

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

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).

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).

Έχοντας κατά νου ότι η κύρια δραστηριότητα της Delivery Hero/Online delivery A.E. (έχοντας κατά νου την e-food.gr) σχετίζεται με τις υπηρεσίες delivery (ή διαφορετικά με την παροχή υπηρεσιών παραγγελιοληψίας και διανομών) θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε συγκεκριμένου είδους **αναπτυξιακές** εταιρικές στρατηγικές. Πιο συγκεκριμένα έχουμε:

- **Οριζόντια ολοκλήρωση** → Η Delivery Hero/Online delivery A.E. εντοπίζουμε ότι έχει εξαγοράσει διάφορες επιχειρήσεις οι οποίες έκαναν ακριβώς ό τι έκανε και η ίδια (δλδ. παρείχαν υπηρεσίες της ίδιας μορφής αφού δραστηριοποιόντουσαν και αυτές στην αγορά –ή στον κλάδο- της παροχής online υπηρεσιών παραγγελιοληψίας και διανομών προς τους καταναλωτές). Εδώ αναφερόμαστε καταρχάς στην (έμμεση) εξαγορά του μεγαλύτερου ανταγωνιστή της e-food.gr που ήταν η εταιρεία clickdelivery.gr αλλά και παράλληλα, και στην “οριζόντια” ανάπτυξη που προέκυψε με την εξαγορά του Deliveras.gr αλλά και την εξαγορά της εταιρείας delivery.gr (του Ομίλου Μούχαλη).
- **Συσχετισμένη διαφοροποίηση** → Η εξαγορά της εταιρείας INKAT (του Ομίλου Μούχαλη) έδωσε τη δυνατότητα στην Delivery Hero/Online delivery A.E. να αποκτήσει το δίκτυο καταστημάτων γειτονιάς/περιπτερου με το εμπορικό σήμα Kiosky’s (με πάνω από 500 σημεία πώλησης). Εδώ σίγουρα έχουμε να κάνουμε με μια στρατηγική ενέργεια διαφοροποίησης δραστηριοτήτων μιας και η INKAT, σε σχέση με την e-food, δραστηριοποιείται σε μια άλλη αγορά (..αυτή της μικρής λιανικής) παρέχοντας άλλου είδους υπηρεσίες στους καταναλωτές. Παρόλα αυτά, θα μπορούσαμε να σκεφτούμε εδώ ότι έχουμε να κάνουμε με μια συσχετισμένη διαφοροποίηση αν σκεφτούμε ότι η e-food (..αλλά και οι παρεμφερείς online πλατφόρμες που έχει εξαγοράσει η Delivery

Hero/Online delivery A.E. τα τελευταία χρόνια) έχει επεκτείνει τις υπηρεσίες delivery πέρα από το έτοιμο φαγητό και στην κατηγορία προϊόντων mini market – ψιλικών (βλ. σχ. <https://www.e-food.gr/mini-market-delivery>). Οπότε η συσχέτιση εδώ έχει να κάνει με το είδος των προϊόντων (..τα οποία από τη μια η e-food διανέμει και από την άλλη τα Kiosky's πουλάνε στα καταστήματα). Την ίδια στιγμή, η εξαγορά της e-table (του Ομίλου Μούχαλη) μπορεί επίσης να θεωρηθεί μια κίνηση διαφοροποίησης αν αναλογιστούμε ότι σε σχέση με την e-food δραστηριοποιείται σε μια άλλη αγορά (..αυτή της online κρατήσεων εστιατορίων, βλ. σχ. <https://www.e-table.gr/about-us>) παρέχοντας άλλου είδους υπηρεσίες στους καταναλωτές. Και εδώ θα λέγαμε ότι έχουμε να κάνουμε με μια συσχετισμένη διαφοροποίηση αν λάβουμε υπόψη α) ότι κάποιες επιχειρήσεις (δλδ. καταστήματα εστίασης) με τις οποίες συνεργάζεται η e-table την ίδια στιγμή ενδέχεται να συνεργάζονται και με την e-food (..άρα κοινοί εταιρικοί πελάτες με ότι αυτό συνεπάγεται για τους κοινούς τρόπους προσέγγισης τους) και β) ότι υπάρχουν ομοιότητες/συγκλίσεις σε ζητήματα τεχνολογίας/τεχνογνωσίας (π.χ. σχετικά με τη δημιουργία/εξέλιξη ενός application) αλλά και προώθησης των υπηρεσιών στην αγορά (π.χ. απαιτούνται παρόμοιες ικανότητες μάρκετινγκ αν λάβουμε υπόψη μας ότι και οι δυο υπηρεσίες απευθύνονται σε καταναλωτές που έχει παρόμοιες επιδιωκόμενες ωφέλειες από τη χρήση των συγκεκριμένων υπηρεσιών).

- *Ανάπτυξη αγοράς* → Η εξαγορά της ΑΛΦΑ Διανομές (η οποία όπως σημειώνεται είναι μια εταιρεία διανομής, πώλησης και χονδρεμπορίου διαφόρων ειδών ευρείας κατανάλωσης, βλ. σχ. https://www.youtube.com/watch?v=GXDc1wBZC_s&t=87s) θα μπορούσαμε να πούμε ότι δίνει την ευκαιρία στην Delivery Hero/Online delivery A.E. να “προωθήσει” την παροχή υπηρεσιών διανομής (που είναι η βασική δραστηριότητα της) σε νέες αγορές με την έννοια της προσέλκυσης πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς (..αφού πλέον ο λήπτης των προϊόντων δεν θα είναι ο τελικός καταναλωτής αλλά το κατάστημα/η επιχείρηση)
- *Ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών* → Η επέκταση των υπηρεσιών delivery της e-food σε νέες κατηγορίες καταστημάτων (..όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

υπάρχουν 85 ξεχωριστές καταστημάτων διαθέσιμες για τον καταναλωτή/αγοραστή, βλ. σχ. “Για τι έχεις όρεξη σήμερα;” στο <https://www.e-food.gr/>) θα μπορούσε να αποτελεί μια στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών από την άποψη ότι δημιουργούν νέες υπηρεσίες για τη βασική μου δραστηριότητα (που είναι η παροχή υπηρεσιών παραγγελιοληψίας και διανομών).

Ερώτημα 3.2 (15%)

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

Όσον αφορά τους λόγους που οδήγησαν την Delivery Hero/Online delivery A.E. να υιοθετήσει την αναπτυξιακή στρατηγική της **οριζόντιας ολοκλήρωσης** θα μπορούσαμε καταρχάς να σημειώσουμε την **προσπάθεια απόκτησης ισχυρότερης παρουσίας** στο χώρο της παροχής υπηρεσιών παραγγελιοληψίας και διανομών. Μέσω της αύξησης των μεριδίων αγοράς στην ουσία αποκτώνται μονοπωλιακά πλεονεκτήματα και είναι πιο εύκολη η **αντιμετώπιση (..και ίσως και η εξάλειψη ενός μέρους) του ανταγωνισμού** (βλ. σχ. σελ. 284, Παπαδάκης, 2016). Όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται, όταν έχουμε να κάνουμε με μια αγορά με γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης και μακροχρόνια ελκυστικότητα (..όπως είναι η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η πολυεθνική του παραδείγματός μας) τότε *“εξυπακούεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να διατηρήσει ή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της”* (βλ. σχ. σελ. 392, Παπαδάκης, 2016). Σίγουρα και **η ύπαρξη συγκεκριμένων πόρων και ταλέντων από πλευράς της e-food** (..αλλά και του γερμανικού πολυεθνικού ομίλου Delivery Hero) αλλά και η στόχευση **οικονομιών κλίμακας** σε κάποιες επιχειρηματικές λειτουργίες (π.χ. στην προβολή/προώθηση των υπηρεσιών) είναι δυο ακόμη λόγοι που κατέστησαν ελκυστική την εφαρμογή της συγκεκριμένης αναπτυξιακής στρατηγικής.

Η εφαρμογή αναπτυξιακής στρατηγικής **συσχετισμένης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων** ευνοείται όταν σε ένα κλάδο υπάρχουν διαφοροποιημένες δραστηριότητες οι οποίες απαιτούν αρκετά κοντινές ικανότητες (π.χ. ικανότητες μάρκετινγκ ή/και ικανότητες πωλήσεων). Σε μια τέτοια περίπτωση, η **μεταφορά των ικανοτήτων από τη βασική δραστηριότητα προς στις άλλες** γίνεται ευκολότερα και η επακόλουθη δημιουργία **συνεργιών** (..σε διάφορες εταιρικές λειτουργίες)

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

ενισχύει την ανταγωνιστικότητα. Όπως σημειώνεται, μέσω της αναπτυξιακής στρατηγικής συσχετισμένης διαφοροποίησης *‘η επιχείρηση μπορεί να μεταφέρει ικανότητες και εξειδίκευση από την κύρια δραστηριότητα της στις συσχετισμένες δραστηριότητες στις οποίες σκοπεύει να επεκταθεί’* (βλ. σχ. σελ. 392 του βιβλίου Παπαδάκη) και αυτό να τη βοηθήσει να **αυξήσει περαιτέρω τη δύναμη της** στην ευρύτερη αγορά της παροχής online υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η ικανότητα της e-food στο κομμάτι της διανομής μπορεί να αξιοποιηθεί από την Kiosky’s και από την άλλη, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Kiosky’s στην αγορά της μικρής λιανικής (π.χ. σε ζητήματα ποικιλίας διαθέσιμων προϊόντων, αποθήκευσης προϊόντων) αξιοποιούνται από την e-food (..η οποία επενδύει σημαντικά το τελευταίο χρονικό διάστημα στην υπηρεσία e-food Market). Σε ένα άλλο παράδειγμα, θα μπορούσαμε να σκεφτούμε ότι οι ικανότητες των ανθρώπων της e-food για την παροχή καινοτόμων/μοναδικών online υπηρεσιών θα μπορούσαν κάλλιστα να αξιοποιηθούν και από τη *‘συγγενική’* δραστηριότητα της εταιρίας e-table. Η συγκεκριμένη *‘συγγενική’* δραστηριότητα της εταιρίας e-table θα μπορούσαμε να πούμε ότι βοηθάει και στη μείωση της κυκλικότητας των εσόδων που ενδεχομένως παρατηρείται για την e-food τους καλοκαιρινούς μήνες (όπου τα άτομα βγαίνουν περισσότερο έξω και ενδεχομένως *‘χρειάζονται’* περισσότερο και τις υπηρεσίες της e-table).

Η **στρατηγική ανάπτυξης αγοράς** θα μπορούσε να έχει ως εφαλτήριο κάποιες ενδείξεις σύμφωνα με τις οποίες η αγορά των υπηρεσιών χονδρικού εμπορίου αποτελεί μια **μη κορεσμένη αγορά**.

Τέλος, σχετικά με τη **στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών** θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη στρατηγική έρχεται ως *‘απάντηση’* στη διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη των καταναλωτών να προβαίνουν σε καθημερινές online αγορές προϊόντων πολλών διαφορετικών κατηγοριών (..και σίγουρα όχι μόνο φαγητού). Η συγκεκριμένη **καταναλωτική συνήθεια/τάση** σίγουρα έχει να κάνει και με την ύπαρξη του Covid 19 αλλά και με τις **νέες τεχνολογικές δυνατότητες** που κατέστησαν και πιο πρακτικές και πιο ασφαλείς τις ηλεκτρονικές αγορές/πληρωμές (βλ. σχ. σελ.

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.

Στα πλαίσια της μελέτης του μικρο εξωτερικού περιβάλλοντος οφείλει η κάθε επιχείρηση να μελετήσει (...και ενδεχομένως να προβλέψει) όχι μόνο τις κινήσεις των υπάρχοντων ανταγωνιστών της αλλά και την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών/παικτών στον κλάδο (βλ. σχ. σελ. 93-95, Παπαδάκης, 2016).

Η ραγδαία ανάπτυξη του online delivery στην Ελλάδα σίγουρα δίνει το “σήμα” και σε νέες εταιρείες να προσπαθήσουν να διεκδικήσουν μερίδια αγοράς από τους υπάρχοντες παίκτες της συγκεκριμένου κλάδου (...όπως είναι η Online Delivery AE). Είναι ξεκάθαρο ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων τόσο θα αυξάνεται και η ένταση του ανταγωνισμού στον υπό εξέταση κλάδο (βλ. σχ. σελ. 92, Παπαδάκης, 2016). Οι νέοι παίκτες θα μπορούσαν ενδεχομένως να προσπαθήσουν να αντιμετωπίσουν τους ηγέτες της αγοράς απευθυνόμενοι κυρίως, σε μια πρώτη φάση, σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (δλδ. έχοντας ένα πιο εστιασμένο πεδίο δράσης, βλ. σχ. σελ. 249, Παπαδάκης, 2016). Για παράδειγμα, θα μπορούσε μια νέα εταιρεία να προσπαθήσει να εστιάσει (...και να εξειδικευτεί) στο κομμάτι των υπηρεσιών delivery που σχετίζονται με το φαγητό και παρέχονται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Στα συγκεκριμένα πλαίσια, για παράδειγμα, η Ουκρανική Rocket επικεντρώνεται στη συνεργασία με καταστήματα εστίασης και εστιατόρια συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών (βορείων προαστίων Αθηνών και κέντρο Αθήνας, βλ. σχ. <https://www.fortunegreece.com/article/rocket-i-oukraniki-eteria-delivery-beni-sfina-stin-elliniki-agora-me-simvasis-aoristou-chronou/>) και παρέχει προς τους συγκεκριμένους συνεργάτες ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα “μεταξύ των οποίων χρέωση χαμηλότερων προμηθειών, συμβουλευτικές υπηρεσίες marketing και προώθησης στα social media και επαγγελματική φωτογράφιση γευμάτων και πιάτων” (βλ. σχ. https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/48516_anaptyssetai-ragdaia-online-delivery-neoi-paihtes-enteinoy-n-ton-antagonismo). Στην ουσία εδώ έχουμε τη δημιουργία μιας “προσφορά” προς τις επιχειρήσεις που θα συνεργαστούν με αυτή τη νέα επιχείρηση του κλάδου (δλδ. τα εστιατόρια που θα “προωθούν” τα προϊόντα διαμέσου της online πλατφόρμας αυτής της επιχείρησης) αρκετά “ανταγωνιστική” και δελεαστική. Είναι λογικό ότι όσο η Rocket θα αυξάνει τις

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

συγκεκριμένες συνεργασίες θα αυξάνεται παράλληλα και η αξία που θα λαμβάνει ο τελικός καταναλωτής από τη χρήση της συγκεκριμένης πλατφόρμας (βλ. σχ. σελ. 150, Παπαδάκης, 2016).

Την ίδια στιγμή, μελλοντικές **στρατηγικές συμμαχίες** μεταξύ εταιρειών που ανταγωνίζονται στην αγορά στην οποία βρίσκεται η Online Delivery AE και εταιρειών από άλλα κομμάτια του ευρύτερου τομέα της παροχής online υπηρεσιών πληροφόρησης και παραγγελιοληψίας θα μπορούσαν, να δημιουργήσουν νέες θεμελιώδεις ικανότητες και νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τους “αντιπάλους” της Online Delivery AE (π.χ. θα μπορούσαμε εδώ να σκεφτούμε τη συμμαχία του Box της COSMOTE με την εταιρεία Skrutz, βλ. σχ. <https://www.fortunegreece.com/article/i-machi-tou-online-delivery-ke-i-simmachia-skruz-food-ke-box-tis-cosmote/>). Στο ίδιο πλαίσιο, θα μπορούσαν να καταγραφούν και κάποιες πιθανές μελλοντικές **εξαγορές** των υφιστάμενων ανταγωνιστών της Online Delivery AE από κάποιες μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες θα αλλάξουν τους συσχετισμούς δυνάμεων στον κλάδο (π.χ. εδώ θα μπορούσαμε να σκεφτούμε την πολύ πρόσφατη εξαγορά της Wolt από την αμερικάνικη DoorDash και τη νέα ισχύ/δύναμη που θα δώσει αυτή η εξαγορά στη Wolt, βλ. σχ. <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/international/55182/wolt-exagorastike-apo-tin-amerikaniki-doordash-anti-7-dis-eyro/>).

Την ίδια στιγμή, οι **προσπάθειες/ενέργειες για αύξηση των μεριδίων αγοράς** από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές της Online Delivery AE σίγουρα θα είναι μια ακόμη απειλή η οποία θα έχει να αντιμετωπίσει η συγκεκριμένη εταιρεία στο μέλλον (βλ. σχ. σελ. 92, Παπαδάκης, 2016). Εδώ θα μπορούσαμε να σκεφτούμε α) συγκεκριμένου είδους προωθητικές ενέργειες οι οποίες λόγω του χαρακτήρα τους θα είναι δύσκολα αντιμετωπίσιμες (π.χ. εδώ θα μπορούσαμε να σκεφτούμε το ιδιαίτερα δημοφιλές πρόγραμμα επιβράβευσης του BOX, που προσφέρει, εκτός των άλλων, **GB** με κάθε χρήση του, βλ. σχ. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/epixeiriseis/box-se-trochia-anaptixis-i-online-ipiressia-delivery-tis-cosmote/>) αλλά και β) συγκεκριμένες εισαγωγές υπηρεσιών delivery σε νέες προϊόντικές κατηγορίες (π.χ. η εφαρμογή της Wolt συνεργάζεται το τελευταίο χρονικό διάστημα με την αλυσίδα καταστημάτων παιχνιδιών Μουστάκας, βλ. σχ.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/48516_anaptyssetai-ragdaia-online-delivery-neoi-paihtes-enteinoyn-ton-antagonismo).

