

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΟ ΜΑΘΗΜΑ 'ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ'

ΙΟΥΝΙΟΣ 2019

Διδάσκουσα: Αναστασία Κωνσταντέλου, Αναπλ. Καθηγήτρια ΤΜΟΔ

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Περιορισμένης ανάπτυξης βασιζόμενες σε γραπτά φοιτητών

Θέμα 1 (2,5 Μονάδες)

Διαβάστε το κείμενο που ακολουθεί και απαντήστε στις ερωτήσεις:

1. Εφαρμόστε την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος και αναγνωρίστε Πόρους και Ικανότητες για την εταιρεία Μουστάκας (1 μονάδα) – **βασισμένο στην απάντηση της Ζαρίμη Ελένης**

Υλικοί Πόροι <ul style="list-style-type: none">• Μεγάλο δίκτυο καταστημάτων με προοπτικές περαιτέρω επέκτασης• Εξειδικευμένα Καταστήματα με franchise της LEGO με προοπτικές περαιτέρω επέκτασης• Οικονομική ευρωστία	Άυλοι πόροι <ul style="list-style-type: none">• Φήμη και brand name στον χώρο του ποιοτικού παιχνιδιού• Φερεγγυότητα και καλή σχέση με καταναλωτές/πελάτες• Γνώση και εμπειρία χρόνων στο χώρο του παιχνιδιού λόγω της θητείας του Διευθ. Σύμβουλος ως πρόεδρος του <i>συνδέσμου Ελλήνων Βιοτεχνών Παιχνιδιών και Παιδικών Αμαξών</i>
Ικανότητες <ul style="list-style-type: none">• Ικανότητες διοίκησης• Ανθρώπινο δυναμικό• Ικανότητες συνεργασίας και σύμπραξης με διεθνείς παίκτες (LEGO)	

2. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη στρατηγική που φαίνεται να ακολουθεί η εταιρεία Μουστάκας; Τεκμηριώστε την απάντησή σας (1 μονάδα) - **βασισμένο στην απάντηση της Βαρδαούλη Ειρήνης**

Ο «Μουστάκας» ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης εστιάζοντας στο καλό και ποιοτικό παιχνίδι, δημιουργώντας συνεργασίες με αντίστοιχες ποιοτικές επιχειρήσεις του εξωτερικού και αφήνοντας σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου τη διάθεση πιο εμπορικών, φτηνών παιχνιδιών.

3. Θα μπορούσε η εταιρεία Μουστάκας να εφαρμόσει μια ανάλυση χαρτοφυλακίου τύπου BCG; Τεκμηριώστε την άποψή σας (0,5 μονάδα) - **βασισμένο στην απάντηση του Βίτσα Εμμανουήλ**

Με βάση τα έως σήμερα δεδομένα δεν θα είχενόημα για την εταιρεία να εφαρμόσει μια ανάλυση BCG καθώς δραστηριοποιείται αποκλειστικά σε ένα αντικείμενο, αυτό της εμπορίας παιχνιδιών και δεν έχει προχωρήσει σε στρατηγικές επιχειρηματικής διαφοροποίησης/διαποικίλσης. Εάν στο μέλλον διαχωρίσει τη συνεργασία της με τη LEGO ως ξεχωριστή επιχειρηματική δραστηριότητα σε ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα (συσχετισμένη διαφοροποίηση) τότε θα μπορούσε να εφαρμόσει τη μήτρα BCG για να μελετήσει τη σύνθεση του εταιρικού της χαρτοφυλακίου.

