

ΕΝΟΤΗΤΑ

ΔΕΟ 40

ΘΕΜΑ “ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΠΡΩΤΗΣ
ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ”

2020-2021

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

WWW.ECLASS4U.GR

T. 210-5711484

K- 6970-401981 & 6945-310630

grammateia.eclass4U@gmail.com

T. 210-5711484

K- 6970-401981 & 6945-310630

WWW.ECLASS4U.GR
grammateia.eclass4U@gmail.com

Σελίδα 1 από 27

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

Θεματική Ενότητα: Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ40)

Ακαδημαϊκό Έτος: 2020-21

1η Γραπτή Εργασία

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
Θέμα 1. EPSILON NET	4
Ερώτημα 1.1.ΑΝΑΛΥΣΗ PEST-DG.....	4
Ερώτημα 1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER & ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ	9
1.2.β. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ	15
Θέμα 2. SUPER MARKET MERE.....	16
Ερώτημα 2.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	16
2.1.(α) Αιτιολογείστε ποια ανταγωνιστική στρατηγική (business strategy level) ακολουθεί η Mere (5%) .	16
2.1.(β) Ποια είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και οι κίνδυνοι για την Mere από την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής στην ελληνική αγορά; (15%).....	18
Ερώτημα 2.2 . ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	19
Θέμα 3. «ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΑΕ»	21
Ερώτημα 3.1 .ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	21
3.1.(α) Ποιες εταιρικές στρατηγικές βλέπετε να έχει ακολουθήσει διαχρονικά η επιχείρηση; (10%)	21
1. Αναπτυξιακή Στρατηγική Καθετοποίησης.....	24
3.1.(β) Ποιες κατά τη γνώμη σας ήταν οι συνθήκες, οι οποίες επέβαλλαν ή ευνόησαν την επιλογή των διαφορετικών στρατηγικών; (15%).....	24
Ερώτημα 3.2. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	25
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	27

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι έντονες αλλαγές, ο δυναμικός χαρακτήρας των μεταρρυθμίσεων σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, η τεχνολογική πρόοδος και οι εν γένει παράγοντες που συνδέονται με την εξέλιξη όλων των τομέων της οικονομίας, καθιστούν ως αναγκαία την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Αυτό διότι, κάθε μεταβολή σε μία από τις διαστάσεις του, δηλαδή την πολιτική, την οικονομική, την κοινωνική, την τεχνολογική, τη δημογραφική και την παγκόσμια (PEST-DG, Παπαδάκης, 2016, σελ.69), μπορεί να δημιουργήσει αρνητικές συνέπειες και να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Επιπλέον, υπάρχει πάντα η πιθανότητα να αναδειχθούν ευκαιρίες επιχειρηματικές που αν δεν εντοπιστούν έγκαιρα, να μην είναι και δυνατή αξιοποίησή τους από μία επιχείρηση. Επιπλέον απαραίτητη κρίνεται και η εκτίμηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων που χαρακτηρίζουν έναν κλάδο, έτσι ώστε υφιστάμενοι και νέοι παίκτες να είναι σε θέση να προβλέπουν το επίπεδο κινδύνου που διατρέχουν και το είδος της απειλής (Porter, 1985).

Περαιτέρω, αφού ολοκληρωθούν οι ανωτέρω αναλύσεις οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν και τις στρατηγικές εκείνες που θα πλαισιώσουν τη δράση τους, τόσο στο πεδίο της ανάπτυξής τους όσο και σε πλαίσιο ανταγωνισμού. Οι κίνδυνοι, οι απειλές και οι προκλήσεις είναι πολλές, ενώ η δυσκολία του καθορισμού της καταλληλότερης στρατηγικής έγκειται στη δεξιότητα και στην εμπειρία των στελεχών, αλλά και σε πλήθος παραγόντων που αλληλεπιδρούν με την ανάπτυξη της επιχείρησης, διαχρονικά.

Θέμα 1. EPSILON NET

Η Epsilon Net A.E. (www.epsilonnet.gr) είναι ένας όμιλος εταιριών που σχετίζεται με τον τομέα:

α) της Πληροφορικής, και πιο συγκεκριμένα της ανάπτυξης εφαρμογών πληροφοριακών συστημάτων (Epsilon Net Software) και της ανάπτυξης ψηφιακού περιεχομένου (Epsilon Net Network), καθώς και β) της Εκπαίδευσης (Epsilon Net Training). Στις 01/07/2020 ανακοινώθηκε από το Χρηματιστήριο Αθηνών η εισαγωγή της εταιρίας στο κύριο δείκτη του χρηματιστηρίου με τη διάθεση 2.224.560 νέων μετοχών. [...] καλείστε να απαντήσετε τα εξής ερωτήματα:

Ερώτημα 1.1.ΑΝΑΛΥΣΗ PEST-DG

1.1.Με βάση το μοντέλο PEST-DG (Πολιτική/Νομική διάσταση, Οικονομική διάσταση, Κοινωνική – Πολιτιστική διάσταση, Δημογραφική διάσταση, Τεχνολογική διάσταση, Παγκόσμια διάσταση) αναλύστε κριτικά τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον σε επίπεδο χώρας μέσα στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία Epsilon Net A.E.

[ΘΕΩΡΙΑ : ενότητα 2.3 σελ.65-78]

Στην προσπάθειά τους να μειώσουν την αβεβαιότητα ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος επιχειρηματικής δραστηριότητας, τα στελέχη μιας επιχείρησης συλλέγουν πληροφορήση, πολύτιμη για τη λήψη αποφάσεων σε διάφορα πεδία. Προκειμένου μάλιστα η διαδικασία να αποτελεί μέρος μιας ευρύτερα σχεδιασμένης στρατηγικής για την ανάλυση όλων εκείνων των παραγόντων που επιδρούν σε μια αγορά, κλάδο και σε κάθε επιχείρηση, εφαρμόζονται μοντέλα, όπως αυτό που προτείνει η προσέγγιση PEST-DG. Στο εν λόγω υπόδειγμα διακρίνονται έξι επιμέρους κατηγορίες μεταβλητών, οι οποίες συμβάλλουν στην οργάνωση της μελέτης κάθε πεδίου ενδιαφέροντος για την επιχείρηση και είναι η πολιτικοοικονομική, η οικονομική, η κοινωνική, η τεχνολογική, η δημογραφική και η παγκόσμια (Παπαδάκης, 2016, σελ.69-77).

Αναλυτικότερα:

ΠΟΛΙΤΙΚΗ/ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Οι πολιτικές για την προστασία του οικονομικού περιβάλλοντος σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο επιδρούν αρνητικά στη ζήτηση των λογιστικών υπηρεσιών που πέραν αυτού αντιμετωπίζουν και ένα πολύ αυστηρό κυβερνητικό νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας. Η διαρκής αλλαγή του φορολογικού συστήματος και η αύξηση των εργοδοτικών εισφορών συμπληρώνουν την λίστα με τις απειλές. Οι πολιτικές που υιοθετεί μια Κυβέρνηση επιδρούν σε επίπεδο επιχειρηματικότητας, αφού κάθε άποψη για μια νομοθετική ρύθμιση έχει επιπτώσεις οικονομικές αλλά και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, για το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, σε πολιτική διάσταση χαρακτηρίζεται από:

- σχετική πολιτική σταθερότητα.
- Μεγάλη πίεση από τους ευρωπαϊκούς θεσμούς για την εφαρμογή προγραμμάτων λιτότητας.
- Υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας, πολυπλοκότητας και δολιοφθοράς της δημόσιας διοίκησης.

