,00 €
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.063.761,00 €	-47,14%	2.012.347,00 €	26,08%	1.596.108,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	26.995.385,00 €	-22,22%	34.707.665,00 €	-9,56%	38.376.946,00 €

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ					
	2004	03-04%	2003	02-03%	2002
	1/1/04 - 31/12/04		1/1/03 - 31/12/03		1/1/02 - 31/12/02
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	17.310.905,00 €	-26,32%	23.493.854,00 €	27,66%	18.402.797,00 €
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	12.082.291,00 €	-19,49%	15.008.020,00 €	53,15%	9.799.306,00 €
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	5.228.614,00 €	-38,38%	8.485.834,00 €	-1,37%	8.603.491,00 €
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΞΟΔΑ	485.050,00 €	-32,73%	721.055,00 €	8,61%	663.923,00 €
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	575.363,00 €	-26,03%	777.854,00 €	-0,88%	784.747,00 €
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	6.393.267,00 €	9,27%	5.850.853,00 €	-9,17%	6.441.548,00 €
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	-1.254.965,00 €		2.578.182,00 €	26,31%	2.041.119,00 €
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	221.255,00 €	66,34%	133.014,00 €	-40,35%	222.993,00 €
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	555.571,00 €	-27,20%	763.120,00 €	198,22%	255.891,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	3.420.128,00 €	4,31%	3.278.919,00 €	-2,61%	3.366.790,00 €
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	3.420.128,00 €	4,31%	3.278.919,00 €	-2,61%	3.366.790,00 €
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.589.281,00 €		1.948.077,00 €	-2,99%	2.008.221,00 €

Πηγή: ICAP Α.Ε.

5. Πηγές:

5.1 Βιβλιογραφία

Hunger D., Wheelen T., (2004), *Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ*, Αθήνα, εκδ. Κλειδάριθμος

Thompson J., (1993), *Strategic management: awareness and change*, London, εκδ. Chapman & Hall

Γεωργόπουλος N., (2002), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, εκδ. Γ. Μπένου

5.2 Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

<http://www.singular.gr>

Το επίσημο site της εταιρίας από το οποίο αντλήθηκε η πλειοψηφία των στοιχείων της εργασίας.

<http://tech.pathfinder.gr/crm/174384.html>

Άρθρο που περιγράφει την ανακοίνωση της GIT Holdings A.E. για την δημιουργία ενός ηγετικού σχήματος στην αγορά της πληροφορικής, μέσα από τη συνένωση δύο μεγάλων leader της ελληνική αγοράς, των εταιριών LogicDIS και Singular.

<http://www.patris.gr/archive/99/9/25/economy.html>

Μέσω της ηλεκτρονικής έκδοσης της εφημερίδας «Πατρίς» αναφέρεται η συνεργασία της Singular με την δανέζικη εταιρία Danware.

<http://www.naftemporiki.gr/>

Ο πλέον γνωστός δικτυακός τόπος της «Ναυτεμπορικής» παρέχει χρήσιμα στοιχεία για την Singular, όπως: συνεργασίες, οικονομικά στοιχεία, δελτία τύπου κ.α.

ICAP A.E.

Όλα τα οικονομικά στοιχεία της εργασίας αντλήθηκαν από την ICAP A.E.

Επίσης χρησιμοποιήθηκαν οι σημειώσεις του μαθήματος και οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις του κ. Οικονομίδη, καθώς και οι σημειώσεις του κ. Πομπόρτση.

