

Θεματική ενότητα **ΔΕΟ40**



**ΜΑΘΗΜΑ**  
**4**  
[ 10 / 11 / 21 ]

# Eclass4U

*The best Choice for you*

ΘΕΡΜΟΠΥΛΩΝ 17  
ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ  
100Μ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ  
ΜΕΤΡΟ «ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ»

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210-5711484  
ΚΙΝΗΤΟ: 6970401981  
EMAIL: [grammateia.eclass4u@gmail.com](mailto:grammateia.eclass4u@gmail.com)  
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ WEB : [www.eclass4u.gr](http://www.eclass4u.gr)  
SOCIAL MEDIA:



**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ :**

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ**

**Πρώτης Γραπτής Εργασίας**

**ΜΕΡΟΣ 2**

**--ΘΕΜΑ 2 & 3--**

Καθηγήτρια : Βίκυ Βάρδα.

# ΘΕΜΑ 2<sup>ο</sup>

## ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

### Θέμα 2ο (βαρύτητα 30%)

Η εταιρεία «Φούρνος Βενέτη» (<https://fournosveneti.gr>), έχοντας ξεκινήσει το 1948 ως ένας μικρός οικογενειακός φούρνος στην περιοχή της Νέας Ερυθραίας, δραστηριοποιείται με ιδιαίτερη επιτυχία στην ελληνική αγορά της εστίασης καθώς παράγει και διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων άρτου, ζαχαροπλαστικής και άλλων σχετικών ειδών σε ένα δίκτυο με περισσότερα από 100 καταστήματα. Παρά τους κλυδωνισμούς που προκάλεσε (και συνεχίζει να προκαλεί) η πανδημία με τον covid-19 (το 2020 η εταιρεία κατέγραψε μείωση του τζίρου κατά 24% και απώλεια 61% της κερδοφορίας της [https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/5559\\_monembasiotis-pos-ekapse-6-ekat-gia-na-sosei-ti-beneti-foboi-gia-mazika-loyketa](https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/5559_monembasiotis-pos-ekapse-6-ekat-gia-na-sosei-ti-beneti-foboi-gia-mazika-loyketa)), η «Φούρνος Βενέτη» παραμένει ηγέτιδα επιχείρηση στο χώρο της εστίασης και προετοιμάζεται δυναμικά για την επόμενη μέρα. Αφού μελετήσετε τη σχετική ύλη του βιβλίου (πηγή: *Β. Παπαδόκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων – Τόμος Α', 2016, εκδ. Μπένου*) και αξιόπιστες δικτυακές πηγές, καλείστε να απαντήσετε τα εξής ερωτήματα:

### Ερώτημα 2.1 (15%):

- (α) Αιτιολογείστε ποια *ανταγωνιστική* στρατηγική (business level strategy) ακολουθεί η «Φούρνος Βενέτη»; (5%)  
(β) Πάνο σε ποιους *πόρους* και *ικανότητες* στηρίζεται η «Φούρνος Βενέτη» για την εφαρμογή της ανταγωνιστικής της στρατηγικής; (10%)

### Ερώτημα 2.2 (15%) :

Εντοπίστε και συζητήστε τις *στρατηγικές ανάπτυξης* της «Φούρνος Βενέτη».

### ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

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

2.1.A - ΣΤΟΧΟΣ να  
δείξουμε ότι εφαρμόζεται  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ  
ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

## ΕΡΩΤΗΜΑ 2.1.Α

### – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

#### Ερώτημα 2.1 (15%):

- (α) Αιτιολογείστε ποια ανταγωνιστική στρατηγική (business level strategy) ακολουθεί η «Φούρνος Βενέτη»; (5%)
- (β) Πάνω σε ποιους πόρους και ικανότητες στηρίζεται η «Φούρνος Βενέτη» για την εφαρμογή της ανταγωνιστικής της στρατηγικής; (10%)

#### ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

ΕΝΟΤΗΤΕΣ 8.3-8.4  
σχήμα 8.3, σελ. 435 -436  
Παπαδάκης, 2016)

- 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 με ηγεσία κόστους ή με διαφοροποίηση, σε μικρότερες αγορές-τμήματα της αγοράς.