Ειδικά για τον κλάδο της πληροφορικής και της ψηφιακής εκπαίδευσης η στάση της Κυβέρνησης αλλά και της Ε.Ε. για την αντιγραφή και την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων - πατεντών- επιδρά καθοριστικά στην ανάπτυξη ενός ομίλου όπως η Epsilon-Net.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Μακροοικονομικά, η Ελλάδα βρίσκεται σε μια τροχιά εξορθολογισμού και έντασης μεταρρυθμίσεων. Ο τραπεζικός δανεισμός είναι πολύ δύσκολος και οι ξένες επενδύσεις στη χώρα, περιορισμένες. Στην διεθνή αγορά οι οικονομίες βρίσκονται σε κατάσταση αναμονής εξόδου από την κρίση, γεγονός που φαίνεται στην παγκόσμια μείωση εισαγωγών – εξαγωγών (<http://www.kathimerini.gr>). Το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης έχει αυξηθεί λόγω κυβερνητικών παρεμβάσεων με μέτρα για την αύξηση των δημοσίων εσόδων, ενώ οι τιμές του πετρελαίου συνδέονται άμεσα με την κερδοφορία του κλάδου. Στα παραπάνω αρνητικά προστίθενται και το υψηλό κόστος δανεισμού και η άνοδος στις τιμές των δαπανών για μεταφορά και διακίνηση σε διεθνείς προορισμούς.

Παράλληλα, η πανδημία του κορονοϊού περιορίζει ακόμη περισσότερο τη ρευστότητα των επιχειρήσεων και την απασχόληση (υψηλά ποσοστά ανεργίας). Μειωμένες είναι και οι πωλήσεις των υπηρεσιών και των καταναλωτικών προϊόντων, ενώ το ρυθμιστικό πλαίσιο ευνοεί τους κύκλους εργασιών εταιρειών ψηφιακού περιβάλλοντος.

Η δε κρίση και η λιτότητα γενικά στην εθνική οικονομία περιορίζει τις δυνατότητες επιχειρηματικών πελατών να έχουν πρόσβαση σε σύγχρονες- πιο ακριβές λύσεις πληροφορικής όπως αυτές που προσφέρει η EPSILON-NET. [<https://www.neuropublic.gr/nea/troxia-anakampsis-pliroforiki-2013/>]

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η κατανομή του πλούτου, οι εισοδηματικές ανισότητες, το ευρύτερο μορφωτικό επίπεδο και οι συνθήκες διαβίωσης επιδρούν στη στρατηγική μιας επιχείρησης, η οποία καλείται να προσαρμοστεί σε κάθε συγκυρία με ανάλογο, κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό. Οι παράγοντες που εξετάζει στην κοινωνική διάσταση μια επιχείρηση είναι: ο τρόπος ζωής, οι δραστηριότητες, ο ελεύθερος χρόνος, ηθικές αξίες, αγοραστική συμπεριφορά, κ. α.

Κυριότεροι πελάτες της Epsilon Net είναι επιχειρήσεις και ειδικότερα τα λογισμικά τμήματα τους ή τα ανεξάρτητα λογιστικά γραφεία. Η αλλαγή στο φορολογικό καθεστώς και η ένταση με την οποία αυξάνεται η ανάγκη για συνεργασία με επαγγελματίες πληροφοριακών συστημάτων καθιστά επιτακτική και την ανάγκη για προσαρμογή στην τρέχουσα συγκυρία, με νέες ακόμη πιο χρηστικές υπηρεσίες τεχνολογιών πληροφορικής. Η ταχύτητα διάδοσης του διαδικτύου και τα Social Media ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα των εταιρειών του κλάδου και αυξάνουν και τον ανταγωνισμό.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η τεχνολογία στον κλάδο της μηχανολογίας έχει διαμορφώσει ένα πολύ δυναμικό πεδίο δράσης για τις εταιρείες λογισμικού κι ευρύτερα της Πληροφορικής. Η ικανότητα να επεξεργάζονται με ποικίλους τρόπους το ψηφιακό περιεχόμενο και να δημιουργούν νέες υπηρεσίες, ανοίγει νέους ορίζοντες στον όμιλο, που όπως κάθε μονάδα του κλάδου, αναζητά ευκαιρίες ανάπτυξης σε νέες αγορές, με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, χρήσεων και εφαρμογών της τεχνογνωσίας του.

Η έλλειψη τεχνολογικά εξειδικευμένου προσωπικού και η τάση που υπάρχει οι νέοι του χώρου να αναζητούν καριέρα στο εξωτερικό, αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη των εταιρειών πληροφορικής, όπως η Epsilon Net. Η εθνική υποδομή είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιητική αν και υπάρχει μια σχετική καθυστέρηση στην τεχνολογική εξέλιξη και στο πεδίο της Έρευνας κ' Ανάπτυξης (Ε κ' Α).

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Μια επιχείρηση συλλέγει στοιχεία των αγορών που θέλει να δραστηριοποιηθεί προκειμένου να εκτιμήσει την αγοραστική τους δύναμη, τον πληθυσμό και τη δομή τους για να προτείνει το κατάλληλο μείγμα στρατηγικών.

Η διάσταση αυτή κυρίως αναφέρεται στο μέγεθος του πληθυσμού, την κατανομή του σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές καθώς και στις τάσεις που χαρακτηρίζουν μια οικονομία ή κοινωνία σε επίπεδο αγοράς εργασίας, ιδιαίτερων στοιχείων των εργαζομένων (ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, ειδίκευση), αλλά περιγράφει και την τυχόν μετακίνηση πληθυσμών για λόγους οικονομικούς, πολιτικούς ή άλλους (π.χ. μετανάστες, πρόσφυγες).

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ

Η διεθνοποίηση του ομίλου μέσω της εισόδου του στο Χρηματιστήριο Αξιών τον έχει ωθήσει σε μια ανοδική πορεία που σημειώνεται στην κερδοφορία των τελευταίων ετών. Το άνοιγμα της επιχείρησης σε μεγάλες αγορές του εξωτερικού με μεγάλη δυναμική και προοπτική για τα χρονικά κέρδη ενισχύει το χαρτοφυλάκιο επιτυχιών του Ομίλου. Ο έντονος ανταγωνισμός των πολυεθνικών πιέζει τις εγχώριες επιχειρήσεις για πόλεμο τιμών, κάτι που ευνοεί τον καταναλωτή, μειώνει όμως τα έσοδα των αλυσίδων στην εγχώρια αγορά. Η πληθώρα εναλλακτικών επιλογών που έχει στη διάθεσή του ο πελάτης, ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη και περιορίζει τις στρατηγικές επιλογές ενός Ομίλου, όπως αυτός της EPSILON NET. Ειδικότερα, σήμερα με την πρόοδο του διαδικτύου η πληροφόρηση για παγκόσμιου επιπέδου μεταβλητές είναι ευκολότερο να αποκτηθεί από τη σύγχρονη επιχείρηση.

Περαιτέρω, ένας όμιλος όπως η EPSILON-NET παρατηρεί ότι στο παγκόσμιο περιβάλλον υπάρχει μια στροφή από την έννοια της μαζικής, στη μικρότερη αγορά. Αυτές οι μικροαγορές αποτελούνται από πελάτες, που ωθούν την σύγχρονη επιχείρηση στο να δημιουργεί πιο με εξατομικευμένες υπηρεσίες. Προκειμένου να είναι σε θέση να προσφέρει αξία στον πελάτη αναζητά παγκόσμιες συνεργασίες και προμηθευτές με στρατηγικούς πόρους, όπως π.χ. τεχνογνωσία από το εξωτερικό.

Ερώτημα 1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER & ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

1.2.Α. Με βάση το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter (Porter Five Forces Model) αναλύστε τις επιμέρους δυνάμεις και εκτιμήστε την ένταση της κάθε δύναμης, συζητώντας τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο/αγορά Epsilon Net A.E. (15%)

[ΘΕΩΡΙΑ : ενότητα 2.4 σελ.82-98]

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού της στρατηγικής της, κάθε επιχείρηση πέρα από το μακρο-περιβάλλον της χρειάζεται να παρακολουθεί, να αναλύει και να μελετά και το μικρο-περιβάλλον της προκειμένου να καταγράφει στοιχεία για την υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιορίσει τις στρατηγικές της κινήσεις. Για τον σκοπό αυτόν και στο πλαίσιο της ανάλυσης του μικροπεριβάλλοντος, δηλαδή του ανταγωνιστικού της πλαισίου, ένας κλάδος μπορεί να αξιολογηθεί στη βάση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Προκειμένου η επιχείρηση να διαμορφώσει κατάλληλα τα στρατηγικά της βήματα, ελέγξει την ελκυστικότητα που της προσφέρει ο κλάδος και προσδιορίζει τη φύση και την ένταση του ανταγωνιστικού του περιβάλλοντος, εξετάζοντας τις παρακάτω δυνάμεις (Παπαδάκης,2016,σελ.83):

Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών, Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των επιχειρήσεων του κλάδου, Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, Η ένταση του ανταγωνισμού από τις υπάρχουσες εταιρίες του κλάδου.

