

Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών (ΔΕΟ)
Θεματική Ενότητα: ΔΕΟ 40 - Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών
Ακαδημαϊκό Έτος: 2019-20

ΤΕΛΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ Σάββατο 6 Ιουνίου 2020

Οδηγίες

- **Ονομάστε το αρχείο των απαντήσεών σας ως: exams_3_ONOMAΕΠΙΘΕΤΟ_AM_TMΗΜΑ.**
- Να απαντηθούν τα έξι (6) από τα οκτώ (8) ερωτήματα. Από κάθε θέμα πρέπει να επιλέξετε να απαντήσετε τουλάχιστον σε ένα (1) ερώτημα.
- Όλα τα ερωτήματα είναι βαθμολογικά ισότιμα, δηλαδή κάθε ερώτημα βαθμολογείται με άριστα το 10. Η τελική βαθμολογία της εξέτασης προκύπτει από το μέσο όρο (ως προς τον αριθμό ερωτημάτων που αντιστοιχεί στο άριστα) της βαθμολογίας των ερωτημάτων με ακρίβεια ενός δεκαδικού ψηφίου.
- Η χρήση παραδειγμάτων συνιστάται ακόμη και όπου δεν απαιτείται ρητά.
- Το σημαντικό ποσοστό λογοκλοπής επισύρει μηδενισμό του γραπτού.
- **Διάρκεια εξέτασης τρεις (3) ώρες.**

Θέμα 1

Ερώτημα 1.1

Θεωρείστε τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Πραγματοποιώντας σχετική ανάλυση, αναφέρετε τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ερώτημα 1.2

Σκεφτείτε την περίπτωση μιας μικροζυθοποιίας. Με τον όρο αυτό, σύμφωνα με τη νομοθεσία, αναφερόμαστε σε ένα «ανεξάρτητο μικρό ζυθοποιείο» που η ετήσια παραγωγή του δεν υπερβαίνει τα 200.000 εκατόλιτρα, και όχι στα μεγάλα ζυθοποιεία που παράγουν τα γνωστά εμπορικά σήματα π.χ. Amstel, Heineken, Mythos, Fix κλπ. Πώς θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί κάθετη ολοκλήρωση; Δικαιολογήστε εάν κατά τη γνώμη σας ενδείκνυται η στρατηγική αυτή.

Θέμα 2

Η McDonald's στην Ινδία

Πρόκειται για τη διαμάχη μεταξύ της παγκόσμιας αλυσίδας γρήγορου φαγητού με έδρα τις ΗΠΑ McDonald's και μίας κοινοπραξίας που συνεργάστηκε με αυτήν, της Connaught Plaza Restaurants (CPRL) με επικεφαλής τον Vikram Bakshi (Bakshi), η οποία επηρέασε την τύχη της αλυσίδας fast food στην εξαιρετικά ανταγωνιστική