Τα καταστήματα Μουστάκας δραστηριοποιούνται στην εμπορία και διάθεση παιδικών παιχνιδιών. Σήμερα, μετά από τρεις γενιές, τα καταστήματα Μουστάκας συνεχίζουν να επιμένουν στην ποιότητα, προσφέροντας επιλεγμένα και αποκλειστικά παιχνίδια, που ικανοποιούν απόλυτα τις ανάγκες των παιδιών και των γονιών. Μπαίνοντας τα παιδιά σε ένα από τα 13 καταστήματα «Μουστάκα» σε όλη την Ελλάδα αντιλαμβάνονται αμέσως πως είναι ένας χώρος αφοσιωμένος σε αυτά. Επιπλέον, οι γονείς διαπιστώνουν εύκολα τη σχέση ποιότητας-τιμής, έχοντας συχνά αρνητικές εμπειρίες από τα φθηνά παιχνίδια του ευρύτερου ανταγωνισμού. Ο Γιώργος Μουστάκας ο οποίος έχει διατελέσει επί είκοσι σχεδόν χρόνια και πρόεδρος του συνδέσμου Ελλήνων Βιοτεχνών Παιχνιδιών και Παιδικών Αμαξών –

άλλωστε η «Μουστάκας» ξεκίνησε πριν από δεκαετίες ως βιοτεχνία παιχνιδιών– είχε κάποτε προειδοποιήσει από τη θέση του αυτή ολόκληρη την αγορά: «Καλό θα είναι οι κύριοι που ασχολούνται με τη βιομηχανία των παιχνιδιών και διοχετεύουν στην αγορά μη ποιοτικά προϊόντα, να σταματήσουν και να καταλάβουν ότι έχουν να κάνουν με παιδιά». Αυτός είναι ίσως και ο λόγος που η Lego εμπιστεύθηκε στη «Μουστάκας» το franchise της μάρκας της. Με δύο «καθαρόαιμα» καταστήματα Lego που άνοιξαν στα εμπορικά κέντρα Golden Hall και The Mall το 2014 και το 2017 αντίστοιχα, η επιχείρηση σχεδιάζει να προχωρήσει στην ανάπτυξη και τρίτου, καθώς οι επιδόσεις του χαρακτηρίζονται από τη διοίκηση εξαιρετικές. Το story της Lego έχει ίσως ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς η επανακάμπτουσα και αυξανόμενη διείσδυση του brand τόσο στην κατηγορία του ποιοτικού εκπαιδευτικού παιχνιδιού όσο και στην ψυχαγωγία μεγεθύνει τα οφέλη και για τον δικαιούχο της μάρκας στην Ελλάδα. «Σχεδιάζουμε να αναπτύξουμε περαιτέρω το δίκτυο καταστημάτων Lego», αναφέρει μιλώντας στην «Κ» ο διευθύνων σύμβουλος Νίκος Μουστάκας, που υπογραμμίζει και την περίοπτη, προνομιακή θέση την οποία τα συγκεκριμένα παιχνίδια έχουν σε ολόκληρο το δίκτυο. «Ανοίγουμε ένα ακόμα μεγάλο κατάστημα “Μουστάκας” μέχρι τα τέλη του χρόνου στην ελληνική επαρχία» αποκαλύπτει, προσθέτοντας ότι και τα επόμενα χρόνια η εταιρεία θα συνεχίσει με περαιτέρω επενδύσεις με γνώμονα τη λελογισμένη ανάπτυξη του δικτύου της. Πηγή: <http://www.kathimerini.gr/1028387/article/oikonomia/epixeirhseis/h-moustakas-kerdis-to-paixnidi>

Θέμα 2 (4,5 Μονάδες)

Διαβάστε το κείμενο που ακολουθεί και απαντήστε στις ερωτήσεις:

1. Εφαρμόστε την ανάλυση PESTEL για τον κλάδο του φυσικού αερίου στην Ελλάδα (1,5 μονάδα)