Προκειμένου μια επιχείρηση όπως η EPSILON-NET να αναλύσει το μικρο-περιβάλλον της, ως όρια θα πρέπει να θέσει τα εθνικά, δηλαδή αυτά της ελληνικής επικράτειας, αφού προωθεί υπηρεσίες σε εγχώριες επιχειρήσεις. Συνεπώς ο κλάδος της είναι αυτός στον οποίο ανταγωνίζονται εταιρείες με αντικείμενο τη δημιουργία λογισμικού και προώθησης-διαχείρισης υλικού πληροφορικής και εν γένει ανάπτυξης εφαρμογών πληροφοριακών συστημάτων.

1. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από τα μεγάλα περιθώρια κέρδους, γεγονός που κάνει ιδιαίτερα ελκυστικό τον χώρο αυτόν. Η είσοδος ενός νέου παίκτη αποτελεί σημαντική απειλή καθώς αυξάνει τον ήδη αυξημένο υφιστάμενο ανταγωνισμό (Παπαδάκης, 2016, σελ.82-93). Η δε απαίτηση για μεγάλα κεφάλαια κίνησης είναι υψηλή, ενώ ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για αλυσίδες ή για μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις υπάρχουν κοστολογικά πλεονεκτήματα (Παπαδάκης, 2016, σελ.82-93), που στηρίζονται στη δυνατότητα πρόσβασης σε συμφέρουσες πηγές πρώτων υλών και εμπορευμάτων, στην καλή γνώση του κλάδου από την μεγάλη παρουσία σε αυτόν, από την τεχνογνωσία και την πρόσβαση σε πόρους, κ.ο.κ

	2014	2015	2016	2017	2018*	2019*	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018*/2017	2019*/2018*
Εξοπλισμός Πληροφορικής	677	600	507	498	492	434	-11.3%	-15.6%	-1.8%	-1.1%	-11.9%
Υπηρεσίες Πληροφορικής	895	932	946	969	1,004	1,037	4.1%	1.5%	2.5%	3.6%	3.3%
Λογισμικό	279	274	258	268	282	291	-1.8%	-5.8%	3.9%	5.2%	3.1%
Σύνολο Πληροφορικής	1,851	1,806	1,711	1,735	1,778	1,761	-2.4%	-5.3%	1.4%	2.5%	-0.9%
Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών	494	589	591	570	540	545	19.2%	0.3%	-3.5%	-5.2%	0.8%
Υπηρεσίες Τηλεφωνίας	3,435	3,286	3,22	3,216	3,197	3,187	-4.3%	-2.0%	-0.1%	-0.6%	-0.3%
Σύνολο Τηλεπικοινωνιών	3,929	3,875	3,811	3,786	3,737	3,732	-1.4%	-1.7%	-0.6%	-1.3%	-0.1%
Σύνολο Αγοράς ΤΠΕ	5,78	5,681	5,522	5,522	5,515	5,493	-1.7%	-2.8%	0.0%	-0.1%	-0.4%

<https://computersgr.wordpress.com/2019/03/04/agora-pliroforikis-ellada-2018-2019/>

Για τον κλάδο που εντάσσεται η Epsilon-Net τα εμπόδια εισόδου θεωρούνται υψηλά, η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα και οι εθνικοί ανταγωνιστές έχουν ως βασικό τους στόχο τη διεύρυνση της δραστηριότητας τους. Οι οικονομίες κλίμακας που έχουν αναπτύξει από την μακρόχρονη παρουσία τους στον εγχώριο κλάδο, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις-ηγέτες του κλάδου όπως η Epsilon-Net, η Singular, η Quest, κ.α., δυσκολεύει την είσοδο νέων παικτών του κλάδου. Ένα ακόμη εμπόδιο για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση αποτελεί η απαίτηση για κεφάλαια αλλά και δεδομένο επίπεδο τεχνογνωσίας [<https://www.neuropublic.gr/nea/troxia-anakampsis-pliroforiki-2013/>]. Ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, οι επιχειρήσεις πληροφορικής του εγχώριου κλάδου διαθέτουν σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους αφού οι περισσότερες έχουν διαχρονικό «Know-Know» και «Know-Why» των καινοτομικών υπηρεσιών τους [<https://www.enterprisegreece.gov.gr/ependyste-sthn-ellada/kladoi-aixmhs/tpe>].

Με βάση τα ανωτέρω, η απειλή είναι σχετικά χαμηλή, μέτρια αν ληφθεί υπόψη η απρόβλεπτη αύξηση της ζήτησης για τέτοιες υπηρεσίες, λόγω πανδημίας.

2. Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ



Business Competition

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι έντονος αφού αποτελείται από πολλές τόσο μεγάλες όσο και μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απευθύνονται σε ένα κοινό που ταλανίζεται από τη μείωση του εισοδήματός του και την επιβεβλημένη γενικότερη λιτότητα. Ο ρυθμός ανάπτυξης είναι το τελευταίο διάστημα ανοδικός και

σχετικές μελέτες δείχνουν την τάση των υφιστάμενων αλλά και των νέων επιχειρηματιών, να συγκρίνουν πριν αγοράσουν, ενώ η σμίκρυνση του εισοδήματος προκαλεί πολέμους τιμών αλλά και ακόμη μεγαλύτερη διαφοροποίηση των εταιρειών- προμηθευτών του κλάδου [<https://www.mfa.gr/dinatotites-epaggelmatikis-stadiodromias-sto-ypex/klados-epikoinonion-kai-pliροφοrikis/>].

Στην προκειμένη περίπτωση, για τον ελληνικό κλάδο πληροφορικής:

- ↳ Εμφανίζονται περισσότερα περιθώρια κέρδους
- ↳ Ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης προκαλεί ένταση και πολέμους τιμών μεταξύ των εταιρειών του κλάδου.
- ↳ Όλες οι επιχειρήσεις διεκδικούν την απόκτηση μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς
- ↳ Παρατηρείται διαφοροποίηση των υπηρεσιών
- ↳ Όταν υπάρχουν εμπόδια εισόδου για άλλες επιχειρήσεις, ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος

<https://www.kathimerini.gr/economy/business/957873/se-trochia-anaptyxis-oi-eisigmenes-etaireies-toy-kladoy-pliροφοrikis/>

Ειδικότερα, οι μεγαλύτεροι παίκτες του κλάδου, όπως η EPSILON-NET, η Quest, η Singular, η Space και η Byte Computers, κ.α., ανταγωνίζονται κυρίως μέσω διαφοροποίησης των πακέτων υποστήριξης που προσφέρουν σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού, αλλά και του δημόσιου τομέα. Παρέχουν έτσι διαφορετικά πλεονεκτήματα στους πελάτες-χρήστες των εφαρμογών

τους καθιστώντας έτσι δύσκολη την αλλαγή και υψηλό το κόστος μετακίνησης σε άλλη εταιρεία-προμηθευτή.