Συνοπτική αναφορά  
στις βασικές ανταγωνιστικές  
στρατηγίες

- ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
- ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
- ΕΣΤΙΑΣΗ

↓

- επειδή διατίθεται συμπληρωματικά χαρακτηριστικά
- επειδή διακρίνεται και υιοθετείται μοναδικότητα
- επειδή ξεχωρίζει σε κάθε συμπληρωμένο

## ΕΡΩΤΗΜΑ 2.1.A

### – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

**Χαμηλό Κόστος**      **Διαφοροποίηση**

Ευρεία Αγορά	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
Τμήμα Αγοράς (Νησίδια)	Εστιασμένη Χαμηλό Κόστος	Εστιασμένη Διαφοροποίηση

Αγορά Στόχος

Ευρεία Αγορά

Τμήμα Αγοράς (Νησίδια)

- ποιότητα των προϊόντων

- μεγάλο δίκτυο καταστημάτων

- καλό επίπεδο εξημερευμένων

- παραδοσιακά ελληνικά αρωματισμένα ψε ειπνο εθνικά καταστήματα

- μεγάλα ποικιλία με πληθώρα τύπων, προέλευσης, συστάσεων, συνδυασμών γεύσεων και ήρωτων υλικών στα είδη των.

Εύρος Αγοράς Στόχου	Πλεονέκτημα	
	Χαμηλό κόστος	Μοναδικότητα προϊόντος
Εκτεταμένο εύρος: Σύνολο παραγωγικού κλάδου	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Στρατηγική Διαφοροποίησης
Περιορισμένο εύρος: Τμήμα αγοράς	Στρατηγική Εστίασης	Στρατηγική Εστίασης - Διαφοροποίησης

#### Διαφοροποίηση (differentiation)

- Βασίζεται στην προσφορά έντονα διαφοροποιημένου προϊόντος με ιδιαίτερα γνωρίσματα (μοναδικό προϊόν). Ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει
- παραπάνω (υψηλότερη τιμή προϊόντος στην αγορά) για να το αποκτήσει.
- Έμφαση στις λειτουργίες του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων και της έρευνας
- Υψηλά έσοδα υψηλά κέρδη για την επιχείρηση



# Ανταγωνιστική Στρατηγική διαφοροποίησης

Η διαφοροποίηση του προϊόντος επιτρέπει:

- υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα ή
- υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν ή
- αγοραστές με ισχυρή προτίμηση για το προϊόν

Η διαφοροποίηση μπορεί να εστιάζει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση, στην άμεση ανταπόκριση, στην εγγύηση κλπ

## Στάδια διαμόρφωσης διαφοροποίησης

- Τμηματοποίηση
- Στόχευση
- Εκτίμηση καταναλωτικών αξιών
- Εκτίμηση ικανοτήτων επιχείρησης
- Προσδιορισμός κόστους

## Πηγές διαφοροποίησης

- Εξαιρετική εικόνα προϊόντος
- Εξατομίκευση και άνεση
- Μοναδικό στυλ
- Ταχύτητα
- Ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα
- Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά

π.χ. Παράσκευή προϊόντων με ελαστικότητα πουρπικών αιχμών + ιδιαίτερη φροντίδα για την ασφάλεια των προελεύσεων.

## Σημεία πώλησης / κωδές

- ιδιαίτερα προσεγγίσει αισθητική των χώρων
- φέρμενα να είναι προσβάσιμα στα σημεία + διασφάλιση σταθμείων
- ζύγιση επένδυση / ακριβή διακρίματα  
CYNICO = κουρασάνι  
→ εισάγεται από την Κωνσταντινούπολη

Σ

αποδίδει στον πελάτη οφέλη που αναγνωρίζονται - αποτιμώνται σε συνδυασμό ποιότητας εξυπηρέτησης, διαθεσιμότητας μεγάλων χώρων, άνεσης στην χρήση των λεωτάνων, κ.ο.κ.

# ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΒΙΟΤΕΤΗ

- ανταποκρίνεται κρηγορα στις αλλαγές του εξω. περιβάλλοντος προσπαθώντας τις στρατηγικές της  
(ΤΑΧΥΤΗΤΑ)

- ανταποδίδει οφέλη στην κοινωνία ψε ευτρώ ουψη μενχη σε δράσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως π.χ. το ότι μορφαζει κωλυμεντα σε επαθείς ομάδες που αναπομείνεται είδη της (Δημιουργία Αξίας + επω. αγορά)

→ προσφέρει ανώτερη ποιότητα προϊόντων και έτσι προσελκύει νεωτερωτές - καινοτόμους διδ αγοραστες που δουλεμαζου πρώτοι νέα προϊόντα. (Ασυνήθιστα υψωλι ποιότητα)

- Πηγές διαφοροποίησης**
- Εξαιρετική εικόνα προϊόντος
  - Εξατομίκευση και άνεση
  - Μοναδικό στυλ
  - Ταχύτητα
  - Ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα
  - Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά

## ΕΡΩΤΗΜΑ 2.1. Β

### – ΘΕΩΡΙΑ ΠÓΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ –

**ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ**  
(ενότητες 3.1 και 3.2).

(β) Πάνω σε ποιους πόρους και ικανότητες στηρίζεται η «Φούρνος Βενέτη» για την εφαρμογή της ανταγωνιστικής της στρατηγικής; (10%)