Βασισμένο στην απάντηση του **Αθανασιάση Ελευθέριου**

Οικονομικοί παράγοντες

Οι προοπτικές για κατανάλωση φυσικού αερίου είναι θετικές. Στην αγορά υπάρχουν τέσσερις ιδιωτικές εταιρείες που αποσπούν συνολικά μερίδια αγοράς 69,3% ενώ η ΔΕΠΑ έχει περιοριστεί στο 30,7%. Επίσης, το υψηλό κόστος του διοξειδίου του άνθρακα και της υπό λειτουργίας των λιγνιτικών μονάδων οδήγησε σε αύξηση της ζήτησης και κατά συνέπεια της τιμής του φυσικού αερίου. Οι εταιρείες της χώρας κατάφεραν και βρήκαν ΦΑ σε χαμηλότερες τιμές από Βουλγαρία και Τουρκία. Σταθερότητα στη φορολογία του φυσικού αερίου επιτρέπει στους νεοεισερχόμενους να προγραμματίσουν τις επενδύσεις και τις επιχειρηματικές τους κινήσεις.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Οι προοπτικές για κατανάλωση ΦΑ είναι θετικές και παραμένουν θετικές καθώς αποτελεί Ένα φιλικό προς το περιβάλλον καύσιμο. Επιπλέον η υπό λειτουργία των λιγνιτικών μονάδων αύξησε την ζήτηση για ΦΑ

Πολιτικοί παράγοντες

Η σταθερότητα της κυβέρνησης σε συνδυασμό με την απελευθέρωση της αγοράς επέτρεψε την εισαγωγή φυσικού αερίου από άλλες χώρες όπως Τουρκία Βουλγαρία και σε συνδυασμό με διεθνείς συμφωνίες είχαν το πλεονέκτημα σε διάθεση φυσικού αερίου

Κοινωνικοί παράγοντες

Στροφή των καταναλωτών και των επιχειρήσεων σε φιλικότερες προς το περιβάλλον μορφές ενέργειας.

Τεχνολογικοί παράγοντες

Με τη χρήση της τεχνολογίας έγινε αναβάθμιση της δυναμικότητας σε κυβικά μέτρα στο λιμάνι της Ρεβυθούσας αγγίζοντας τα 220.000 m³. Η ολοκλήρωση των επίγειων αγωγών μεταφοράς θα συνεισφέρει στην αύξηση της προσφοράς.

Νομικοί παράγοντες

Απελευθέρωση της αγοράς επιτρέπει την είσοδο νέων παικτών/ανταγωνιστών στον κλάδο

2. Εφαρμόστε την ανάλυση των 5 δυνάμεων Porter για τον κλάδο του φυσικού αερίου (2 μονάδες) -

Βασισμένο στις απαντήσεις των **Γκίνη Βασιλείου & Δάκου Μενέλαου**

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Ως προμηθευτές θεωρούνται οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν την πρώτη ύλη στους διακινητές. Οι εταιρείες που έχουν δημιουργηθεί στην Ελλάδα είναι οι ιδιώτες διακινητές ΦΑ (Μυτιληναίος, Elpedison, κλπ), οι οποίοι εξαρτώνται από τους προμηθευτές της α' ύλης και οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις στρατηγικές των νέων ανταγωνιστών στην αγορά.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Ως αγοραστές θεωρούνται οι μονάδες ηλεκτροπαραγωγής (π.χ. ΔΕΗ), η βιομηχανία και οι απλοί καταναλωτές. Λόγω του ότι ο κλάδος του φυσικού αερίου έχει ανοίξει και έχουν εισαχθεί σε αυτόν πολλές εταιρίες οι καταναλωτές μπορούν με την ανάλογη προτίμησή τους σε προμηθευτές να τους επηρεάσουν άμεσα.

Είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Παλαιότερα κυρίαρχος παίκτης του κλάδου ήταν η ΔΕΠΑ. Με την είσοδο όμως νέων παικτών στον κλάδο το παιχνίδι έχει αλλάξει. Πλέον δεν υπάρχουν νομικά εμπόδια εισόδου αλλά οι νέοι παίκτες θα πρέπει να διαθέτουν κοστολογικά και άλλα πλεονεκτήματα (γνώση της αγοράς ενέργειας, ικανή πελατειακή βάση, τεχνογνωσία ώστε να εκμεταλλευτούν συνέργειες με υπάρχουσες δραστηριότητες κλπ).

Υποκατάστατα προϊόντα

Όλες οι συμβατικές μορφές ενέργειας, οι οποίες χάνουν έδαφος σιγά-σιγά. Όμως, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας σταδιακά κερδίζουν έδαφος και αποτελούν τη σημαντικότερη απειλή.