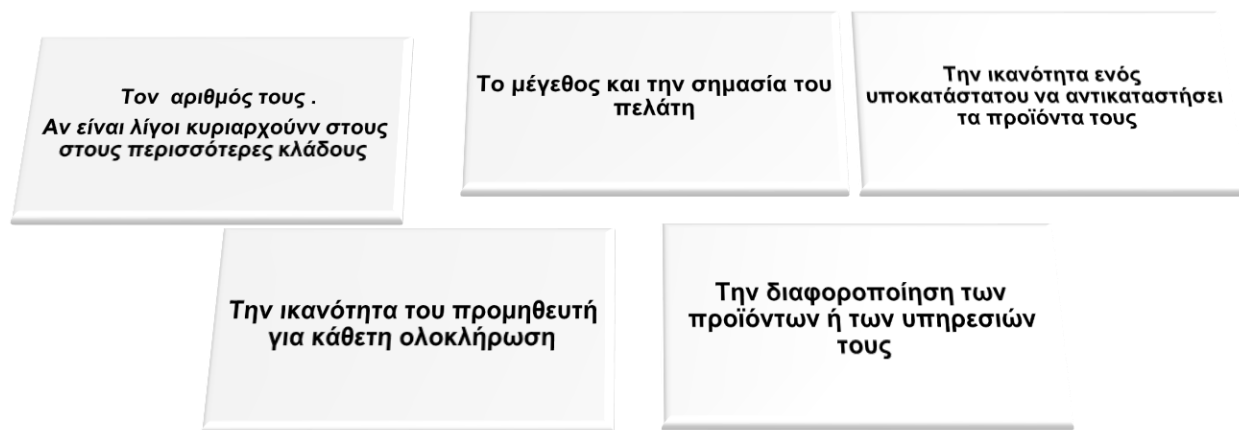
**Κύκλος Πωλήσεων Τζίροι και Κέρδη προ Φόρων
(όπως δημοσιεύονται από τους Ισολογισμούς σε Χιλιάδες 000€) 2010-2017**

ΔΙΑΝΟΜΕΙΣ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
QUEST ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΕ	436.449	388.227	353.405	314.949	294.652	282.918	307.333	331.463
INFOQUEST ΑΒΕΕ	124.773	108.889	112.304	119.898	104.680	99.632	116.748	42.691
INFOQUEST Κέρδη προ φόρων	2.476	1.647	1.878	3.588	1.602	1.322	5.825	4.519
ENET LOGICOM ΑΕΒΕ	115.343	88.863	108.925	101.235	80.286	80.831	90.741	110.608
ENET Κέρδη προ φόρων	4.467	863	988	870	1.194	584	-1.015	-247
WESTNET Α.Ε. Όμιλος Π.Γερμανού	90.989	91.926	93.484	69.463	48.150	46.441	60.562	73.680
Westnet Κέρδη προ φόρων	272	1.250	1.209	954	480	-2.066	33	8
OKTABIT Α.Ε.	53.150	48.727	51.179	54.550	51.657	44.226	57.253	73.290
OKTABIT Κέρδη προ φόρων	1.478	1.052	1.484	925	570	-582	-859	19
CPI ΑΕ	14.849	14.700	13.832	14.572	14.281	14.261	21.321	21.424
CPI Κέρδη προ φόρων	-14	97	105	62	230	-336	-474	40
NetConnect ΑΕ (Μακεδονικά)	6.438	5.799	7.007	10.004	7.209	5.858	5.534	4.548
NetConnect Κέρδη προ φόρων	8	2	-7	6	8	11	83	60
BRAINTRUST ΑΒΕΕ	Δεν Δημ.	Δεν Δημ.	7.147	9.488	9.094	8.552	7.193	8.081
BRAINTRUST Κέρδη προ φόρων			39	164	206	141	23	11
RETAIL	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΕΒΕ	286.098	282.990	271.985	297.548	282.739	286.876	312.296	358.183
ΠΛΑΙΣΙΟ Είδη Πληροφορικής	138.303	139.750	140.700	164.585	153.806			
ΠΛΑΙΣΙΟ Κέρδη προ φόρων Ομίλου	7.288	6.551	8.899	22.270	19.448	13.124	8.899	5.094
PUBLIC RETAIL WORLD ΑΒΕΕ Όμιλος Π.Γερμανός	241.025	234.343	222.536	181.580	150.869	79.614	69.330	57.638
Public κέρδη προ φόρων Ομίλου	-7.644	-7.668	-8.845	-21.333	-23.816	-19.095	-15.754	-14.241
Συσσωρευμένες ζημιές 31/12 έτος	-66.351	-89.551						
ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ	456.879	407.878	365.829	381.666	338.216			
Κωτσόβολος κέρδη προ φόρων	15.087	9.704	6.773	-5.044	-5.246			
Συσσωρευμένες ζημιές 30/4/2018	-45.106							
Media Markt	187.330	188.605	196.337	188.913	432	-		
Media κέρδη προ φόρων	3.393	-4.117	-8.186	-55.044	-902			
Συσσωρευμένες ζημιές 30/9/2017	-135.074							
BUSINESS	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
COSMOS BUSINESS SYSTEMS ΑΕΒΕ	20.551	21.061	29.156	30.897	19.143	15.927	16.833	16.127
COSMOS κέρδη προ φόρων	1.191	1.039	1.320	1.256	10	-134	67	79
SPACE HELLAS ΑΕ	59.658	48.169	54.889	43.129	41.019	48.482	41.134	50.150
SPACE κέρδη προ φόρων	1.652	1.401	753	416	689	450	416	414

<https://computersgr.wordpress.com/2019/03/04/agora-pliroforikis-ellada-2018-2019/>

3. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ανάλογα με τη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, που προωθεί κάθε προμηθευτής επιδρά σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό στην ανταγωνιστικότητα ενός ομίλου.



Από την άλλη μία σχετική διαπραγματευτική δύναμη διαθέτουν εταιρείες που προσφέρουν διαφοροποίηση και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση όπως για παράδειγμα εταιρείες που δημιουργούν private label ή έχουν ή έχουν μοναδική πατέντα μιας τεχνογνωσίας.

Η ισχύς των προμηθευτών, δηλαδή των σχεδιαστών, των μηχανικών και του συνόλου της τεχνολογικής κατεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού είναι υψηλή. Αυτό διότι οι πολύ εξειδικευμένοι σχεδιαστές λογισμικού και γενικά οι δημιουργοί ψηφιακού περιεχομένου επιδρούν καταλυτικά στην υπηρεσία που λαμβάνει ο τελικός καταναλωτής. Συνεπώς, η προσφορά της γνώσης τους είναι η θεμελιώδης εισροή για την έκβαση της συνεργασίας με τον πελάτη π.χ. αν ο σχεδιαστής ενός προγράμματος υπολογισμού μισθοδοσίας κάνει ένα λάθος, ζημιά θα υποστεί η Epsilon-Net. Επιπλέον, απειλή με σοβαρή επίπτωση για μια επιχείρηση αποτελεί η πιθανότητα αυτομόλησης συνεργατών-προμηθευτών που αποφασίζουν να γίνουν ανταγωνιστές της εκάστοτε εταιρείας που τους απασχολεί. Αυτό σημαίνει ότι ένας προμηθευτής μπορεί να ακολουθήσει καθετοποίηση προς τα εμπρός αναλαμβάνοντας την απευθείας σταθερή των υπηρεσιών πληροφορικής στον τελικό πελάτη υπερπηδώντας τον

ενδιάμεσο, π.χ. την Epsilon Net, τη Singular κλπ.[
http://www.sepe.gr/files/1/SEPENews/SEPENews_Issue26/pdf/Sirros_editorial.pdf]

4. Η ΥΠΑΡΞΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Στον κλάδο της πληροφορικής δεν υπάρχουν «κοντινά» υποκατάστατα, αφού οι ιδιαιτερότητες κάθε πελάτη απαιτούν και την «Customer-Made» διαμόρφωση του πακέτου παροχών που αποκτά από μια επιχείρηση όπως η Epsilon Net.

Ωστόσο, ως υποκατάστατες υπηρεσίες μπορούν να θεωρηθούν αυτές που παρέχουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι-προγραμματιστές των ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων με έδρα στην Ελλάδα.

Κατ' επέκταση, η απειλή αυτή θεωρείται μέτριας έντασης, για την Epsilon Net η οποία διαθέτει πιστοποιημένα καλύτερο επίπεδο ποιότητα από μια μέση εταιρεί του χώρου, έτσι ώστε ουσιαστικά να κινδυνεύει σε μεγαλύτερο βαθμό από άλλες εταιρείες αντίστοιχης δυναμικής όπως π.χ. η Singular, Infoquest, Byte Computers, κ.ά.

5. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ/ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η σύγχρονη επιχείρηση και το επιφορτισμένο με πληθώρα διεργασιών και φορολογικών υποχρεώσεων για λογαριασμό των πελατών, λογιστικό γραφείο, αναζητά για συνεργασία εταιρείες που μπορούν να κάνουν αποτελεσματικότερη και πιο εύκολη τη δουλειά τους. Τους επαγγελματίες άλλωστε τους απασχολεί να μπορούν να τηρούν την κείμενη νομοθεσία και να διατηρούν ενημερωμένα τα φορολογικά τους στοιχεία, με την υποστήριξη αξιόπιστων, εξειδικευμένων και με σταθερή παρουσία στην ελληνική αγορά.
[<https://www.iefimerida.gr/news/343619/oi-9-etaireies-me-kalytero-ergasiako-perivallon-stin-ellada-lista>]

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν θεωρείται απειλή υψηλής έντασης διότι δεν έχουν σημαντικού βαθμού ικανότητα να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, αφού η

εξειδίκευση που απαιτεί κάθε πελάτης-επιχείρηση κατά περίπτωση καθιστά αναγκαία τη συνεργασία με εταιρείες του κλάδου που καλύπτουν δεδομένες ανάγκες κάθε φορά.

1.2.β. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ

1.2.B. Λαμβάνοντας υπόψιν την ανάλυση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST-DG) και την ανταγωνιστικότητα του κλάδου (Porter), περιγράψτε συνοπτικά με κριτική στάση τις κυριότερες (δύο ή τρεις) ευκαιρίες και απειλές που κατά τη γνώμη σας αντιμετωπίζει η επιχείρηση. (5%)

[ΘΕΩΡΙΑ : ΕΝΟΤ.2.4, σελ. 82-98]

(www.enikonomia.gr , www.euro2day.gr, www.computers.gr , www.wordpress.gr)

Οι εφαρμογές πληροφορικής απαιτούν την απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού με ανώτατου επιπέδου εξειδίκευση. Σχετικές μελέτες για την ελληνική αγορά εργασίας αποτυπώνουν τη δυσκολία που υπάρχει στον χώρο της πληροφορικής να προσελκύει και να εντοπίζει ικανά στελέχη. Το παράδοξο μάλιστα είναι ότι ενώ από τα Ακαδημαϊκά Ιδρύματα κάθε χρόνο αποφοιτούν πλήθος πτυχιούχων σχολών πληροφορικής, δεν αποφασίζουν εύκολα να ασχοληθούν επαγγελματικά με την ειδικότητα τους.

Ταυτόχρονα, η πανδημία έφερε μια νέα δέσμη συνθηκών, με αποτέλεσμα να γίνεται ολοένα και πιο επιτακτικός ο «ψηφιακός μετασχηματισμός», γεγονός που ωθεί σε ανοδική πορεία τις ελληνικές επιχειρήσεις πληροφορικής. Ενισχύθηκε παράλληλα η ανάγκη για τη διαμόρφωση εκπαιδευτικών πλατφορμών, μια εξαιρετική ευκαιρία για την EPSILON-NET.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις επιδεικνύουν σημαντική κινητικότητα στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και εκσυγχρονισμένων πληροφοριακών προγραμμάτων, με συνέπεια να αυξάνουν τη ζήτηση εταιρειών του κλάδου της EPSILON-NET. [<https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/ragdea-anaptixi-ke-ipsiles-apodosis-ston-klado-pliroforikis-ke-technologias/>]

Άλλωστε ο κορονοϊός ήταν μια σημαντική αφορμή για βελτιστοποίηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και της ψηφιοποίησης καίριων για την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς, υπηρεσιών.

Θέμα 2. SUPER MARKET MERE

Το τελευταίο διάστημα υπάρχουν πληροφορίες πώς θα μπει στην ελληνική αγορά του λιανεμπορίου ένας νέος «παίκτης», και συγκεκριμένα τα ρωσικά super market Mere. Είναι κάτι που επιβεβαιώνει η ίδια η εταιρεία, καθώς στην ιστοσελίδα της ξεκινάει με την λεζάντα: «ΣΕ ΛΙΓΟ ΚΑΙΡΟ ΜΑΖΙ ΣΑΣ» (<https://mere.gr>). Πρόκειται για την αλυσίδα Svetofor (γνωστή στην ΕΕ ως Mere), που αποτελεί την μεγαλύτερη αλυσίδα discount stores στην Ρωσία, με παρουσία σε άλλες χώρες (Γερμανία, Πολωνία, Ρουμανία, Λετονία, Κίνα, κλπ.), ενώ όπως δηλώνεται στην ίδια ιστοσελίδα, προτίθεται να επεκταθεί «με αυτοπεποίθηση σε Ελλάδα, Πορτογαλία, Γαλλία, ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλες χώρες». [...]καλείστε να απαντήσετε τα εξής ερωτήματα:

Ερώτημα 2.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

[ΘΕΩΡΙΑ : Ενοτ.8.1 έως 8.6, σελ.431-469]

<https://www.fimes.gr/2020/09/super-market-mere/>

<https://www.news247.gr/epixeiriseis/mere-poy-tha-anoixoun-ta-prota-soyper-market-stin-ellada.7929458.html>

2.1.(α) Αιτιολογείστε ποια ανταγωνιστική στρατηγική (business strategy level) ακολουθεί η Mere (5%)

Ο Porter διατύπωσε θεωρία (1985), με την οποία εξήγησε ότι μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονεκτικότερη θέση στην αγορά, από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, είτε βασίζοντας την ανταγωνιστικότητά της στο χαμηλότερο κόστος παραγωγής, άρα και στη δυνατότητά της να πουλάει σε πιο χαμηλή τιμή (Παπαδάκης, 2016). Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επίσης θεμελιώνει εκείνη η επιχείρηση που παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα, δηλαδή υπό μια έννοια μοναδικά στη χρήση, τη λειτουργία, το κύρος που προσδίδουν, κ.ο.κ. Από αυτές τις επιλογές προκύπτουν οι στρατηγικές (Παπαδάκης, 2016, σελ. 434-435): ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και της εστίασης σε μικρότερες αγορές, με μία από τις δυο προηγούμενες στρατηγικές.



Μελετώντας τα σχετικά δημοσιεύματα για τη ρωσική αλυσίδα super market «MERE» φαίνεται ότι αυτή αποτελεί μια «discount» εταιρεία που απευθύνεται στους «κυνηγούς ευκαιριών», δηλαδή στο κοινό που αναζητά τις χαμηλότερες δυνατόν τιμές της αγοράς (www.fimes.gr/2020/09/-super-mere/).

Επιπλέον, φαίνεται ότι στόχος της εταιρείας είναι η μείωση κόστους σε κάθε λειτουργία αφού οι χώροι των καταστημάτων της θυμίζουν περισσότερο αποθήκες, τα προϊόντα προβάλλονται από τις συσκευασίες τους π.χ. σε κούτες ή παλέτες και γενικά υπάρχει μια αίσθηση «προχειρότητας» και απλότητας.

Η MERE είναι παγκόσμια αλυσίδα της discount και έχει παρουσία στη Ρωσία με 1.200 καταστήματα, τρία στη Γερμανία και ακόμη στην Πολωνία, στη Ρουμανία, στη Λετονία, στη Λιθουανία, στη Εσθονία και στην Κίνα, αλλά κι αλλού.

Οι εν λόγω αγορές είναι ή πολυπληθείς ή παρουσιάζουν οικονομικό ενδιαφέρον λόγω των καταναλωτικών προτύπων, δηλαδή εξαιτίας της ευρύτερης προτίμησης του για «φθηνά αγαθά» (www.news247.gr).

Σύμφωνα με τους Grant και Porter, οι πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος ενός ηγέτη κόστους καθώς και η αλυσίδα αξίας της θεμελιώνουν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο (Παπαδάκης, 2016,σελ.440 κεξ.) τόσο οι ισχυρές οικονομίες κλίμακας, όσο και η εκμετάλλευση μιας αξιοσημείωτης παραγωγικής δυναμικότητας της MERE είναι οι κυριότερες διαστάσεις που θεμελιώνουν τη διαχρονική επιτυχία της και την αυξημένη ανταγωνιστικότητα της στις χώρες που δραστηριοποιείται.

Σε αυτές προστίθεται και άλλες πηγές τέτοιων πλεονεκτημάτων κόστους, όπως π.χ. το χαμηλό κόστος των εισροών, οι πολιτικές της επιχείρησης, η απόδοση της διοικητικής ομάδας της μητρικής εταιρείας η ιδιαιτερότητα της ρωσικής οικονομίας, που επιτρέπει μεγάλα περιθώρια κέρδους και αλματώδη ανάπτυξη στις εθνικές επιχειρήσεις.

Με βάση τα παραπάνω, η ΜΕΡΕ εφαρμόζει ηγεσία κόστους απευθυνόμενη στο σύνολο της αγοράς αφού προωθεί τυπικά, καθημερινά, ευρείας κυκλοφορίας και συχνής χρήσης καταναλωτικά προϊόντα στις χαμηλότερες τιμές της αγοράς.

2.1.(β) Ποια είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και οι κίνδυνοι για την Mere από την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής στην ελληνική αγορά; (15%)

[ΘΕΩΡΙΑ : Ενότητες : 8.34-8.5.2-8.6.3]

Το μειωμένο κόστος της ΜΕΡΕ δημιουργεί σε όποια αγορά εμφανίζεται η αλυσίδα, εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών, ειδικότερα δε αυτών που στοχεύουν στην προσέλκυση καταναλωτών με ροπή στη χαμηλότερη τιμή πώλησης.

Με την ικανότητα της ΜΕΡΕ να συγκρατεί τα κόστη σε χαμηλά επίπεδα ενισχύεται και η δυνατότητα της να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τυχόν αυξήσεις στις τιμές των Α' υλών. Οι ήδη χαμηλές τιμές προστατεύουν τη ΜΕΡΕ από πιέσεις του κοινού για μεγαλύτερες εκπτώσεις ενώ με την εξυπηρέτηση πολλών διεθνών αγορών αξιοποιούνται αποδοτικότερα και οι αναπτυγμένες οικονομίες κλίμακας. Κατ' επέκταση αντιμετωπίζει καλύτερα και τους πολέμους τιμών από τους ανταγωνιστές, ενώ παράλληλα ισχυροποιεί η ΜΕΡΕ τη θέση της στα κανάλια διανομής και στην προσήλωση του καταναλωτικού κοινού.

Αναφορικά με τους κινδύνους από την υιοθέτηση ηγεσίας κόστους και από την εφαρμογή της στην ελληνική αγορά από τη ΜΕΡΕ αυτοί ουσιαστικά αναφέρονται (Παπαδάκης, 2016, πίνακας 3,σελ.449):

- κίνδυνος μίμησης της τεχνογνωσίας και τεχνολογίας από άλλες παγκόσμιες αλυσίδες που αναπτύσσουν πιο αποδοτικές διαδικασίες-λειτουργίες για να πετύχουν χαμηλότερο κόστος.

- Πιθανή ένταση του ανταγωνισμού από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου που έχουν πρόσβαση σε «φθηνότερο» εργατικό δυναμικό.
- Ενδεχόμενη απώλεια των πλεονεκτημάτων του ηγέτη κόστους αν η αγορά δεν αποδεχθεί το χαμηλό επίπεδο ποιότητας που έχουν τα προϊόντα της ΜΕΡΕ.
- Οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία τροφίμων και ποτών, αλλά και των συστημάτων logistics μπορεί να απαξιώσουν τις ήδη υφιστάμενες ικανότητες και υποδομές της «ΜΕΡΕ».

Ερώτημα 2.2 . ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Πώς πιστεύετε ότι θα αντιμετωπίσουν οι υπόλοιποι παίκτες του κλάδου (Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος, Lidl, Μασούτης, My Market, Γαλαξίας, αλλά και μικρότερες αλυσίδες) την είσοδο της Mere στην ελληνική αγορά; (Προσοχή: στην απάντηση σας εδώ δεν χρειάζεται να αναφερθείτε σε κάθε παίκτη του κλάδου ξεχωριστά. Μπορείτε να τους ομαδοποιήσετε, όπως εσείς κρίνετε σκόπιμο, και να απαντήσετε για την κάθε «ομάδα» επιχειρήσεων.)

[ΘΕΩΡΙΑ : ενότητα 8.4, σελ.450)].

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΟΣΤΟΥΣ



(Θεωρία ενότητα 8.4, σελ. 450-451)

Σύμφωνα με τον Kuman, η είσοδος ενός νέου ηγέτη κόστους, περιπλέκει την κατάσταση σε έναν κλάδο και δημιουργεί ανησυχία στις υφιστάμενες επιχειρήσεις (Παπαδάκης, 2016, σελ.450). Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η ένταση του ανταγωνισμού που δημιουργείται από την είσοδο ενός νέου ηγέτη κόστους για τον κλάδο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στην εγχώρια αγορά έχουν στη διάθεση τους τις ακόλουθες εναλλακτικές στρατηγικές

επιλογές (Παπαδάκης, 2016,σελ.450):α) διαφοροποίηση των προϊόντων, β) ίδρυση θυγατρικών χαμηλού κόστους και γ) αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης.

Με βάση αυτή την προσέγγιση αλυσίδες με ανώτερη σχέση ποιότητας-τιμής όπως η ΑΒ Βασιλόπουλος, ο Σκλαβενίτης, Μασούτης, My Market και Χαλκιαδάκης θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους την είσοδο της ΜΕΡΕ και να αντιδράσουν ανάλογα.



(για την τεκμηρίωση της απάντησης σας μπορείτε να συμβουλευτείτε το σχήμα 8.7.,σελ.452).

Πιο συγκεκριμένα, με δεδομένο ότι η ΜΕΡΕ δεν απευθύνεται στο ίδιο κοινό, αφού οι καταναλωτές που προτιμούν τις ανωτέρω αλυσίδες αναζητούν πρωταρχικά ποιότητα και όχι χαμηλή τιμή. [<https://www.economistas.gr/epiheiriseis/26647-icap-ayxisi-poliseon-kai-entonos-antagonismos-sta-soyper-market>]

Συνεπώς, η στρατηγική ομάδα των πιο ακριβών αλυσίδων δεν είναι απαραίτητο να προβεί σε κάποια νέα κίνηση, να παρακολουθεί προσεκτικά την αγορά και κάθε στρατηγική κίνηση της ΜΕΡΕ.

Αντίθετα, αλυσίδες όπως η Lidl, Bazaar, Γαλαξίας, Κρητικός, Economy Market, κ. α., θα πρέπει να εστιάσουν τις προσπάθειες τους στην επίτευξη ανταγωνιστικότερων τιμών από τη ΜΕΡΕ. Για να γίνει αυτό χρειάζονται καλύτερους «οδηγούς κόστους», κεφαλαία και ίσως την ίδρυση νέων θυγατρικών ή και συγχωνεύσεων ή εξαγορών.

