

ΔΕ040



ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟ
ΜΑΘΗΜΑ 1
[8/5/23]

Eclass4U

The best Choice for you

Επανάληψη Τόμου Α

Εφαρμογή θεωρίας σε Μελέτες
Περίπτωσης






 Η ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΟΙ ΜΠΥΡΕΣ ΜΑΣ ΝΕΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΝΗΣΟΣ ΑΡΟΚΑΛΥΨΗ

ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΑΚΗ, ABBEY-STYLE DOUBLE ALE

Η δραματική εικόνα των Τεσσάρων Καβαλάρηδων από την "Αποκάλυψη του ΝΗΣΟΣ Double Ale, με

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ, Η ΝΗΣΟΣ ΓΕΝΝΗΘΗΚΕ ΣΤΗ ΒΑΓΙΑ ΤΗΣ ΤΗΝΟΥ

ορας του 19ου αιώνα.
 ζυμώνεται με ειδική
 ση με κρυσταλλική
 ις καραμέλας,

1. Παρουσιάστε συνοπτικά το περιεχόμενο και τα συστατικά στοιχεία μιας δήλωσης αποστολής. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας μιας δήλωσης αποστολής;

Για μας, η ΝΗΣΟΣ είναι κάτι πολύ παραπάνω από μια διεθνώς βραβευμένη μπίρα. Αντανακλά τον τρόπο ζωής και τις αξίες μας, εκφράζει την Ελλάδα της δημιουργίας και της παραγωγής και είναι μία περήφανη πρέσβειρα του πνεύματος και της ομορφιάς των Κυκλάδων και των Ελληνικών νησιών.

Είμαστε η ζυθοποιία ΝΗΣΟΣ και Αποστολή μας είναι να δημιουργούμε φρέσκιες μπίρες κορυφαίας γεύσης, ποιότητας και ευεργετικής αξίας που συμπληρώνουν την αυθεντικότητα της Ελληνικής γαστρονομίας. Όραμα μας είναι να είμαστε πρωτοπόροι, να γινόμαστε παράδειγμα προς μίμηση και να δημιουργούμε αξία σε όλους γύρω μας!

Σημασία

- Δείχνει το βασικό σκοπό και ποιοι είναι οι στόχοι συγκεκριμένα
- Οριοθετεί τις σχέσεις με άλλους οργανισμούς
- Συνεισφέρει στην ομοφωνία
- Βοηθά στην λήψη αποφάσεων
- Δίνει το στίγμα
- Αποτελεί σημείο αναφοράς
- Συνιστά κριτήριο αξιολόγησης
- Βοηθά στη διαμόρφωση της στρατηγικής

Δήλωση Αποστολής: Χαρακτηριστικά

- Αποτελεί πηγή έμπνευσης (αλλά και ρεαλιστική)
- Είναι συγκεκριμένη (αλλά όχι περιοριστική)
- Είναι ευέλικτη
- Βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες
- Θέτει στόχους (μετρήσιμους, εύκολα αντιληπτούς)

Όραμα και Δήλωση Αποστολής

Προσδιορίζουν την αγορά της επιχείρησης

Προσδίδουν μια σαφή κατεύθυνση για το μέλλον (π.χ. διαφοροποίηση στο προϊόν ή στον κλάδο)

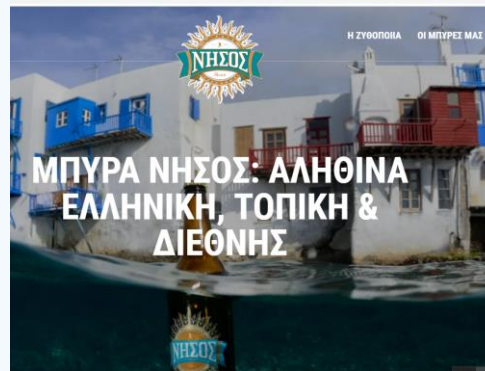
Θέτουν τους γενικούς στόχους (τί θέλουμε να πετύχουμε)

Εντοπίζουν το συγκριτικό πλεονέκτημα [διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό]

Παρακινούν τα στελέχη

Όραμα και Αποστολή: Η αρχή της στρατηγικής

- Τί είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
- Ποιοί είναι οι μελλοντικοί στόχοι μας;
- Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;



Σελίδα για ανάλυση/
απάντηση

ΜΠΥΡΑ ΝΗΣΟΣ

2. Ποια είναι η ανταγωνιστική» στρατηγική που θεωρείτε ότι έχει επιλεγεί για τη ΜΠΥΡΑ ΝΗΣΟΣ;

ΜΠΥΡΑ ΝΗΣΟΣ



ΝΗΣΟΣ ALL-DAY: ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΒΙΟΛΟΓΙΚΗ, ΜΠΥΡΑ ΧΩΡΙΣ
ΓΛΟΥΤΕΝΗ

Θεωρία για την ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους (Cost leadership Strategy)
- Στρατηγική διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)
- Στρατηγική εστίασης

Διακρίνεται σε:

- Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση (niche differentiation strategy)
- Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους (niche cost strategy)

Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Χαμηλό Κόστος Διαφοροποίηση

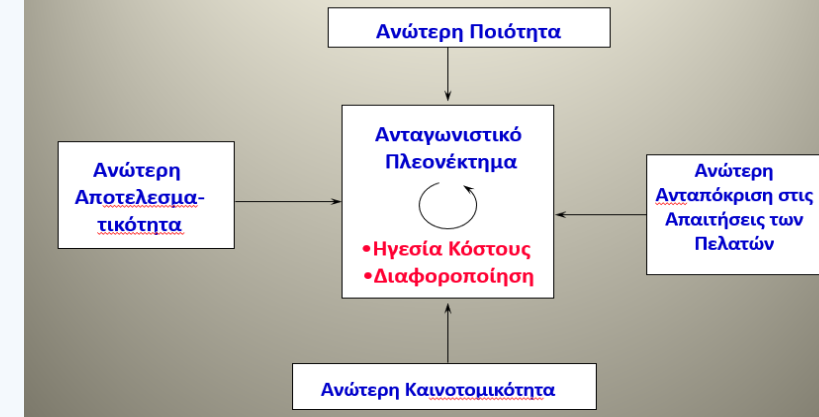
Αγορά
Στόχος

Ευρεία
Αγορά

Τμήμα
Αγοράς
(Νησίδα)

Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
Εστιασμένη Χαμηλό Κόστος	Εστιασμένη Διαφοροποίηση

Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



3. Πώς θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί **κάθετη ολοκλήρωση στην περίπτωση της ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ, κλάδος στον οποίο ανήκει η ΝΗΣΟΣ; Δικαιολογείστε εάν κατά τη γνώμη σας ενδείκνυται η στρατηγική αυτή.**

ΜΠΥΡΑ ΝΗΣΟΣ

Η Τέρνα Ενεργειακή (www.terna-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.

4. Πάνω σε ποιους **πόρους και ικανότητες** στηρίζεται η ΤΕΡΝΑ; Αναλύστε τον τρόπο με τον οποίο **ΠΡΕΠΕΙ να σχετίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης και η δομή της με το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί**

5 ■ Χρησιμοποιώντας το **μοντέλο PEST-DG** (Πολιτική/Νομική διάσταση, Οικονομική διάσταση, Κοινωνική – Πολιτιστική διάσταση, Δημογραφική διάσταση, Τεχνολογική διάσταση, Παγκόσμια διάσταση) εντοπίστε και αναλύστε περιεκτικά τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον του Ομίλου ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ.

Σελίδα για ανάλυση/
απάντηση

**ΤΕΡΝΑ
ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ**

7. Διεθνώς επικρατεί η άποψη ότι είναι εφικτός ο συνδυασμός των ανταγωνιστικών στρατηγικών Ηγεσίας «Κόστους» και «Διαφοροποίησης» ; Τεκμηριώστε αναφέροντας τους τρόπους με τους οποίους μπορεί αυτός να επιτευχθεί στην περίπτωση του Ομίλου Delivery Hero .

DELIVERY HERO E-FOOD

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 νωρίτερα 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/περιπτέρων (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:

Σελίδα για ανάλυση/
απάντηση

**DELIVERY HERO
E-FOOD**

6. Λαμβάνοντας υπόψη το **μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter** αναλύστε τις επιμέρους δυνάμεις και εκτιμήστε την ένταση της κάθε δύναμης συζητώντας τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο της εστίασης.

Η εταιρεία «Φούρνος Βενέτη» (<https://fornosveneti.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:

Σελίδα για ανάλυση/
απάντηση

ΦΟΥΡΝΟΣ ΒΕΝΕΤΗ

8. Κατά την προσωπική σας κρίση- ποιες θεωρείτε καταλληλότερες εταιρικές στρατηγικές επιλογές για το μέλλον της «ΦΟΥΡΝΟΙ ΒΕΝΕΤΗΣ»;



Eclass4U

The best Choice for you

ΦΟΥΡΝΟΣ ΒΕΝΕΤΗΣ

Για κάθε μία από τις στρατηγικές αυτές να αναφέρετε τους λόγους (τα αναμενόμενα οφέλη) υλοποίησής τους.

9. Εντοπίστε και συζητήστε τις προκλήσεις και προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η ΒΕΝΕΤΗΣ στο μέλλον [ήδη αντιμετωπίζει κάποιες σημαντικές δυσκολίες σε αναπτυξιακό και χρηματοοικονομικό επίπεδο]

ΦΟΥΡΝΟΣ ΒΕΝΕΤΗ

ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1. Κάθετη Ολοκλήρωση
2. Οριζόντια Ολοκλήρωση
3. Διαφοροποίηση
Δραστηριοτήτων
 - Συσχετισμένη
 - Ασυσχέτιστη
4. Συγκέντρωση-Διείσδυση Αγοράς
5. Ανάπτυξη Αγοράς
6. Ανάπτυξη Προϊόντων

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

1. Καμία αλλαγή
2. Συγκομιδή κερδών
3. Στρατηγικό
“διάλειμμα”
4. Στρατηγική
προσεκτικών
βημάτων

Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής

1. Στρατηγική ανόρθωσης
2. Στρατηγική
αποεπένδυσης
3. Στρατηγική
«αιχμαλωσίας»
4. Στρατηγική
ρευστοποίησης

Σελίδα για ανάλυση/
απάντηση



Eclass4U

The best Choice for you



Eclass4U

The best Choice for you

ΤΕΛΟΣ
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟΥ
ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ **1**

Σας ευχαριστώ πολύ

B.B.