

Θεματική ενότητα **ΔΕΟ40**



Eclass4U

The best Choice for you

ΜΑΘΗΜΑ

3

[1 / 11 / 21]

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

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210-5711484
ΚΙΝΗΤΟ: 6970401981
EMAIL: grammateia.eclass4u@gmail.com
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ WEB : www.eclass4u.gr
SOCIAL MEDIA:



ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ :

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ

Πρώτης Γραπτής Εργασίας

ΜΕΡΟΣ 1

--ΘΕΜΑ Α--

Καθηγήτρια : Βίκυ Βάρδα.

AGENDA ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

Περιεχόμενα—ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ—

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Θέμα 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ—ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ

1.1.ΑΝΑΛΥΣΗ PEST-DG

1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

1.2.β. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

Θέμα 2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ & ΠΟΡΟΙ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ- ΦΟΥΡΝΟΣ ΒΕΝΕΤΗ

2.1.(α) Ανταγωνιστική Στρατηγική ΒΕΝΕΤΗ

2.1.(β) Πόροι και Ικανότητες ΒΕΝΕΤΗ

2.2 . ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΒΕΝΕΤΗ

Θέμα 3. ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ –ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ—ONLINE DELIVERY ΑΕ-

Ερώτημα 3.1.ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

3.1.Εταιρικές Στρατηγικές

3.2. Βασικοί Λόγοι Υιοθέτησης

3.3. Κυριότερος Παίκτης & Μελλοντικές Απειλές

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Θέμα 1ο (βαρύτητα 35%)

Η Τέρνα Ενεργειακή (www.tema-energy.com) είναι θυγατρική εταιρεία του ομίλου ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ (<http://www.gektema.com>) και δραστηριοποιείται στον κλάδο της ενέργειας. Η εταιρεία διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με 50 Αιολικά Πάρκα σε ανά τον κόσμο, 3 Φωτοβολταϊκά Πάρκα στην Ελλάδα συνολικής ισχύος 8,5 MW, 2 Υδροηλεκτρικά Έργα συνολικής ισχύος 18 MW στην Ελλάδα και 2 έργα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Απορριμμάτων. Το 2019 το χαρτοφυλάκιο έργων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) της εταιρείας σε Ελλάδα και εξωτερικό ξεπέρασε το 1,5 GW. Αφού μελετήσετε τη σχετική ύλη του βιβλίου (πηγή: *Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων – Τόμος Α', 2016, εκδ. Μπένου*) και αξιόπιστες δικτυακές πηγές, καλείστε να απαντήσετε τα παρακάτω ερωτήματα.

Θέμα 2ο (βαρύτητα 30%)

Η εταιρεία «Φούρνος Βενέτη» (<https://foumosveneti.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-lovketa), 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. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων – Τόμος Α', 2016, εκδ. Μπένου*) και αξιόπιστες δικτυακές πηγές, καλείστε να απαντήσετε τα εξής ερωτήματα:

Θέμα 3° (βαρύτητα 35%)