Θέμα 3. «ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΑΕ»

Η επιχείρηση Στεργίου (<http://www.stergiou.gr>) ξεκινώντας από ένα μικρό ζαχαροπλαστείο στη Νέα Φιλαδέλφεια έχει καταφέρει να κατέχει ηγετική θέση στην αγορά συσκευασμένων προϊόντων αρτοποιίας, ζαχαροπλαστικής και σάντουιτς. Το 1999 η εταιρεία επεκτάθηκε με την ίδρυση της 'Οικογένεια Στεργίου ΑΕ' (<http://oikostergiou.gr/>).[...] καλείστε να απαντήσετε τα εξής ερωτήματα:

Ερώτημα 3.1 .ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

[ΘΕΩΡΙΑ :κεφ. 6 & κεφ.7, σελ.261-371]

https://www.huffingtonpost.gr/entry/oikogeneia-stergiou-aytokratoria-zaxaroplastikis-gr_5c7e7269e4b069b2129fae1c

<https://bankingnews.gr/index.php?id=466718>

3.1.(α) Ποιες εταιρικές στρατηγικές βλέπετε να έχει ακολουθήσει διαχρονικά η επιχείρηση; (10%)

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και δυναμικό ως προς την εξέλιξη του περιβάλλον της, μια επιχείρηση, για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να διατηρείται βιώσιμη θα πρέπει να αναπτύσσει διάφορες στρατηγικές ανάπτυξης .Οι στρατηγικές ανάπτυξης αναφέρονται στην επιλογή πολιτικής της εταιρείας ως προς την δραστηριότητα της και την επέκταση αυτής σε ένα μεγαλύτερο πλαίσιο . Οι στρατηγικές **κάθετης ολοκλήρωσης** δίνουν την δυνατότητα στην εταιρεία να πραγματοποιεί κινήσεις οι οποίες γίνονταν από τους προμηθευτές (προς τα πίσω) ή από τους αγοραστές (προς τα μπροστά).Επίσης υπάρχουν στρατηγικές **οριζόντιας ολοκλήρωσης** που ακολουθούν τον τομέα της επέκτασης της εταιρείας στην ήδη υπάρχουσα παραγωγική διαδικασία .Η **διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων** σε σχέση με το πόσο συνδέονται οι δραστηριότητες αυτές (συσχετισμένες – ασυσχέτιστες) ,αποτελεί μια ακόμη αναπτυξιακή για την κάθε εταιρεία στρατηγική .Επίσης, η προσπάθεια της εταιρείας για **διείσδυση και ανάπτυξη της αγοράς** είναι μια διαδεδομένη και κοινώς αποδεκτή αναπτυξιακή στρατηγική .Ακόμα ,η κάθε εταιρεία μπορεί να προβεί σε **ανάπτυξη νέων προϊόντων** ,καθώς και σε στρατηγικές συμμαχίες που σκοπό έχουν την ανάπτυξη της (Παπαδάκης,2016,σελ.242) .

Από το 1985 που ο Κωνσταντίνος Στεργίου ίδρυσε το πρώτο του ζαχαροπλαστείο έως σήμερα με την οικογένεια Στεργίου ΑΕ να έχει παρουσία σε χιλιάδες σημεία πώλησης σε όλη την ελληνική επικράτεια, οι στρατηγικές ανάπτυξης ποικίλουν.

Το Success Story της Στεργίου ξεκινάει με την ανάπτυξη νέων προϊόντων στο εργαστήριο ζαχαροπλαστικής στη Νέα Φιλαδέλφεια, ενώ η αυξανόμενη ζήτηση οδήγησε το 1985 στη δημιουργία παραγωγικής μονάδας στη Μεταμόρφωση.

Η μαζική παραγωγή αρτοσκευασμάτων, ειδών σφολιάτας και επιδορπίων δέκα χρόνια (περίπου) μετά φέρνει μια νέα αναπτυξιακή πορεία για την Στεργίου, που εφαρμόζει στρατηγική διείσδυση, προωθώντας τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της στα ράφια φούρνων, σούπερ μάρκετ, παντοπωλείων, περίπτερων και κυλικείων του Στρατού και πλήθους Δημοσίων Μονάδων Υγείας. [<http://www.stergiou.gr/ArticlesContinuous.aspx?C=4> , <https://www.dealnews.gr/roi/item/273311>]

Από το 2014 η Στεργίου ΑΕ αποτελεί τον μοναδικό προμηθευτή των ΚΨΜ του Ελληνικού Στρατού, μια συμφωνία που ενέχει έντονα στοιχεία στρατηγικής ανάπτυξης νέων αγορών. Με τη εν λόγω επιλογή της, η ΣΤΕΡΓΙΟΥ κατάφερε να δημιουργήσει ένα σταθερό και κερδοφόρο νέο κανάλι διανομής, να εξασφαλίσει μια πολυπληθή αγορά και νέες προοπτικές κερδών, με την εξασφάλιση ενός μεγάλου και αξιοποιήσιμου μεριδίου της αγοράς, με εργοδότη το δημόσιο.

Περαιτέρω από το 2007 κι έπειτα ασχολείται και με την παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων, προσφέροντας ποιοτικότερες λύσεις στον χώρο των τροφίμων. Με κατάλληλη αξιοποίηση του παραγωγικού της εξοπλισμού και διαθέτοντας ήδη τεχνική ικανότητα και πολύχρονη εμπειρία στη μαζική παραγωγή (λόγω του στρατού κυρίως) καταφέρνει να προμηθεύει πλήθος επιχειρήσεων μαζικής εστίασης μέσω μιας στρατηγικής συσχετισμένης διαφοροποίησης. Με την εξυπηρέτηση τέτοιων «κλειστών αγορών» η ΣΤΕΡΓΙΟΥ ενισχύει την κερδοφορία της και αυξάνει σημαντικά το μερίδιο της στην εθνική αγορά.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης, η ΣΤΕΡΓΙΟΥ από το 1999 έχει επεκτείνει την παραγωγική της δυναμικότητα με τη δημιουργία πλήρως καθετοποιημένης μονάδας στο

Τατόι Αττικής (18000τμ), αναλαμβάνονται σε ένα στάδιο προς τα πίσω (παραγωγή/ προμήθεια Α υλών).

Εφαρμόζει επίσης κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός αναλαμβάνοντας και την αποκλειστική και άμεση διανομή των προϊόντων της, μια στρατηγική που αποτυπώνεται στην απόφαση της να ιδρύσει θυγατρική επιχείρηση με την επωνυμία «Διανομές Στεργίου ΑΕ».

Τέλος, από το 2017 δημιουργήθηκε η ηλεκτρονική πλατφόρμα ΣΤΕΡΓΙΟΥ, στην οποία ο καταναλωτής μπορεί να παραγγείλει online προϊόντα και να τα παραλάβει ταχύτατα στον χώρο του. Η κίνηση αυτή μπορεί να προστεθεί στις προαναφερόμενες τακτικές που εφαρμόζει η Στέργιου για την ανάπτυξη νέων αγορών, στις οποίες προωθεί ήδη υπάρχοντα προϊόντα της (www.stergiou.gr/ARTICLES).

Σήμερα στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης νέων αγορών, η ΣΤΕΡΓΙΟΥ έχει καταφέρει να εισέλθει ως βασικός προμηθευτής στον Εθνικό Στρατό, στο Υπουργείο Άμυνας, στα ΓΕΣ, ΓΕΑ και ΓΕΝ, σε εκατοντάδες στρατιωτικές μονάδες σε όλη την Ελλάδα, σε αεροδρόμια, λιμάνια, πολεμικά πλοία, στρατιωτικές σχολές Ναυτικών Δοκίμων, Ικάρων, κ. α. (www.bankingnews.gr).