### Εσωτερικό περιβάλλον

Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται:

- στους πόρους της επιχείρησης
- τις ικανότητες της επιχείρησης
- στον τρόπο εκμετάλλευσης πόρων και ικανοτήτων

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει:

- Την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων
- Την θεώρηση μιας επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας

Καθήκον μανάτζμεντ:

Τα διοικητικά στελέχη διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

### Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Πόροι και Ικανότητες

Κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα μοναδικό σύνολο από ετερογενείς πόρους και ικανότητες που της επιτρέπουν να θέσει τις βάσεις για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

#### παραδείγματα πόρων

- εξοπλισμός
- ανθρώπινοι πόροι
- χρηματοοικονομικοί πόροι
- τεχνολογία

#### παραδείγματα ικανοτήτων

- ικανότητα ανάπτυξης στρατηγικής
- ικανότητα καινοτομίας
- ικανότητα διοίκησης

Θεωρία πόρων + ικανοτήτων

σφείζεται στην καταδότη

διαχειριση πόρων και ικανοτήτων που οδηγούν έτσι στην

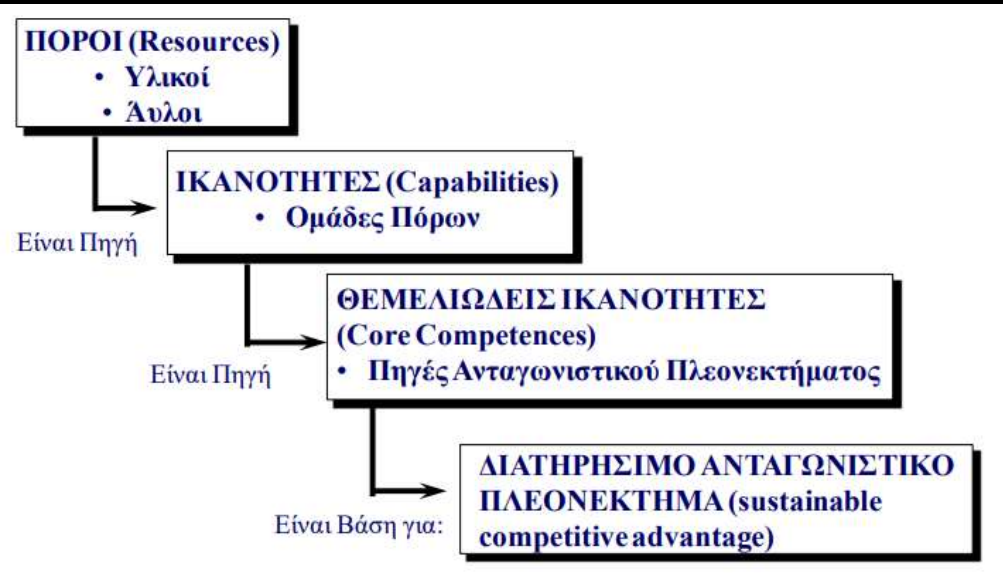
απόκτηση θεμελιωδων ικανοτήτων οι οποίες είναι η βάση

ενώ

ΔΙΑΤΗΡΙΣΜΟΥ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ





## 4 ΠΡΟΣΩΠΙΩΣ ΠΟΡΩΝ ΒΕΒΕΤΗΣ

- ΥΛΙΚΟΙ = ΚΤΗΡΙΑ / ΚΕΦΑΛΑΙΑ / ΒΑΣΕΙΣ / ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΣ
- ΑΥΛΟΙ = ΚΑΙΩΤΑΝΟΙ / ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΣ - Φύμη ΕΞΟΥΠΛΙΣΜΩΣ / ΥΠΟΔΟΜΗ
- ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ = <sup>από</sup> ΕΥΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
- ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ = ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ / ΠΑΡΑΓΟΓΙΚΑ

### Βήμα 2: ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΙΣ ΟΡΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

(μπορούν να πω μιλούν ή τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές)

### ΟΜΑΔΑ ΠΟΡΩΝ

- παραγωγική ικανότητα
- προσληψίμων - σταθερή ηλιότητα
- ποιότητα προϊόντων
- ευπαιδευμένο προσωπικό

# ΒΕΝΕΤΗΣ

## Θεμελιώδεις Ικανότητες - Σημασία

Πόροι και Ικανότητες

- ❑ Συμβάλλουν καθοριστικά στην αξία του πελάτη.
- ❑ Προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού.
- ❑ Παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.
- ❑ Είναι μακρόβιες.
- ❑ Δεν αναφέρονται μόνο σε ένα προϊόν.
- ❑ Είναι περιορισμένες σε αριθμό.

4/ "Έτηνη" προχωρημένη προβλεπή

1) Πληρης και αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών που πάρω, με συνέπεια να μειωτη δακρυμια τα χειουργια κωστη των καταστημάτων που

2) Ισχυρο δίκτυο / III ματαδοτήματα / με παρουσία σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας

3/ Πλούσιο προϊοντικό χαρτοφυλάκιο από φυσικά είδη αρτου και ξεχωριστοι συνδυασμοι φασηω που ο καταναλωτης δεν μπορεί να βρη αλλο φουρο των ξεχωριστων ειδων.

## ΑΠΛΕΣ Θεμελιώδεις Ικανότητες

- Ικανότητα ανοίπνξης καινοτόμων προϊόντων
- Εμπειρία στη συνάψη στρατηγικών συμφωνιών με διάφορους εταίρους (πρωθυμίες/συνεργατές) επενδυτές)
- Αποδοτική Διαχείριση ενός ιδιαίτερα ευεταίμενου δικτύου franchising. (All κατανήματα)
- Δυναμική, αποτελεσματική και πρωτοπορακή ηγεσία με ανάληψη ρίσκου σε νέους επενδυτικών κινήσεων.



## ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2.

# -- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΒΕΝΕΤΗ--

### Ερώτημα 2.2 (15%) :

Εντολίστε και συζητήστε τις στρατηγικές ανάπτυξης της «Φούρνος Βενέτη».

### ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

- κάρτες ολοκλήρωσης προς τα πίσω = παραμυθική μόνιδα στη βολωτία
- ορίζοντα +1-
- Συμβασημένη Διαφοροτ. = με πιο νέου τύπου κατανομία catering / CREMERIA
- Αδυσχεπία
- Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων = VENETI FAMILY - CALIFORNIA FOODS - VENETI GREAT.
- +1- Νέων Αγορών = VENETI GO = αλυσίδα café
- Διεξόδωση - Συμμετοχών Αγοράς. } CREMERIA  
GREAT (ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ)

# ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2. / 1/6

## -- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ --

### Ερώτημα 2.2 (15%) :

Εντοπίστε και συζητήστε τις *στρατηγικές ανάπτυξης* της «Φούρνος Βενέτη».

Μία επιχείρηση μπορεί:

- Να εστιάσει σε υφιστάμενα προϊόντα και αγορές: **στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς,**
- Να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της: **στρατηγική ανάπτυξης αγοράς,**
- Να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές: **στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων**

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντων
Νέες Αγορές	Στρατηγική Ανάπτυξης αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

**ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ**

**ΘΕΩΡΙΑ : κεφ. 6**



## ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2.

2/6

# -- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης της αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντων
Στρατηγική Ανάπτυξης αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

**Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς** σημαίνει διάθεση των πόρων στο πιο επικερδές προϊόν, στην πιο ελκυστική αγορά ή νέα τεχνολογία:

- ❑ Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες (π.χ. νέες χρήσεις, κίνητρα τιμής κ.λπ.)
- ❑ Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών (π.χ. διαφοροποίηση προϊόντος, προώθηση προϊόντος, χαμηλότερη τιμή κ.λπ.)
- ❑ Με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος (π.χ. υποκίνηση δοκιμαστικής χρήσης, διαφήμιση νέων χρήσεων κλπ.)

**ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ**

Διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων BENETH- *στρατηγική διείσδυσης*. [στην εγχώρια αγορά]



# ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2.

3/6

## – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Υπάρχοντα Προϊόντα      Νέα Προϊόντα

Στρατηγική Διεξόδου – Συγκέντρωσης της αγοράς

Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντων

Στρατηγική Ανάπτυξης αγοράς

Στρατηγική Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Η στρατηγική **ανάπτυξης προϊόντων** σημαίνει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων:

- Με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων (π.χ. αλλαγές χρώματος, σχήματος κ.λπ.)
- Με την ανάπτυξη ποιοτικών αλλαγών του προϊόντος
- Με την ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- Η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα σε φάση ωρίμανσης
- Η επιχείρηση ευνοείται από τις τεχνολογικές εξελίξεις

**ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ**

Ανοίππ. Νεω προϊόντα, η ΒΓΝ ΕΠΣ ανέπτυξε σειρά έτοιμων γευμάτων με υψηλή διατροφική αξία για καταναλωτές που αναζητούν ανώτερης ποιότητας διατροφή.  $4n = -!! - - -$

# ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2. 4/6

## -- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ --

Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Στρατηγική Διεξόδου – Συγκέντρωσης της αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντων
Στρατηγική Ανάπτυξης αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Η στρατηγική **ανάπτυξης αγοράς** σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές:

- Με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών περιοχών (π.χ. σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο)
- Με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς, (πχ με παραλλαγές προϊόντων)
- Με την είσοδο σε νέα κανάλια διανομής

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- Υπάρχουν νέα αξιόπιστα κανάλια διανομής
- Υπάρχουν ανεκμετάλλευτες – μη κορεσμένες αγορές
- Υπάρχει πλεόνασμα παραγωγής που πρέπει να διοχετευτεί

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

**ανάπτυξης νέων αγορών** --με τη δημιουργία δύο νέων concept καταστημάτων, την CREMERIA VENETI και το VENETI GO και το VENETI GREAT, ένα «πυλοτικό» concept καταστήματος για επέκταση στο εξωτερικό [ **διεθνοποίηση** ].

με την επιχομύ μμ αμπ  
 → η βένετης αμοίρει  
 νέα προοπτική εισόδου  
 σε νέα τμήματα μμ  
 αγοράς κυφάνονται έτσι  
 μμ συχνόμτα αμρυν †  
 μμ μμ μμ μμ μμ μμ  
 μμ μμ μμ μμ μμ μμ



## ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2. 5/6

### — ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ—

Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης της αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντων
Στρατηγική Ανάπτυξης αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων μπορεί να είναι:

- ❑ Συσχετισμένη: όταν οι δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους (ως προς τη τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησης).
- ❑ Ασυσχέτιστη: όταν οι δραστηριότητες δεν σχετίζονται μεταξύ τους

Συσχετισμένη Διαφοροποίηση στο κέβιτς αυστηρά και πν τω τω

νεω εδων κατασκευαται σημαντη η βενετις

αφορικη ποσοτ + υαωιμτες ανος μν

κωρια δραστηριωτα ημ να να

αναιτηει μια νεα,

ενα νεο απκειμα.

- Εφαρμόζεται από τη ΒΕΝΕΤΗΣ μέσω Συσχέτισης των διεργασιών παρασκευής ψωμιού και γλυκών με αυτές του έτοιμου φρεσκομαγειρεμένου φαγητού, που προωθείται από συγκεκριμένου τύπου καταστήματα, η προώθηση κατεψυγμένων ειδών ΒΕΝΕΤΗ από τα σούπερ μάρκετ κ..ά.
- Όπως με την CALIFORNIA FOODS ΑΕ (διαμόρφωση αρτοποιειών σε μικρές κλειστές αγορές), την FIRST CLASS ΑΕ ( παρασκευάστρια και πωλητής ζύμης). Επιπλέον, αυτή η στρατηγική αποτυπώνεται στα καταστήματα VENETIS FOOD HALL, VENETIS 1948, CREMERIA VENETIS, VENETIS GO και στην εταιρεία catering «VENICE BOUTIQUE

## ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2.

5/6

### – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑΣ & ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

Για την ενδυνάμωση της παραγωγικής της ικανότητας, στόχος της BENETHΣ είναι η μετεγκατάσταση των δομών σε μεγάλο εργοστάσιο στη Βοιωτία, [*στρατηγική καθετοποίησης- παραγωγή – κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω*]. Το αναπτυξιακό πρόγραμμα της εταιρείας BENETH για το 2021 πραγματοποιείται με ίδια κεφάλαια και προβλέπει: *Είσοδο στην αγορά του retail με τη σειρά προϊόντων VENETI FAMILY [ανάπτυξης νέων προϊόντων], επέκταση στον χώρο της εστίασης [στρατηγική ανάπτυξης νέων αγορών] με τη δημιουργία δύο νέων concept καταστημάτων, την CREMERIA VENETI και το VENETI GO και το VENETI GREAT, ένα «πilotικό» concept καταστήματος για επέκταση στο εξωτερικό [ διεθνοποίηση]. Διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων BENETH- στρατηγική διεξόδου. [στην εγχώρια αγορά και σε επιλεγμένες ξένες [ΗΠΑ- ΗΑΕ, κ.α.].*

**Κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά**- αναλαμβάνει με δραστηριότητα χονδρικού εμπορίου **ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**, - Το 60% της νέας εταιρείας ελέγχει η Βενέτης και πέραν των προαναφερόμενων θα διαθέτει στην αγορά καφέ, τσάι και αξεσουάρ barista το 60% της νέας εταιρείας ελέγχει η Βενέτης που κατέβαλλε κεφάλαιο ύψους 100.200 ενώ το υπόλοιπο 40% διατηρεί ο Αλέξανδρος Παπαγεωργίου, ο οποίος θα παρέχει Τεχνογνωσία και Υπηρεσίες στην εταιρεία

θα είναι  
→ πωλητής

είναι σπινθηρομηχανή  
δηλαδή σε άλλο  
- διαφορετικό σπινθηρομηχανή  
της παραγωγικής διαδικασίας  
αυτό στο οποίο  
η Βενέτης γίνεται  
μεταπωλήτης - χονδρικής  
είδων καφέ/τσάι.