Ηγετικό ρόλο στην αγορά της μικρής λιανικής, ενισχύοντας ταυτόχρονα τις συνεργασίες και σε ό,τι αφορά την παροχή υπηρεσιών παραγγελιοληψίας και διανομών, φιλοδοξεί να αποκτήσει ο γερμανικός όμιλος Delivery Hero. Το 2015 ο Όμιλος Delivery Hero ξεκινάει τη δραστηριότητά του στην ελληνική αγορά, εξαγοράζοντας τον ηγέτη του κλάδου, την **Online Delivery A.E.**, γνωστή ως **e-Food.gr**. Ακολουθεί η έμμεση εξαγορά του μεγαλύτερου ανταγωνιστή του **eFood.gr**, **clickdelivery.gr**, καθώς η Delivery Hero εξαγοράζει την τουρκική Yemeksepeti, η οποία είχε νεώριτερα αποκτήσει την **clickdelivery.gr**. Τον Φεβρουάριο του 2018 ανακοινώνεται και η εξαγορά του **Deliveras.gr**. Πρόσφατα, ανακοινώθηκε η εξαγορά τεσσάρων εταιρειών του ομίλου Μούχαλη (εταιρείες ΑΛΦΑ Διανομές, INKAT (Kiosky's), **delivery.gr** και **e-table**). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η Kiosky's λειτουργεί ένα δίκτυο καταστημάτων γειτονιάς/περιυπόρων (convenience stores) με πάνω από 500 σημεία πώλησης. Ξεκινώντας από την υπηρεσία **delivery** φαγητού, η **eFood** πλέον έχει επεκτείνει τις υπηρεσίες **delivery** και σε άλλες κατηγορίες. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σήμερα, το **eFood.gr** συνεργάζεται με πάνω από 15.000 καταστήματα σε 90 πόλεις. Την περίοδο μάλιστα της πανδημίας η εταιρεία σημείωσε αύξηση 49% στον τζίρο της στα 64,4 εκατ. ευρώ, ενώ πάνω από 8.000 καταστήματα εστίασης εισήλθαν στην πλατφόρμα της από τον Μάρτιο του 2020. Με βάση τα προαναφερόμενα, αλλά και πηγές του διαδικτύου, να απαντήσετε τα παρακάτω ερωτήματα:

ΘΕΜΑ 1^ο

–ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ



Θέμα 1ο (βαρύτητα 35%)

Η Τέρνα Ενεργειακή (www.tema-energy.com) είναι θυγατρική εταιρεία του ομίλου ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ (<http://www.gekterna.com>) και δραστηριοποιείται στον κλάδο της ενέργειας. Η εταιρεία διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με 50 Αιολικά Πάρκα σε ανά τον κόσμο, 3 Φωτοβολταϊκά Πάρκα στην Ελλάδα συνολικής ισχύος 8,5 MW, 2 Υδροηλεκτρικά Έργα συνολικής ισχύος 18 MW στην Ελλάδα και 2 έργα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Απορριμμάτων. Το 2019 το χαρτοφυλάκιο έργων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) της εταιρείας σε Ελλάδα και εξωτερικό ξεπέρασε το 1,5 GW. Αφού μελετήσετε τη σχετική ύλη του βιβλίου (πηγή: Β. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων – Τόμος Α'*, 2016, εκδ. Μπένου) και αξιόπιστες δικτυακές πηγές, καλείστε να απαντήσετε τα παρακάτω ερωτήματα.

Ερώτημα 1.1 (15%)

Αναλύστε κριτικά μόνο τους σημαντικότερους παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος, με βάση το μοντέλο (PEST-DG) στον ενεργειακό τομέα της Ελλάδος.

Ερώτημα 1.2 (20%)

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Porter (Porter Five Forces Model) αναλύστε τη σημασία των επιμέρους δυνάμεών του στον κλάδο της ενέργειας με έμφαση στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας στην Ελλάδα.

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

2.3-2.5 του Τόμου Α'
Στρατηγική των
Επιχειρήσεων του
Παπαδάκη.

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.1.

–ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ερώτημα 1.1 (15%)

Αναλύστε κριτικά μόνο τους σημαντικότερους παράγοντες του μάκρο-περιβάλλοντος, με βάση το μοντέλο (PEST-DG) στον ενεργειακό τομέα της Ελλάδος.

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

(Παπαδάκης, 2016,
σελ.69-77)

Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

- 1. το οικονομικό περιβάλλον,*
- 2. το τεχνολογικό περιβάλλον,*
- 3. το πολιτικό-νομικό περιβάλλον,*
- 4. το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον,*
- 5. το δημογραφικό περιβάλλον και*
- 6. το παγκόσμιο περιβάλλον.*

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.1. —ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ—

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

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.