3.1.(β) Ποιες κατά τη γνώμη σας ήταν οι συνθήκες, οι οποίες επέβαλλαν ή ευνόησαν την επιλογή των διαφορετικών στρατηγικών; (15%)

<https://banks.com.gr/akomi-mia-glykia-chronia-gia-ton-stergiou/>

<http://oikostergiou.gr/>

<https://www.dealnews.gr/roi>



Αναπτυξιακή Στρατηγική Καθετοποίησης

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης συνήθως αποτελεί επιλογή μιας επιχείρησης που στηρίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα κατά κύριο λόγο στην ποιότητα, την οποία και επιδιώκει να προστατεύει με κάθε τρόπο. Ταιριάζει επίσης η καθετοποίηση στην περίπτωση που σε έναν κλάδο υπάρχουν υψηλά κόστη για διανομή, ή απαιτούνται ιδιαίτερες τεχνολογικές ικανότητες, ενώ προτιμάται επίσης όταν υπάρχει επαρκές κεφάλαιο σε πόρους, ανθρώπινο δυναμικό και οικονομικές εισροές. Ένα ακόμη θετικό στοιχείο από την εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί η διατήρηση σταθερού επιπέδου παραγωγής (Παπαδάκης, 2016, σελ. 272-275).

Στα πρώτα κιόλας χρόνια λειτουργίας της η ΣΤΕΡΓΙΟΥ ανέπτυξε ένα διευρυμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων που από το 1985 οδήγησαν την ίδρυση παραγωγικής μονάδας. Η παραγωγική ικανότητα της ΣΤΕΡΓΙΟΥ και η αποδοτική διοίκηση της, την οδήγησαν στη συμφωνία με το στρατό υλοποιώντας μια στρατηγική ανάπτυξης νέων αγορών. Το μέγεθος αυτής της νέας αγοράς επέτρεψε στην ΣΤΕΡΓΙΟΥ να έχει πρόσβαση σε μια ανεκμετάλλευτη αγορά και να αποκομίζει στρατηγικής σημασίας πλεονεκτήματα. Η διορατικότητα της διοίκησης αποτυπώνεται διαχρονικά και σε άλλες στρατηγικές της ΣΤΕΡΓΙΟΥ, αφού η αξιοποίηση των παραγωγικών της ικανοτήτων την κατευθύνει και στην επιτυχημένη εφαρμογή

τις συσχετισμένης διαφοροποίησης, μέσω της ίδιας παραγωγής κατεψυγμένων, μια αγορά που ανοίγει νέους ορίζοντες κερδοφορίας.

Η ευαισθησία που χαρακτηρίζει τα είδη φούρνου και ζαχαροπλαστικής δεν επέτρεπε πριν στη ΣΤΕΡΓΙΟΥ να προμηθεύει με τα είδη της απομακρυσμένες από το εργαστήριο παραγωγής, γεωγραφικές περιοχές. Έτσι, με τα κατεψυγμένα προϊόντα που έχουν πολύ μεγαλύτερη διάρκεια αναπτύσσεται και σε αυτές τις αγορές.

Η απογείωση της ανάπτυξης της ΣΤΕΡΓΙΟΥ ουσιαστικά ξεκίνησε από τη σημαντική διεύρυνση του πελατολογίου της με συμβάσεις με τον ελληνικό στρατό και τους ήδη αναφερόμενους φορείς. Η ευκαιρία αυτή, διαχρονικά ενίσχυσε τον κύκλο πωλήσεων της εταιρείας αφού σήμερα εξυπηρετεί και τα τρία σώματα(www.dealnews.gr).

Σήμερα, η ΣΤΕΡΓΙΟΥ μέσω των καθετοποιημένων μονάδων παραγωγής της που η υψηλή ρευστότητα της εξασφάλισε, διαθέτει τα προϊόντα της σε 5.000 σημεία σε όλη την Ελλάδα, μέσω ιδιοκτητών καναλιών διανομής (87 φορτηγά ψυγεία) αποτέλεσμα της ορθής και αποτελεσματικής διαχείρισης των οικονομιών κλίμακας (www.dealnews.gr).

Ερώτημα 3.2. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Με δεδομένο ότι η επιχείρηση είναι οικογενειακή, ποιες προκλήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσει στο μέλλον;

[ΘΕΩΡΙΑ : Ενότητα 6.5 , σελ. 316-322]

Η υιοθέτηση των παραπάνω στρατηγικών από τη ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΑΕ «δεν εγγυάται την παντοτινή τους επιτυχία». Διαφορετικές είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και λόγω της οικογενειακής μορφής της. Αυτό συχνά συμβαίνει διότι δεν εξασφαλίζεται πάντα το σωστό «πάντρεμα» των ηγετικών ικανοτήτων με τις αναπτυξιακές δυνατότητες της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016,σελ.318). Οι πιο σημαντικές προκλήσεις με τις οποίες μπορεί να έρθει αντιμέτωπη μια επιχείρηση όπως η ΣΤΕΡΓΙΟΥ είναι οι ακόλουθες:

1) διατήρηση της πίστης στους συνεργάτες

- 2) Προσανατολισμός σε μη βραχυπρόθεσμου ορίζοντα projects αλλά σε μακροπρόθεσμου και αναπτυξιακού χαρακτήρα κατευθύνσεις.
- 3) Μη προσκόλληση σε ένα πεδίο δραστηριοτήτων
- 4) Αποφυγή απομόνωσης-διατήρηση καλών σχέσεων με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- 5) Η επίδραση των μελών της οικογενειακής επιχείρησης.

Σε αυτή την τελευταία πρόκληση θα πρέπει να δοθεί και η μεγαλύτερη έμφαση καθώς συχνά τα νεότερα μέλη, αυτά που κληρονομούν μια επιχείρηση θεωρούν δεδομένη τη μελλοντική επιτυχία. Με λίγα λόγια θα πρέπει οι «διάδοχοι» της ΣΤΕΡΓΙΟΥ να αποφασίζουν συνειδητά για την ενασχόληση τους με την εταιρεία, έτσι ώστε να δίνονται ολοκληρωτικά στην διαρκή προσπάθεια για διατήρηση της αναπτυξιακής χρονιάς που έχει επιτευχθεί ως τώρα.

Μια ακόμη πρόκληση για τη ΣΤΕΡΓΙΟΥ αποτελεί η πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας, σε περίπτωση που υπάρξουν διαφωνίες κατά την κατανομή της εξουσίας και της περιουσίας της ΑΕ και των θυγατρικών της (Παπαδάκης, 2016, σελ. 322-323).

Τέλος, τα μέλη της ΣΤΕΡΓΙΟΥ απαιτείται να βελτιώνουν διαρκώς τις διοικητικές τους ικανότητες προκειμένου να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική ανάπτυξη του ομίλου «Να κερδίζουν το σήμερα και να προετοιμάζουν το αύριο» (Παπαδάκης, 2016, σελ. 322).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναλύοντας τις ανωτέρω μελέτες περίπτωσης διαπιστώθηκε ότι η διαμόρφωση στρατηγικής για μια επιχείρηση δεν είναι απλή υπόθεση. Προκειμένου να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική και να θεωρηθεί επιτυχημένη επιβάλλεται η προσεκτική μελέτη του πεδίου δραστηριοποίησης. Όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να τις αναγνωρίσουν και να τις 'αρπάξουν' έτσι θα αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Grant Robert (2005), Contemporary Strategy Analysis, Fifth Edition, Blackwell Publishing
 2. Παπαδάκης Β., (2016). «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
 3. Δημητριάδης Σ. & Τζωρτζάκη Α. Μ., (2010), «Marketing» Α΄ έκδοση Rosili
 4. Kotler, P., (2006), «Αρχές του μάρκετινγκ», Αθήνα: Κλειδάριθμος
- <https://www.enterprisegreece.gov.gr/ependyste-sthn-ellada/kladoi-aixmhs/tpe>
 - <https://www.mfa.gr/dinatotites-epaggelmatikis-stadiodromias-sto-ypex/klados-epikoinonion-kai-pliroforikis/>
 - http://www.sepe.gr/files/1/SEPEnews/SEPEnews_Issue26/pdf/Sirros_editorial.pdf
 - <https://www.neuropublic.gr/nea/troxia-anakampsis-pliroforiki-2013/>
 - <https://www.fimes.gr/2020/09/super-market-mere/>
 - <https://www.news247.gr/epixeiriseis/mere-poy-tha-anoixoy-n-ta-prota-soyper-market-stin-ellada.7929458.html>