Ο Ανταγωνισμός μεταξύ εταιρειών έχει αυξηθεί πάρα πολύ αφού πλέον υπάρχουν 21 προμηθευτές στην αγορά οι οποίοι αποσπούν συνολικά μερίδια αγοράς 69,3% ενώ η ΔΕΠΑ έχει περιοριστεί στο 30,7%.

3. Εξηγήστε τι είναι η ανάλυση στρατηγικών ομάδων. Προτείνετε κριτήρια για να φτιάξετε ένα χάρτη στρατηγικών ομάδων για τον κλάδο εμπορίας φυσικού αερίου. (1 μονάδα)

Δείτε θεωρία του μαθήματος. Ενδεικτικά κριτήρια για τη συγκεκριμένη αγορά:

- γεωγραφική κάλυψη μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας των εταιρειών που εμπορεύονται ΦΑ,
- Βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης δραστηριοτήτων (δηλαδή κατά πόσο εμπλέκονται τόσο στην παραγωγή όσο και στην εμπορία και διακίνηση ΦΑ)
- Χρημ/κοί δείκτες επίδοσης
- Είδος και μέθοδος διακίνησης (αέριο ή LNG)

Το φυσικό αέριο είναι ένα φυσικό καύσιμο. Η ελληνική αγορά του αερίου διανύει πλέον τον δεύτερο χρόνο πλήρους απελευθέρωσης στην προμήθεια, ενώ και στην εμπορία υπάρχουν σημαντικές εξελίξεις με την είσοδο νέων παικτών. Ήδη, στα πρώτα στάδια της λειτουργίας της αγοράς αυτής, και μέχρι το τέλος του 2018, δραστηριοποιούνταν συνολικά 21 προμηθευτές, ενώ τόσο το 2018 όσο και το 2019 καταγράφεται σημαντική αύξηση του μεριδίου των ιδιωτών στις εισαγωγές αερίου, τόσο σε Liquefied Natural Gas (LNG) δηλαδή υγροποιημένο φυσικό αέριο, όσο και από αγωγούς που εισέρχονται στη χώρα από Σιδηρόκαστρο και Κήπους Έβρου. Η αρχιτεκτονική της αγοράς έχει αλλάξει, οι εκτός ΔΕΠΑ παίκτες ενισχύουν ακόμα περισσότερο την παρουσία και τα μερίδιά τους, ενώ οι προοπτικές για την κατανάλωση παραμένουν θετικές. Το 60% της ζήτησης προέρχεται από την ηλεκτροπαραγωγή, ενώ το 10% από τη βιομηχανία και το 20%-25% από τη λιανική.

Ειδικά στην αγορά του LNG, μέσα σε λιγότερο από εννέα χρόνια η ΔΕΠΑ έχει χάσει την πρωτοκαθεδρία της, ενώ τέσσερις ιδιωτικές εταιρείες ανταγωνίζονται αποσπώντας συνολικά μερίδια της τάξης του 69,3%. Το μερίδιο της ΔΕΠΑ έχει περιοριστεί στο 30,7%, ενώ ηγετική θέση με ποσοστό 58,8% κατέχει η «Μυτιληναίος». Στην αγορά του LNG εισήλθε και η E1redison έχοντας αποσπάσει από τη ΔΕΠΑ μερίδιο της τάξης του 6% φέτος, ο Ηρων (ΓΕΚ Τέρνα) με μερίδιο 2,5% και η Motor Oil με μερίδιο 2%. Μόλις προ ημερών, εξάλλου, η ΔΕΗ ανέθεσε στη Shell έπειτα από διεθνή διαγωνιστική διαδικασία να φέρει για λογαριασμό της μέσα στον Ιούλιο το πρώτο φορτίο LNG για την τροφοδοσία μέρους των αναγκών των μονάδων της φυσικού αερίου. Το LNG έφτασε να καλύπτει σήμερα το 38% της συνολικής ζήτησης αερίου στη χώρα, παρέχοντας στο σύστημα 10.207 GWh σε σύνολο κατανάλωσης 26.919 GWh, συμβάλλοντας καταλυτικά στον περιορισμό της εξάρτησης από το ρωσικό αέριο και στην αποκλιμάκωση των τιμών φυσικού αερίου. Το ρωσικό αέριο της Gazprom έχει υποχωρήσει στο 50% (13.477 MWh) και της Βοίας (Τουρκία) στο 12% (3.235 GWh). Ο ανταγωνισμός στο LNG έφτασε στα ύψη φέτος και σε αυτό συνέβαλε ένας συνδυασμός παραγόντων. Η αυξημένη λειτουργία των μονάδων ηλεκτροπαραγωγής φυσικού αερίου φέτος, λόγω του υψηλού κόστους των CO2 και της συνακόλουθης υπολειτουργίας των λιγνιτικών μονάδων, οδήγησε σε αύξηση της ζήτησης φυσικού αερίου. Από την αρχή της χρονιάς, επίσης, η ευρωπαϊκή αγορά κατακλύσθηκε με τεράστιες ποσότητες αδιάθετου LNG που προορίζονταν για τις ασιατικές αγορές. Αυτό ήταν αποτέλεσμα ενός μάλλον ήπιου χειμώνα στις περισσότερες περιοχές της Ασίας, σε συνδυασμό με την επαναλειτουργία αρκετών πυρηνικών σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής

ενέργειας στην Ιαπωνία, που περιορίσε σημαντικά τη ζήτηση στις ασιατικές αγορές. Οι τεταμένες σχέσεις Κίνας - ΗΠΑ ήταν ένας ακόμη αρνητικός παράγοντας για τη διεθνή αγορά LNG, καθώς επηρέασαν αρνητικά τις αμερικανικές εξαγωγές αερίου προς την Κίνα, με την Cheniere και άλλους παραγωγούς να αναζητούν αγοραστές στην Ευρώπη, η οποία διαθέτει μεγάλους αποθηκευτικούς χώρους που φθάνουν συνολικά στα 228 δις. κυβικά μέτρα. Οι εταιρείες ηλεκτροπαραγωγής της χώρας μπορούσαν πλέον να βρουν στην αγορά αέριο σε χαμηλότερες τιμές από αυτό που προμηθεύονται από τη ΔΕΠΑ ή από τρίτους προμηθευτές που εισάγουν μέσω των αγωγών (Βουλγαρίας και Τουρκίας) και να βελτιώσουν το πορτφόλιο των καυσίμων τους.

Η ευνοϊκή αυτή συγκυρία των χαμηλών τιμών LNG συνέπεσε με τη λειτουργία της τρίτης δεξαμενής υποδοχής πλοίων LNG της Ρεβυθούσας, που αναβάθμισε τη δυναμικότητά της στα 220.000 κυβικά μέτρα και έδωσε τη δυνατότητα πρόσβασης πλοίων με μεγαλύτερα φορτία. Για πρώτη φορά, η Ρεβυθούσα υποδέχθηκε φέτος φορτία από το Κατάρ αλλά και αμερικανικό LNG. Επίσης, αέριο από τη Ρεβυθούσα διοχετεύτηκε στην αγορά της Βουλγαρίας, επιβεβαιώνοντας στην πράξη τον στρατηγικό της ρόλο στη δημιουργία μιας περιφερειακής αγοράς των Βαλκανίων. Σε αυτό θα συμβάλει και η υλοποίηση του αγωγού διασύνδεσης Ελλάδας - Βουλγαρίας (IGB), όπως και η λειτουργία του Tap το 2020 αλλά και ο νέος τερματικός σταθμός LNG της Αλεξανδρούπολης όταν κατασκευασθεί.

Βασισμένο στο άρθρο <http://www.kathimerini.gr/1028397/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/maxh-etairiwn-gia-mia-mes-h-sthn-agora-lng>

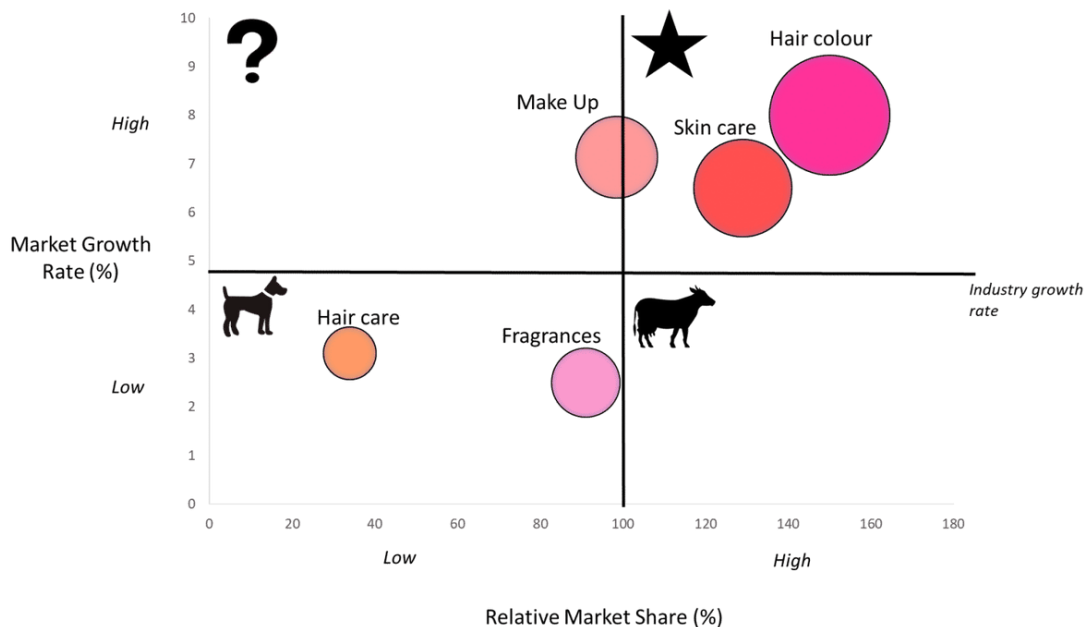
Θέμα 3 (3 Μονάδες)

Η L'OREAL είναι μια διεθνής εταιρεία καλλυντικών η οποία δραστηριοποιείται στις ακόλουθες προϊοντικές αγορές: Προϊόντα Φροντίδας Δέρματος, Προϊόντα Makeur, Προϊόντα Περιποίησης Μαλλιών, Βαφές μαλλιών, και Αρώματα.

1. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, πώς χαρακτηρίζετε τη στρατηγική της L'Oreal; (0,5 μον.)

Η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων/διαποίκισης

2. Με βάση τα στοιχεία του πίνακα, σχεδιάστε το BCG Matrix για τη L'Oreal (1,5 μονάδα).



3. Τι συμβουλές θα δίνετε στην εταιρεία για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου της; (1 μονάδα)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΒΑΣΙΚΟΣ ΑΝΤ/ΣΤΗΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΒΑΣΙΚΟΥ ΑΝΤ/ΣΤΗ	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	Συνολικός ρυθμός ανάπτυξης της Βιομηχανίας Καλλυντικών (για το 2018) = 4.8%
Φροντίδα Δέρματος	\$31.6 bn	Unilever	\$24 bn	6.5%	
Make-Up	\$27.1 bn	P&G	\$27.5 bn	7.14%	

Περιποίηση Μαλλιών	3%	Unilever	8.84%	3.1%	
Βαφές Μαλλιών	9%	Henkel	6%	8%	
Αρώματα	4.1%	Channel	4.5%	2.5%	

Αστέρια: Στρατηγικές επιλογές: Οριζόντια ολοκλήρωση, περαιτέρω διείσδυση στην αγορά με νέα προϊόντα

Ερωτηματικά: περαιτέρω διείσδυση στην αγορά, ανάπτυξη αγοράς, ανάπτυξη νέων προϊόντων, μακροπρόθεση αποεπένδυση (προϊόντα make up)

Σκυλιά: Αποεπένδυση, εκποίηση, εκκαθάριση