Το πολιτικό καθεστώς είναι σταθερό τα τελευταία χρόνια το οποίο και συμβάλει θετικά στην αύξηση της επιχειρηματικότητας

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.*

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.1. –ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι οικονομικές τάσεις αποτελούν τη δεύτερη αβεβαιότητα για την Ελλάδα, καθώς υποτίθεται ότι το 2020 θα ήταν το πρώτο έτος ισχυρής οικονομικής ανάπτυξης μετά από σχεδόν μια δεκαετία οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, η πανδημία άλλαξε δραματικά τις οικονομικές τάσεις με την Ελλάδα να παρουσιάζει σοβαρή μείωση του ΑΕΠ το 2020 (περίπου 8% -10%). Οι προσδοκίες για το 2021 επικεντρώνονται στην ανάπτυξη,

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το Α.Ε.Π. της Ελλάδας, μετά από συνεχείς πτώσεις κατά την περίοδο 2010-2016, σημειώνει μια αισθητή αύξηση τα τελευταία χρόνια (<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL15/->)

- Το 2020 αποτελεί σημείο κάμψης της συνεχιζόμενης αυτής αύξησης δεδομένου ότι η εξέλιξη της πανδημίας οδήγησε σε lockdown (μείωση εισοδημάτων, μείωση απασχόλησης, μείωση επενδύσεων κλπ.) (<https://www.capital.gr/oikonomia/3483654/xr-staikouras-lockdown-enos-minos-mporei-na-meioseis-to-aep-eos-3>)
- Τα capital controls που είχαν επιβληθεί τα προηγούμενα χρόνια στη μεταφορά κεφαλαίων έχουν πλέον αρθεί

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.1. –ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό ανέργων στη χώρα (~16,6%) ([statistics.2021](#)),
- η τηλε-εργασία επιβάλλεται πλέον ακόμα και σε μη διεθνείς εταιρείες .
- οι τάσεις προσφύγων δημιουργούν και νέες ανάγκες στην αγορά εργασίας (εκπαίδευσης, απασχόλησης) .
- περίοδο 2010-2013 υπάρχει μία σημαντική μείωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος (GDP per Capita) της χώρας
- ενώ από το 2014 έως το 2019 υπάρχει μία σταθερή αύξηση ([capital.2021](#)).

- <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL15/->
- <https://www.capital.gr/politiki/3482471/g-broutsis-entos-oktobriou-i-ruthmisi-tis-ex-apostaseos-ergasias>

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.1. –ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι νέες εξελιγμένες ενεργειακές τεχνολογίες και οι διαχρονικές περιβαλλοντικές επιταγές, τα διεθνή και ευρωπαϊκά πλαίσια συνεργασίας αλλά και άλλες διακρατικές συμφωνίες και πρωτόκολλα, επιτάσσουν την προσαρμογή και την εναρμόνιση της ελληνικής ενεργειακής αγοράς και του θεσμικού της πλαισίου με τις σύγχρονες διεθνείς τάσεις, αντιλήψεις και επιταγές.

- Ο τομέας της τεχνολογίας σημειώνει σημαντική άνοδο στην Ελλάδα.
- Δημιουργήθηκαν technological hubs στις μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα)

<https://ypen.gov.gr/energeia/ese/its/>

<https://www.enterprisegreece.gov.gr/ependyste-sthn-ellada/kladoi-aixmhs/energeia>

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.1. –ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ
(Παπαδάκης, 2016, σελ.74)

Η συντριπτική πλειοψηφία των κατοίκων της Ελλάδας ανήκει στο ηλικιακό group 25-54 (42,18%) (<https://www.statistics.gr/demographic-data>)

- Ο μέσος όρος ηλικίας είναι τα 45 χρόνια

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.1. –ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Δημιουργία νέων υποδομών για την μεταφορά φυσικού αερίου (τερματικοί σταθμοί υγροποιημένου φυσικού αερίου, αγωγοί φυσικού αερίου, συστήματα διανομής φυσικού αερίου)
- Διεθνείς δημόσιοι διαγωνισμοί για την Εξερεύνηση Υδρογονανθράκων
- Ανάπτυξη έργων ΑΠΕ (αιολικά και ηλιοθερμικά πάρκα, έργα βιομάζας και γεωθερμίας κλπ)
- Επενδύσεις για την ενεργειακή απόδοση και εξοικονόμηση ενέργειας
- Ιδιωτικοποίηση των κρατικών περιουσιακών στοιχείων και ενεργητικού

Σήμερα, η ΤΕΡΝΑ προχωρά στην ολοκλήρωση μεγάλων και σύνθετων έργων υποδομής, καθώς και σημαντικών κτιριακών έργων. Ταυτόχρονα στηριζόμενη στην ισχυρή εγχώρια βάση της, η ΤΕΡΝΑ εδραιώνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και σε άλλες χώρες.