αγορά των εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης (ETE) στην Ινδία. Η McDonald's, η οποία εισήλθε στη χώρα το 1996, λειτούργησε μέσω δύο κύριων franchisees, μια κοινοπραξία 50-50 με την Bakshi που ονομάζεται CPRL που καλύπτει τα βόρεια και ανατολικά μέρη της χώρας, και μια άλλη με την Hardcastle Restaurants Pvt. Ltd (HRPL) που ανήκει στην Amit Jatia, καλύπτοντας τα νότια και δυτικά μέρη. Το 2008, μετά από περισσότερα από 15 χρόνια ομαλών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια των οποίων η McDonald απέκτησε καθολική παρουσία στην Ινδία και έγινε συνώνυμη με το γρήγορο φαγητό στη χώρα, η συνεργασία μεταξύ Bakshi και McDonald's έγινε δύσκολη μετά την προσπάθεια της McDonald να εξαγοράσει το 50% του Bakshi. Η McDonald's ισχυρίστηκε ότι η CPRL δεν διατηρούσε την απαιτούμενη ποιότητα και ότι δεν είχε καταβάλει δικαιώματα για δύο χρόνια. Το 2013, ο Bakshi εκδιώχθηκε ως διευθύνων σύμβουλος της CPRL, αλλά επανήλθε το 2017 μετά την παραπομπή της υπόθεσης στο Εθνικό Δικαστήριο Εταιρειών (NCLT). Το δικαστήριο απαγόρευσε επίσης στη McDonald's να παρεμβαίνει στις επιχειρήσεις της CPRL. Στις 21 Αυγούστου 2017, η McDonald τερμάτισε τη συμφωνία franchise με την CPRL για 169 εστιατόρια που λειτουργούν σε όλη τη βόρεια και ανατολική Ινδία. Ωστόσο, ο Bakshi συνέχισε να λειτουργεί τα καταστήματά του όπως πριν. Καθώς το αδιέξοδο συνεχίστηκε, οι ανταγωνιστές άρχισαν να κερδίζουν έδαφος στην προσοδοφόρα αγορά των ETE στην Ινδία. Η McDonald ανακοίνωσε απώλεια Rs. 3,05 δισεκατομμύρια το οικονομικό έτος που έληξε τον Δεκέμβριο του 2017. Επιπλέον, το μαζικό κλείσιμο των εστιατορίων απογοήτευσε τους πελάτες και επηρέασε την εικόνα της μάρκας της McDonald's στη χώρα. Γενικά, οι αναλυτές φοβόντουσαν ότι η McDonald's θα μπορούσε να χάσει μια μακροπρόθεσμη ευκαιρία ανάπτυξης στην ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά ETE της Ινδίας εάν δεν τακτοποιήσει σύντομα τα προβλήματά της.

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω κείμενο, καλείστε να απαντήσετε στα παρακάτω ερωτήματα:

Ερώτημα 2.1

Γιατί η McDonald's επέλεξε την ανάπτυξη μέσω δικαιόχρησης; Ισχύουν οι συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορεί να επιτύχει αυτή η στρατηγική για τη συγκεκριμένη επιχείρηση;

Ερώτημα 2.2

Πως η ανάπτυξη μέσω δικαιόχρησης συνέβαλλε στην σταδιακή υποχώρηση της εταιρείας; Περιγράψτε τα σφάλματα που έγιναν με την διαχείριση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Θέμα 3

Η πανδημία του Covid-19 προκάλεσε αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα (79,2%), προκειμένου να περιοριστεί η εξάπλωση του ιού, εφάρμοσε την εξ αποστάσεως εργασία (έρευνα Ελληνογερμανικού Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου, 2020). Το 88% των εργαζομένων που δουλεύουν από το σπίτι αξιολογούν ως ικανοποιητική αυτή τη μορφή εργασίας, ενώ το 67% δηλώνει ότι έχει θετική στάση σε πιθανή καθιέρωση της ως παροχή της εταιρείας ή ως επιλογή μορφής εργασίας (έρευνα KPMG, 2020). Αρκετές επιχειρήσεις σχεδιάζουν την εντατικοποίηση της χρήσης του μοντέλου αυτού εργασίας στο μέλλον.

Ερώτημα 3.1

Ποιο θεωρείτε ότι είναι το καταλληλότερο συλλ ηγεσίας και ποιες οι προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες για τη διοίκηση των εξ αποστάσεως εργαζομένων τους;

