



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

Πρόγραμμα Σπουδών: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (ΔΕΟ)  
Θεματική Ενότητα: Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ40)

Ακαδημαϊκό Έτος: 2021-2022  
1η Γραπτή Εργασία

**Καταληκτική ημερομηνία υποβολής στο Study:** 30/11/2021 (ώρα 23:59)

**Μέγεθος της ΓΕ:** Ενδεικτικό μέγεθος είναι οι 3.000 λέξεις (χωρίς βιβλιογραφία).

**Τύπος ηλεκτρονικού αρχείου:** MS Word (doc ή docx)

**Έλεγχος Λογοκλοπής:** Η ΓΕ ελέγχεται αυστηρά από το σύστημα Turnitin για λογοκλοπή – ενδεχόμενη μείωση βαθμού ή μηδενισμός

Μην αντιγράφετε και μην επικολλάτε μεγάλα τμήματα κειμένου από τις πηγές που χρησιμοποιείτε. Δεν πρέπει να επαναλάβετε τις εκφωνήσεις των θεμάτων στις απαντήσεις σας.

**Ονοματοδοσία αρχείου MS Word:** Επώνυμο\_Κωδικός Τμήματος-Αριθμός Εργασίας-Αριθμός Μητρώου (π.χ. *Georgopoulos-HLE42-GE1-10435*).

**Ανάρτηση της ΓΕ:** Εάν στο τελευταίο στάδιο της ανάρτησης της εργασίας σας στο Study, εμφανισθεί με **πράσινο χρώμα** το: <Κατάσταση Υποβολής: Υποβλήθηκε προς Βαθμολόγηση>, αυτό σημαίνει ότι έχετε με επιτυχία υποβάλει την εργασία σας, και θα σας αποσταλεί επιβεβαιωτικό e-mail.

**Είναι δική σας ευθύνη να υποβάλετε το σωστό αρχείο. Σε περίπτωση λάθους, επικοινωνήστε άμεσα με τον Σύμβουλο Καθηγητή σας.**

## Θέμα 1ο (βαρύτητα 35%)

Η Τέρνα Ενεργειακή ([www.terna-energy.com](http://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. 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.

## Θέμα 2ο (βαρύτητα 30%)

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](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) Αιτιολογήστε 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».

## **Θέμα 3<sup>ο</sup> (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 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:

### **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.

**ΚΑΛΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ!!!**