<https://www.bankingnews.gr/epixeiriseis/articles/565037/ti-prepei-na-kanoun-gek-terna-kai-terna-energeiaki-gia-na-anakampsoun-xrimatistiriaka-apantiseis-se-3-erotimata>

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.1.
-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ζητούμενο της PEST -DG δεν αποτελεί η εξαντλητική ανάλυση των παραγόντων αυτών αλλά να απομονωθούν οι πιο σημαντικοί και να εξετασθούν οι κύριες τάσεις όσον αφορά στις επιδράσεις τους έχοντας ως πρόκληση την:

- επιλογή των πιο βασικών που έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση*
- εκτίμηση των επιπτώσεων τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης*
- πρόβλεψη της τάσης στο μέλλον όσον αφορά στις επιδράσεις.*

<https://www.terna-energy.com/restories/oi-ananeosimes-piges-energeias-meion/>

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3581025/mulonas-ete-se-50-dis-euro-mexri-to-2030-oi-anagkaies-ependuseis-gia-tin-energeiaki-prosarmogi-tis-elladas>

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.2.

—ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Ερώτημα 1.2 (20%)

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Porter (Porter Five Forces Model) αναλύστε τη σημασία των επιμέρους δυνάμεων του στον κλάδο της ενέργειας με έμφαση στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας στην Ελλάδα.

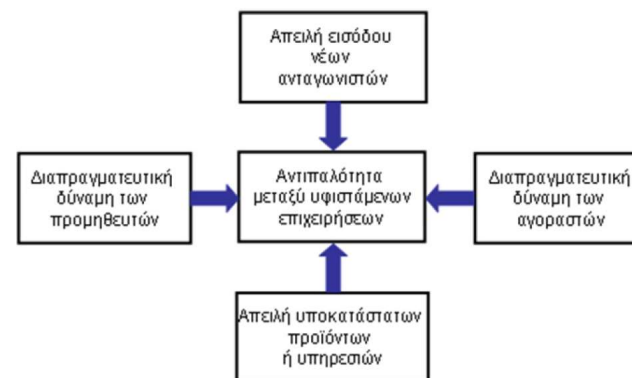
<https://web.tee.gr/eidisis/wec-aytes-einai-oi-proteraiotites-kai-oi-avevaiotites-stin-energeia-gia-to-2021-stin-ellada/>

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):

1. **Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών,**
2. **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των επιχειρήσεων του κλάδου,**
3. **Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών,**
4. **Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων,**
5. **Η ένταση του ανταγωνισμού από τις υπάρχουσες εταιρίες του κλάδου.**

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

[ΘΕΩΡΙΑ : ενότητα 2.4
σελ.82-98]



ΕΡΩΤΗΜΑ 1.2. –PORTER ANALYSIS 1/5

Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών 1/2,

Η ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ κατέχει το 37,3% της ΤΕΡΝΑ Ενεργειακή και η ίδια έχει κεφαλοποίηση 852 εκατ. ευρώ. Εν ολίγοις, **πάνω από τα 2/3 της σημερινής κεφαλοποίησης της ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ αφορούν στην ουσία την ΤΕΡΝΑ Ενεργειακή**, ενώ όλο το υπόλοιπο κομμάτι των υποδομών, των παραχωρήσεων, της ανάπτυξης ακινήτων και των λοιπών δραστηριοτήτων «στριμώχνεται» περίξ των 2,4 ευρώ/μετοχή.

Οι νέες εξελιγμένες ενεργειακές τεχνολογίες και οι διαχρονικές περιβαλλοντικές επιταγές, τα διεθνή και ευρωπαϊκά πλαίσια συνεργασίας αλλά και άλλες διακρατικές συμφωνίες και πρωτόκολλα, επιτάσσουν την προσαρμογή και την εναρμόνιση της ελληνικής ενεργειακής αγοράς και του θεσμικού της πλαισίου με τις σύγχρονες διεθνείς τάσεις, αντιλήψεις και επιταγές.

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

(Παπαδάκης, 2016, σελ.82-93)

- Οι απαιτήσεις κεφαλαίου είναι σχετικά μεγάλες (εγκαταστάσεις, προσωπικό, αποθέματα)
- Το κόστος μετακίνησης είναι μεγάλο δεδομένου ότι συνήθως ο πελάτης και ο πωλητής δεσμεύονται με μακροχρόνια συμβόλαια

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.2. –PORTER ANALYSIS 1/6

Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών 2/2,

- απελευθέρωση της αγοράς φυσικού αερίου και ηλεκτρικής ενέργειας,
- αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της επέκτασης και ενίσχυσης των εγχώριων και διακρατικών δικτύων μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας, φυσικού αερίου και πετρελαίου,
- ανεξαρτητοποίηση και διαχωρισμός της παραγωγής από την προμήθεια,
- ελεύθερη επιλογή προμηθευτή,
- αύξηση της παραγόμενης ενέργειας από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας,
- μείωση της παραγόμενης ενέργειας από συμβατικές τεχνολογίες καύσης,
- βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας,
- εξοικονόμηση της ενέργειας
- Ενίσχυση πολιτικών και μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος.

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.2. –PORTER ANALYSIS 2/6

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

(Παπαδάκης,2016,σελ.83)

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Εξαρτάται
από

Τον αριθμό τους

Αν είναι λίγοι
κυριαρχούν
στους στους
περισσότερες
κλάδι

Το μέγεθος και
την σημασία του
πελάτη

Την ικανότητα
ενός
υποκατάστατου να
αντικαταστήσει τα
προϊόντα τους

Την ικανότητα
του προμηθευτή
για κάθετη
ολοκλήρωση

Την
διαφοροποίηση
των προϊόντων
ή των
υπηρεσιών τους

οι προμηθευτές αγοράζουν φθηνότερα και να τους δίνεται η δυνατότητα να μετακυλήσουν (λόγω ανταγωνισμού, και όχι λόγω μεγαλοψυχίας) τις χαμηλές αυτές τιμές στα τιμολόγια των πελατών τους, δηλαδή των ελληνικών νοικοκυριών και επιχειρήσεων.

Οι τιμές στη χονδρική αγορά ενέργειας καθορίζονται από τους συμμετέχοντες σε αυτήν, δηλαδή τους παραγωγούς ηλεκτρικής ενέργειας (Η.Ε.) που κατέχουν θερμικούς ή υδροηλεκτρικούς σταθμούς, τους εμπόρους Η.Ε. που εισάγουν ή εξάγουν ενέργεια και τους εκπροσώπους φορτίου (προμηθευτές).

Οι τιμές στη χονδρική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας καθορίζονται από τις μονάδες Φυσικού Αερίου, τις λιγνιτικές, καθώς και από τις εισαγωγές.

ενώ ΑΜΕΣΑ οι ΑΠΕ δε διαμορφώνουν την τιμή στη χονδρική αγορά, έμμεσα συντείνουν στη σημαντική μείωσή της.

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.2. –PORTER ANALYSIS 3/6

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών,

Εξαρτάται
από

Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Οι αγοραστές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- είναι πολλοί και πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών,
- υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού,
- υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή,
- έχουν πλήρη πληροφόρηση

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

Οι Έλληνες καταναλωτές απολαμβάνουν σήμερα πολύ χαμηλότερες τιμές ηλεκτρικής ενέργειας σε σχέση με τους περισσότερους πολίτες άλλων κρατών της Ευρώπης. Οι τιμές της ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα για ένα νοικοκυριό, σύμφωνα με τον επίσημο πίνακα της EUROSTAT για το 2ο εξάμηνο του 2019, είναι αρκετά πιο κάτω από τις αντίστοιχες στη Γερμανία, την Ιταλία, τη Γαλλία, την Ισπανία αλλά και τη Σλοβακία, τη Σλοβενία και την Αυστρία. τα νοικοκυριά (μέση ετήσια κατανάλωση 4.000-8.000 kWh) αντιπροσωπεύουν τη σχετική πλειοψηφία των καταναλώσεων στη χώρα, με 33% μερίδιο της ηλεκτρικής ενέργειας που καταναλώνεται ετησίως.

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.2. –PORTER ANALYSIS 4/6

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων,

Στην ανάλυση της δύναμης που συνιστά απειλή από υποκατάστατα προϊόντα πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες:

- 1. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.**
- 2. η επίδραση της τιμής.**
- 3. Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα**

Εξαρτάται
από

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

Η μεγάλη διαθεσιμότητα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (αιολικής, υδροηλεκτρικής, γεωθερμικής, ηλιακής, ηλιοθερμικής, καθώς και ενέργειας από βιομάζα) σε συνδυασμό με τα εν εξελίξει έργα υποδομών μεγάλης κλίμακας στην Ελλάδα (Αγωγοί Αερίου TAP-IGB-EastMED, EuroAsia Interconnector, εξερεύνηση και ανάπτυξης υδρογονανθράκων), αποτελούν ένδειξη του αναβαθμισμένου ρόλου της χώρας, ως βασικού πλέον παίκτη στη διαμόρφωση του ενεργειακού μείγματος της Ε.Ε. προσφέροντας σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες σε όλους του επιμέρους τομείς του κλάδου της Ενέργειας.

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.2. –PORTER ANALYSIS 5/6

η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Εξαρτάται
από

1. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.
2. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τις τιμές.
3. Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας.
4. οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
5. η έλλειψη ή όχι διαφοροποίησης των προϊόντων των επιχειρήσεων ενός κλάδου.
6. Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Η ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ επιδιώκει μια σημαντική θέση σε όλο το εύρος της αλυσίδας των έργων ΑΠΕ, από την ανάπτυξη ως την παραγωγή ενέργειας, με δραστηριότητα σε ένα εύρος τεχνολογιών, με ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα και διεθνώς.

- Ο συγκεκριμένος κλάδος αναπτύσσεται γρήγορα

<https://ypen.gov.gr/energeia/>

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.2. –PORTER ANALYSIS 6/6

**Μια Έκτη Δύναμη στη Δομική Ανάλυση ενός Κλάδου:
Συμπληρωματικά Προϊόντα**

Εξαρτάται
από

1. Η ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα.
2. Η επίδραση της τεχνολογίας.

ΘΕΜΑ 2^ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Θέμα 2ο (βαρύτητα 30%)

Η εταιρεία «Φούρνος Βενέτη» (<https://foumosveneti.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), 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. Παπαδάκης, 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) Πάνω 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]

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%)

- 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.**

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

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

ΕΡΩΤΗΜΑ 2.1.Α

– ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Χαμηλό Κόστος **Διαφοροποίηση**

Αγορά
Στόχος

Ευρεία
Αγορά

Τμήμα
Αγοράς
(Νησίδα)

Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
Εστιασμένη Χαμηλό Κόστος	Εστιασμένη Διαφοροποίηση

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

Ηγεσία κόστους (cost leadership)

- Βασίζεται στην ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με μικρότερο κόστος στην αγορά λόγω χαμηλού κόστους παραγωγής.
- Έμφαση στις λειτουργίες της παραγωγής και των προμηθειών
- χαμηλό κόστος λειτουργίας
- υψηλά κέρδη για την επιχείρηση

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 ηγεσίας κόστους

Η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει στον κλάδο.

Προκειμένου...

- είτε να πουλάει σε χαμηλότερες τιμές εξασφαλίζοντας μεγαλύτερα μερίδια αγοράς
- είτε να πουλάει στις τρέχουσες τιμές της αγοράς με μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους

Πηγές ηγεσίας κόστους

- Αλυσίδα αξίας της επιχείρησης παρουσίαση)
- Οδηγοί κόστους

Προσφέρει απλά, συνηθισμένα, επιθυμητά προϊόντα σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης σε μέγεθος και αγοραστική δύναμη αγοράς στόχου (συνήθως σύνολο της αγοράς)

Έχει μεγάλους όγκους παραγωγής (μαζική παραγωγή) που οδηγεί σε μείωση του κόστους των προϊόντων της (οικονομίες κλίμακας)

Οδηγοί κόστους

- Οικονομίες κλίμακας (economies of scale)
- Οικονομίες μάθησης (economies of learning)
- Εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας (capacity utilization)
- Σχεδιασμός προϊόντος (product design)
- Κόστος εισροών (input costs)
- Τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής (process technology)
- Αποδοτικότητα της επιχείρησης (managerial efficiency)

Ανταγωνιστική Στρατηγική διαφοροποίησης

Η επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της

Οι πελάτες αντιλαμβάνονται τα προϊόντα της επιχείρησης ως διαφορετικά από τα προϊόντα των ανταγωνιστών

Διερευνά τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και τις μεταφράζει σε τεχνικά χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών

Πηγές διαφοροποίησης

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

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 ²⁷

Στάδια διαμόρφωσης διαφοροποίησης

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

Ανταγωνιστική Στρατηγική Εστίασης

Στρατηγική Εστίασης

Η επιχείρηση επικεντρώνεται σε ένα τμήμα (niche) της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στο οποίο παρέχει ένα προϊόν ακολουθώντας στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης

Μεταβλητές εστίασης:

- γεωγραφικός χώρος
- τύπος καταναλωτή (καταναλωτές με ιδιαίτερες ανάγκες)
- γραμμή προϊόντος

Το τμήμα της αγοράς θα πρέπει να είναι ελκυστικό, να έχει αγοραστική δύναμη και να είναι ικανό σε μέγεθος

Κίνδυνοι από την εφαρμογή στρατηγικής εστίασης

- Η αγορά-στόχος μπορεί να «εξαφανιστεί» λόγω εισόδου νέων προϊόντων ή αλλαγών στις καταναλωτικές συνήθειες
- •Εισαγωγή νέου ανταγωνιστή
- Εάν χαθεί η εστίαση, η εταιρία δεν θα είναι έτοιμη να διεισδύσει σε ολόκληρη την αγορά και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό
- •Οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη (αγορά μικρής ποσότητας πρώτων υλών)

Κίνδυνοι στρατηγικών σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας

Ηγεσίας Κόστους

- ο Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές
- ο Ικανότητες νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών
- ο Παρωχημένα προϊόντα
- ο Μείωση αξιοπιστίας

Διαφοροποίησης

- ο Τάση μίμησης
- ο Υψηλά κόστη ικανοποίησης εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς
- ο Ευαισθησία των καταναλωτών στην τιμή
- ο Πολύ εξειδικευμένα προϊόντα

Εστίασης

- ο Τάση μίμησης
- ο Εξάρτηση από ένα μόνο τμήμα αγοράς

ΕΡΩΤΗΜΑ 2.1. Β

– ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ 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

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται:

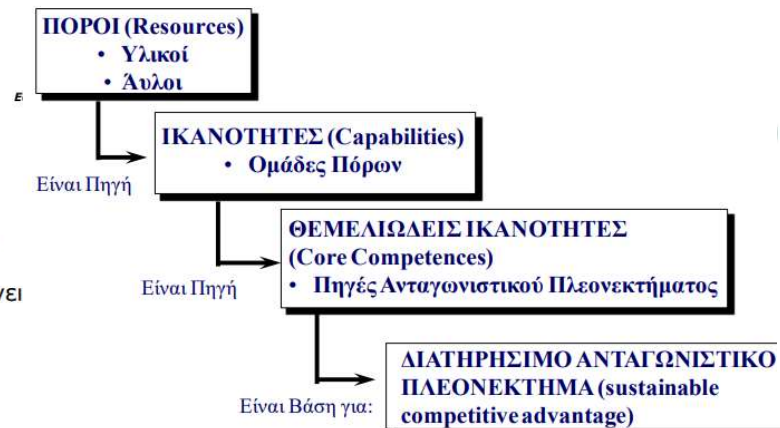
- στους πόρους της επιχείρησης
- τις ικανότητες της επιχείρησης
- στον τρόπο εκμετάλλευσης πόρων και ικανοτήτων

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



Θεμελιώδεις ικανότητες - Σημασία

- 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.

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

Πόροι και Ικανότητες

ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2. / 1/6

-- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ --

Ερώτημα 2.2 (15%) :

Εντολίστε 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 Δείσδυσης – 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



ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2. 3/6

– ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

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



ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2. 4/6

-- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ --

Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Στρατηγική Διείσδυσης – 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



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

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2. 5/6

-- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑΣ & ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

Κάθετη Ολοκλήρωση

Απόκτηση επιχειρηματικής παρουσίας:

- ❑ είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανέμπορους) στην αλυσίδα ζήτησης
- ❑ είτε προς τα πίσω (προμηθευτές) στην αλυσίδα προσφοράς

Λόγοι για κάθετη ολοκλήρωση:

- ❑ Ακριβοί προμηθευτές/διανομείς
- ❑ Επενδύσεις σε εξειδικευμένους πόρους
- ❑ Χτίσιμο εμποδίων εισόδου
- ❑ Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής

Οριζόντια Ολοκλήρωση

Η επέκταση στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής μέσω Σ & Ε ή δημιουργία παρόμοιων επιχειρήσεων

Η οριζόντια ολοκλήρωση:

- ❑ Στοχεύει στην απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων
- ❑ Κυριαρχεί ως στρατηγική επιλογή σε πολλούς κλάδους (π.χ., τράπεζες, φάρμακα, αυτοκίνητα, τηλεπικοινωνίες)

κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (προμηθευτές) (backward integration)

- ❑ Ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές
- ❑ Λίγοι προμηθευτές και/ή χαμηλής ποιότητας σε συνδυασμό με μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών
- ❑ Ραγδαία ανάπτυξη κλάδου
- ❑ Διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι
- ❑ Πλεονεκτήματα σταθερών τιμών
- ❑ Οι προμηθευτές απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους
- ❑ Άμεση απόκτηση ειδικών πόρων

κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (διανομείς) (forward integration)

- ❑ Ακριβοί ή αναξιόπιστοι διανομείς των προϊόντων
- ❑ Λίγοι διανομείς
- ❑ Ραγδαία ανάπτυξη κλάδου
- ❑ Διαθέσιμοι πόροι
- ❑ Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής
- ❑ Οι διανομείς απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους
- ❑ Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
- ❑ Βελτίωση στο μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας
- ❑ Ευκαιρία διαφοροποίησης των προϊόντων
- ❑ Φραγμοί εισόδου

οριζόντια ολοκλήρωση (ανταγωνιστές - άλλες εταιρίες)

- ❑ Απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποιο τομέα (εξάλειψη ανταγωνισμού)
- ❑ Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία
- ❑ Αυξανόμενες οικονομίες κλίμακας
- ❑ Διαθέσιμοι πόροι και ταλέντο για αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης
- ❑ Ευοίωνες προοπτικές του κλάδου

ΕΡΩΤΗΜΑ 2.2. -- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΒΕΝΕΤΗ--

Ερώτημα 2.2 (15%) :

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

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ



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]

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 του βιβλίου του καθηγητή Παπαδάκη).

- 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).
- 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 .

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

[κεφ. 6 & κεφ.7, σελ.261-371]

- **Στρατηγική Εταιρικού Επιπέδου (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 Ενότητων (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.



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).

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

[κεφ. 6 & κεφ.7, σελ.261-371]



ΘΕΜΑ 3.2. – ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ –

Ερώτημα 3.2 (15%)

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

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

**Συνδυαστικά
κεφάλαια 6 και 7**

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.

- 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
- Ενδεχόμενη διολίσθηση της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους
- Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

**ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΑ ΑΠΟ
ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