## ΘΕΜΑ 3

### – ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ –ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ--

#### Ερώτημα 3.1 (10%)

Να αναφέρετε τις εταιρικές στρατηγικές που έχει αναπτύξει η Delivery Hero/Online delivery A.E στην Ελλάδα (προσοχή μην αναφερθείτε στις στρατηγικές της Delivery Hero στις άλλες χώρες).

#### Ερώτημα 3.2 (15%)

Να αναφέρετε τους βασικότερους λόγους που επέβαλαν την υιοθέτηση των παραπάνω στρατηγικών.

#### Ερώτημα 3.3 (10%)

Η Online Delivery AE (e-food.gr) είναι ο κυριότερος παίκτης στην αγορά της online παραγγελίας/delivery. Ποιες νομίζετε ότι είναι οι κυριότερες απειλές που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον η e-food ως προς τον ανταγωνισμό.

**ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ**

[κεφ. 6 & κεφ.7, σελ.261-371]

– εταιρικές  
στρατηγικές

# ΘΕΜΑ 3.1.

## – ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ DELIVERY HERO –

Οι τρεις βασικές εταιρικές στρατηγικές είναι

α) της ανάπτυξης, β) της εξυγίανσης/διάσωσης και γ) της σταθερότητας (βλ. σχ. ενότητα 6.1 Παπαδάκης, 2016).

**ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ**  
[κεφ. 6 & κεφ.7, σελ.261-371]

- **Στρατηγική Εταιρικού Επίπεδου (corporate level strategy):**  
Συνολικός σκοπός και συνθετική κατεύθυνση όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων στις διάφορες αγορές, με βάση το Όραμα (Vision) και την Αποστολή (Mission) του Οργανισμού.
- **Στρατηγική Ανταγωνισμού ή Αγοράς (competitive or business level strategy):**  
Απαντά στο πως η Επιχείρηση θα είναι ανταγωνιστική σε μια συγκεκριμένη αγορά / κλάδο. Ανάλυση σε όρους Στρατηγικών Επιχειρησιακών Ενοτήτων (SBU's):
  - Συγκεκριμένο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.
  - Ποια προϊόντα- σε ποιες αγορές.
  - Ανάπτυξη, κερδοφορία, μερίδια αγοράς κλπ.
- **Λειτουργικές Στρατηγικές ή Τακτικές (operational level strategy):**  
Αφορούν τις διαφορετικές λειτουργίες της Επιχείρησης:  
Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομική, Logistics κλπ.

- Οι στρατηγικές **κάθετης ολοκλήρωσης** δίνουν την δυνατότητα στην εταιρεία να πραγματοποιεί κινήσεις οι οποίες γίνονται από τους προμηθευτές ( προς τα πίσω ) ή από τους αγοραστές ( προς τα μπροστά ).
- 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 .
- **διείσδυση και ανάπτυξη της αγοράς** είναι μια διαδεδομένη και κοινώς αποδεκτή αναπτυξιακή στρατηγική .
- **ανάπτυξη νέων προϊόντων**
- **στρατηγικές συμμαχίες** που σκοπό έχουν την ανάπτυξη της .

## ΘΕΜΑ 3.1.

### – ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ DELIVERY HERO –

#### Ερώτημα 3.1 (10%)

Να αναφέρετε τις εταιρικές στρατηγικές που έχει αναπτύξει η Delivery Hero/Online delivery A.E στην Ελλάδα (προσοχή μην αναφερθείτε στις στρατηγικές της Delivery Hero στις άλλες χώρες).

- διευρύνει την πελατεία της βόρειας

- **Στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Αγορών** → Η συμφωνία με τον Όμιλο Μούχαλη δίνει πρόσβαση σε πανελλαδικό δίκτυο και επέκταση στη διανομή ειδών supermarket. Μεγέθυνση της υπηρεσίας διανομής προϊόντων μικρής λιανικής και εξυπηρέτηση των καταναλωτών εντός 15 λεπτών από την efood.. Με την efood της Delivery Hero, η οποία σημειώνεται ότι έχει επεκταθεί πέρα από το delivery φαγητού, στην αγορά supermarket όπου διατηρεί στρατηγική συνεργασία με την αλυσίδα Σκλαβενίτης ενώ έχει μπει και στην αγορά των φαρμακείων.

**Διείσδυση Δραστηριοτήτων** → Εκσυγχρονισμός των Kiosky's και Kiosky's convenience stores προκειμένου να προσφέρουν πιο καινοτόμες υπηρεσίες προς τους καταναλωτές- προκειμένου να προκληθεί αύξηση συχνότητας και ποσότητας αγορών από τους υπάρχοντες πελάτες.

Η Delivery Hero με την «η εξαγορά της ALPHA Διανομές και της INKAT στοχεύει στην επιτάχυνση της ανάπτυξης της υπηρεσίας **quick commerce του efood** όπως και στη **μεγέθυνση της υπηρεσίας διανομής προϊόντων** μικρής λιανικής, δηλαδή εφαρμόζει στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Αγορών, προωθώντας σε νέα τμήματα της αγοράς τις υπηρεσίες διανομής στην ελληνική αγορά.

→ αναλαμβάνει η ίδια την παροχή κουπονιών

▪ **Στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών** →

Αξιοποιώντας το εκτεταμένο δίκτυο σημείων πώλησης και HUBS, που ανήκουν στην INKAT, το efood είναι σε θέση να εξυπηρετεί τους καταναλωτές σε 13 λιμάνια ενώ τα καταστήματα Kiosky's και Kioskys convenience stores θα προσφέρουν ακόμα **πιο καινοτόμες υπηρεσίες** προς τους καταναλωτές» και δυναμική επέκταση στην αγορά της μικρής λιανικής.

▪ **Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.** Ενεργοποιήθηκε η διαδικτυακή πλατφόρμα e-kiosky's και ιδρύθηκε η εταιρεία Carrotz Μονοπρόσωπη ΙΚΕ με αντικείμενο τις υπηρεσίες έκδοσης κουπονιών.

▪ **Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός με** ηγετική θέση στο χονδρεμπόριο, με αποκλειστικές συνεργασίες διανομής και εμπορίου, όπως π.χ. με υπηρεσίες αποκλειστικής διανομής προϊόντων όπως Phillip Morris, Jacobs, Chipita, Unilever και με τις εταιρείες Ελληνικά Λαχεία και I.O.N..

νέα υπηρεσία γιατί η παραδοσιακή υπηρεσία delivery δεν είναι απλά αποτελεσματική + αξιοπιστία αλλά και η ταχύτερη δυνατή.

— αναλαμβάνει χρέη διανομής - πωλητή. —



▪ **Οριζόντια ολοκλήρωση**- στο ίδιο στάδιο της παραγωγικής της διαδικασίας [ η DELIVERY HERO είναι κατά βάση εταιρεία παροχής υπηρεσιών διανομής έτοιμων τροφίμων και ποτών], με την εξαγορά από την εταιρεία Μούχαλης Α.Ε του 75% της εταιρείας **Delivery.gr IKE** και της **deliveras.gr**, οι οποίες δραστηριοποιούνται ομοίως στον χώρο της ηλεκτρονικής παραγγελίας σε σημεία εστίασης. Επίσης την ίδια χρονιά εξαγόρασε το 100% της **e-table** η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της ηλεκτρονικής υπηρεσίας κρατήσεων εστιατορίων.

- διανομή έτοιμου φαγητού  
- λήψη online παραγγελιών.

- ίδιο αντικείμενο  
- ίδιο χώρο | ίδιο πρόσωπο εργασίας

## ΘΕΜΑ 3.2. -- ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ --

### Ερώτημα 3.2 (15%)

Να αναφέρετε τους βασικότερους λόγους που επέβαλαν την υιοθέτηση των παραπάνω στρατηγικών.

- Η στρατηγική διείσδυσης – συγκέντρωσης αγοράς *επιτρέπει στην εταιρεία να επικεντρώνει τη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση* εκείνης της μερίδας πελατών που αποτελούν για αυτήν την πλέον ελκυστική αγορά, δηλαδή αυτή που *αφήνει περιθώρια κέρδους*. Οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας της efood ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της Delivery Hero και κάνουν εφικτές στρατηγικές *αύξησης χρήσης και συχνότητας των υπηρεσιών* της.
- Η στρατηγική ανάπτυξης νέων υπηρεσιών στην προκειμένη περίπτωση λαμβάνει χώρα με τη *βελτίωση της συνολικής αξίας* που λαμβάνει ο πελάτης, σε επίπεδο ταχύτητας εξυπηρέτησης και ανταποκρισιμότητας στα αιτήματα και τις προσδοκίες του. Η εταιρεία μπορεί να επιλέξει τέτοια στρατηγική διότι *διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία* και έχει την ωριμότητα να αντιδράσει κατάλληλα σε ενδεχόμενες ανταγωνιστικές κινήσεις, ως κυρίαρχη στον ελληνικό κλάδο.

### ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

Συνδυαστικά  
κεφάλαια 6 και 7

ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ

→ *εξυπηρετώντας την  
μη δη ηγετική πω  
θεση.*

→ *να να επεκταθεί  
τη βάση πελατών*

→ *να να ενισχυθεί  
προς ηγετική πωλησιών*

→ *προσαρμόζεται / εξυπηρετείται*

- Με την Κάθετη ολοκλήρωση, η εταιρεία εξοικονομεί κόστη διαμεσολάβησης και υποστηρικτικών υπηρεσιών, αφού με την εξαγορά της Kioskys είναι σε θέση να εκδίδει μόνη της κουπόνια, να επεκτείνει το δίκτυο logistics και να περιορίζει τις περιττές δαπάνες για έξοδα νέας εγκατάστασης σημείων delivery. Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, η Delivery Hero στην Ελλάδα, χρησιμεύει ως εισόδου σε δυνητικούς νεοεισερχόμενους στον κλάδο και διατηρεί στο επιθυμητό επίπεδο την ποιότητά της [Παπαδάκης, 2016, σελ.265].
- Με την Οριζόντια Ολοκλήρωση, η εταιρεία επεκτείνεται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας και αποκτά έτσι μεγαλύτερη δύναμη απορροφώντας μια εταιρεία που έχει ήδη την πείρα και την υποδομή να υποστηρίξει αποτελεσματικά το απαιτητικό πολυπληθές και γεωγραφικά διασπαρμένο κοινό της efood. Με τη στρατηγική αυτή η εταιρεία αποσκοπεί στο χτίσιμο μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων, κυριαρχίας και ανώτερης θέσης στην αγορά [Παπαδάκης, 2016, σελ.285].

- εξοικονόμηση κόστους
- άρα μεγαλύτερα κέρδη λόγω ανάπτυξης ορισμένων κλάδων
- αποθαρρύνει δυνητικούς νεοεισερχόμενους
- εξασφάλιση στρατηγικής θέσης στον ευρύτερο κλάδο
-

## ΘΕΜΑ 3.3. -- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ --

### Ερώτημα 3.3 (10%)

Η Online Delivery ΑΕ (e-food.gr) είναι ο κυριότερος παίκτης στην αγορά της online παραγγελίας/delivery. Ποιες νομίζετε ότι είναι οι κυριότερες απειλές που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον η e-food ως προς τον ανταγωνισμό.

Θεωρία από το κεφ 1

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
- Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής & λειτουργίας, μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
- Ενδεχόμενη παροχή υπηρεσιών που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες απαξίωση επιπέδου εξυπηρέτησης
- Ενδεχόμενη διολίσθηση της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους
- Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας

απώρευση τεχνολογίας  
απαξίωση

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΑ ΑΠΟ  
ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

κίνδυνος  
αυτομόληση  
εθνηπικων  
συμπληρωματων

ΜΕΘΑ ΣΤΟ ΚΕΙΜΕΝΟ:  
(ΒΕΝΕΤΗΣ, 2021). (Linas) et al.  
(Παπαδάκης, 2016 και Kotler, 2001)

ΣΤΟ ΤΗΛΟΣ ΤΗΤ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΕΝΕΤΗΣ (2021) ΣΤΟ: [www.venetis.gr](http://www.venetis.gr) / [www.venetis.gr](http://www.venetis.gr) / [www.venetis.gr](http://www.venetis.gr) , αναρτηθηκε 11/11/21

ΜΕΘΑ ΣΤΟ ΚΕΙΜΕΝΟ: (Παπαδάκης, 2016).  
σελιδα μονο σε αυτουσα μεταφορα: "πληρα δραστηρια" (Παπαδάκης), 2016, σελ. 274)

ΑΡΘΡΟ / ΜΕΛΕΤΗ: (Ανδρέου και Κωνσταντίνου, Τεύχος Δ, 11/11/21)  
ΜΕΘΑ ΣΤΟ ΚΕΙΜΕΝΟ: ΣΤΟ ΤΗΛΟΣ: Ανδρέου, Α - Κωνσταντίνου, Γ. (2021). "ΤΗΛΟΣ ΤΕΥΧΟΣ. ΑΡΘΡΟΥ" ΠΟΛΗ ΕΚΔΟΣΗΣ.

**ΚΕΝΗ ΣΕΛΙΔΑ ΓΙΑ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ- ΑΝΑΛΥΣΗ-ΣΧΟΛΙΑΣΜΟ-**