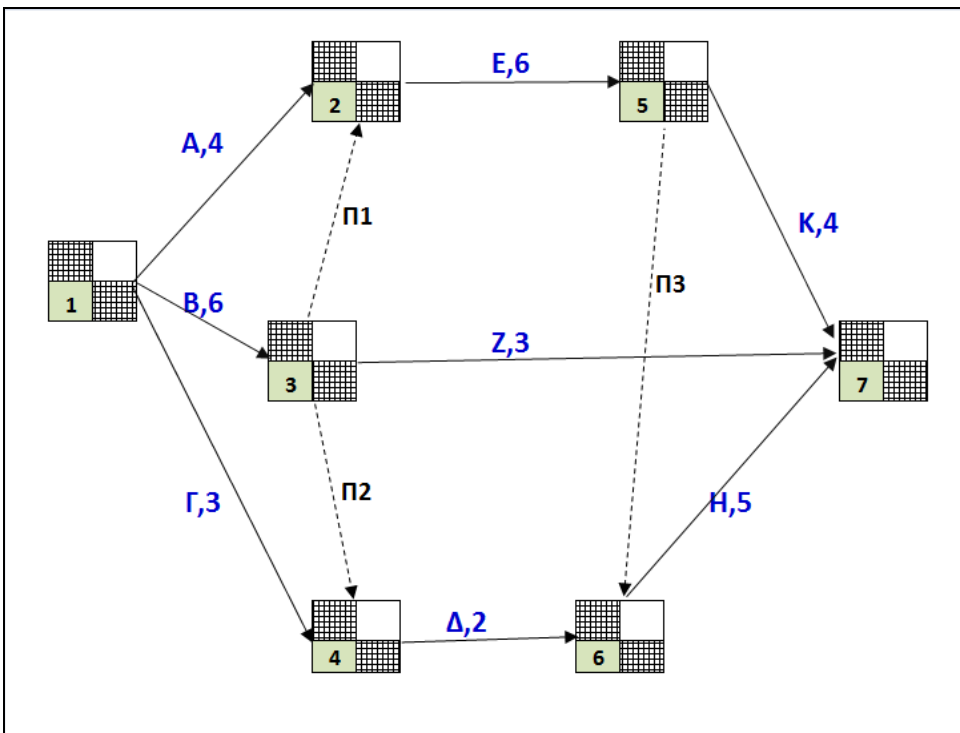
Ερώτημα 3.2

Πώς οι φραγμοί που παρακωλύουν την τυπική επικοινωνία οξύνονται σε περιβάλλον τηλεργασίας;

Θέμα 4

Ερώτημα 4.1

Έστω ότι η επίλυση ενός δικτύου κατά CPM καταλήγει στο παρακάτω γράφημα. Οι Α, Β και Γ είναι αρχικές δραστηριότητες του έργου.



α. Διατυπώστε σε κείμενο εάν οι σχέσεις του πίνακα 1, αντιστοιχούν σωστά στο παραπάνω γράφημα. Εάν όχι, διατυπώστε τη σωστή σχέση.

Πίνακας 1 - Σχέσεις μεταξύ δραστηριοτήτων

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Προηγείται της / των
κωδ.	
A	Δ, Ε, Κ
B	Ε
Γ	Δ, Ζ

Δ	Η
Ε	Κ
Ζ	Η
Η	-
Κ	-

β. Συμπληρώστε το ενωρίτερο πέρας των κόμβων (γεγονότων), δηλαδή το επάνω δεξιά κουτάκι, τεκμηριώνοντας το νούμερο που συμπληρώσατε.

Ερώτημα 4.2

Είστε επικεφαλής ενός έργου αξίας 900.000 € σε μία εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού. Η συνολική διάρκεια του έργου είναι 10 μήνες. Εξετάζοντας σε κάποια χρονική στιγμή την πορεία του έργου διαπιστώνετε ότι έχει ολοκληρωθεί το 60% του έργου, ενώ θα έπρεπε με βάση το χρονοδιάγραμμα να έχει ολοκληρωθεί το 50% του έργου και παράλληλα έχουν ξοδευτεί 475.000 €. Απαντήστε ποιο από τα παρακάτω ερωτήματα είναι σωστό. Αιτιολογείστε την απάντησή σας με χρήση των δεικτών CPI και SPI.

α) Το έργο είναι μπροστά σε σχέση με τον προϋπολογισμό και σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα.

β) Το έργο έχει ξεφύγει προς τα πάνω σε σχέση με τον προϋπολογισμό αλλά είναι μπροστά σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα.

γ) Το έργο έχει ξεφύγει προς τα πάνω σε σχέση με τον προϋπολογισμό και είναι πίσω σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα.

Αν το έργο συνεχιστεί με τους ίδιους ρυθμούς, ποιος θα είναι ο συνολικός χρόνος υλοποίησης;

ΚΑΛΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ!