

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΔΕΟ40



Eclass4U

The best Choice for you

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ -10/11/21

ΣΥΝΤΑΚΤΡΙΑ : ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

www.eclass4u.gr
grammateia.eclass4u@gmail.com

210-5711484 &
6970401981
ΘΕΡΜΟΠΥΛΩΝ 17 – ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ-
100Μ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ ΜΕΤΡΟ
«ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	2
1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ PEST-DG	2
1.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER.....	6
2.1.α. Ανταγωνιστική Στρατηγική BENETH	10
2.1.β. ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ BENETH.....	15
2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ BENETH.....	19
3.1. ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ DELIVERY HERO ΕΛΛΑΔΑΣ.....	21
3.1. ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΑΤΗΓΙΚΕΣ DELIVERY HERO.....	21
3.2. ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	23
3.3. ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΗΓΕΤΗ ΚΟΣΤΟΥΣ- ΚΥΡΙΑΡΧΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	25
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	25
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	26

The best Choice for you

Εισαγωγή

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα, διαμορφώνεται από ορισμένες δυνάμεις, που ασκούν επιδράσεις, στην πορεία των επιχειρήσεων αυτών. Όπως προκύπτει, η ανάλυση των δυνάμεων του περιβάλλοντος, είναι αναγκαία, για τον καθορισμό των στρατηγικών της κάθε επιχείρησης. Εκτός από την εκτίμηση των δυνάμεων του περιβάλλοντος, των επιχειρήσεων, θα πρέπει και να εκτιμώνται οι δυνάμεις του ανταγωνισμού, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να προβλέψουν το ρίσκο και να επιλέξουν τις κατάλληλες στρατηγικές, που θα τους βοηθήσουν να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους.

Θέμα 1ο (βαρύτητα 35%)

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. 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.

Θεωρία για τεκμηρίωση Παπαδάκης, 2016, 2.3-2.5 του Τόμου Α΄ Στρατηγική των Επιχειρήσεων, σελ.69-77

1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ PEST-DG

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μία ατέρμονη διαδικασία με σκοπό να είναι πάντα έτοιμες να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα στελέχη των επιχειρήσεων αναζητούν και συλλέγουν τις κατάλληλες πληροφορίες που θα τις χρησιμοποιήσουν στην λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο που χρησιμοποιούν για τον προσδιορισμό και την κατανόηση των βασικότερων μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST-DG που εστιάζει σε έξι ακόλουθες κατηγορίες παραγόντων (Παπαδάκης, 2016, σελ.69-77):

Πολιτικό /νομικό περιβάλλον

Στο πολιτικό – νομικό περιβάλλον σημαντικές επιπτώσεις μπορεί να υπάρξουν από νομοθετικές αλλαγές ή κυβερνητικές αποφάσεις φορέων που ενδεχομένως να επηρεάσουν μέσα ή άμεσα την ΤΕΡΝΑ.

Οι *συνεχιζόμενες πολιτικές λιτότητας και το ευμετάβλητο φορολογικό σύστημα*, αποτελούν τις βασικές απειλές για μία επιχείρηση. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση έχει να διαχειριστεί και την αύξηση των εργοδοτικών εισφορών που σε συνδυασμό με τις αγκυλώσεις της εργατικής νομοθεσίας, εντείνουν το πολιτικό/νομικό περιβάλλον. Οι αποφάσεις που λαμβάνει η Κυβέρνηση επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα, διότι αφορούν κυρίως οικονομικές και λειτουργικές διαδικασίες. Για τις ελληνικές επιχειρήσεις, η *πολιτική διάσταση πλέον μπορεί να χαρακτηριστεί σταθερή*, ενώ παράλληλα η Κυβέρνηση προβαίνει σε μεταρρυθμίσεις προκειμένου να εφαρμόζει τα προγράμματα σταθερότητας που επιβάλλουν οι ευρωπαϊκοί θεσμοί. Επιπλέον, μολονότι το τελευταίο διάστημα *ψηφιοποιούνται λειτουργίες* και διαδικασίες, *παραμένουν ισχυρές οι γραφειοκρατικές αγκυλώσεις* και καθυστερήσεις. Ειδικότερα στους τομείς της Τεχνολογίας, ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακής εκπαίδευσης, προστασίας προσωπικών δικαιωμάτων, οι νόμοι και οι κανόνες που υιοθετεί η Κυβέρνηση και η Ε.Ε. όσο αφορά την προστασία πνευματικών δικαιωμάτων και αντιγραφής, μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά ένα οργανισμό . Παράλληλα με την απαίτηση της αειφορίας, οι ενεργειακές πολιτικές –ιδιαίτερα των ανεπτυγμένων και στην πλειοψηφία τους ενεργειακά εξαρτημένων χωρών– εμπεριέχουν κατά κανόνα δύο ακόμη στόχους: την απελευθέρωση των αγορών και την ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού. Οι τρεις αυτοί στόχοι είναι αλληλένδετοι, καθώς εμφανίζουν σημαντικές θετικές συνέργειες, χωρίς όμως να αποφεύγονται οι αρνητικές, ιδιαίτερα σε αγορές που χαρακτηρίζονται από ισχυρές στρεβλώσεις. Η *γραφειοκρατία και οι λοιπές παθογένειες* της δημόσιας διοίκησης αποτελούν έναν ακόμη σοβαρό ανασταλτικό παράγοντα για την ανάπτυξη των ΑΠΕ. Παρά τις συνεχείς νομοθετικές παρεμβάσεις με στόχο την απλοποίηση της αδειοδοτικής διαδικασίας (η πιο πρόσφατη με τον Ν. 4203/2013), τα *γραφειοκρατικά εμπόδια είναι ακόμη πολλά*. (Κάπρος, 2011).

Οικονομικό περιβάλλον.

Η οικονομία της Ελλάδας, βρίσκεται ακόμα σε μία *περίοδο προσαρμογής* που επιβάλλεται από τις οικονομικές συμφωνίες που έχει υπογράψει με τους δανειστές της. Αν και η εικόνα είναι σαφώς βελτιωμένη, υπάρχουν ακόμα προβλήματα στις διεθνείς αγορές και οι ξένες επενδύσεις βρίσκονται ακόμα σε χαμηλά επίπεδα. Επιπρόσθετα, η κρίση του κορονοϊού έχει περιορίσει σημαντικά την ρευστότητα των επιχειρήσεων και έχει *διευρύνει την ανεργία*. Ειδικότερα το οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από^{1 2}[\[https://entre.gr/ependuontas-ston-elliniko-energeiako-klado/\]](https://entre.gr/ependuontas-ston-elliniko-energeiako-klado/)

¹ <https://computersgr.wordpress.com/2019/03/04/agora-pliroforikis-ellada-2018-2019/>

Σημαντική ύφεση της πραγματικής οικονομίας από την παρατεταμένη συρρίκνωση του εισοδήματος των καταναλωτών, από την *περιορισμένη δύναμη των καταναλωτών* να ξοδεύουν χρήματα και από την απρόβλεπτη συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Το Α.Ε.Π. της Ελλάδας, μετά από συνεχείς πτώσεις κατά την περίοδο 2010-2016, σημειώνει μια αισθητή αύξηση τα τελευταία χρόνια (<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL15/->) . Το 2020 αποτελεί σημείο κάμψης της συνεχιζόμενης αυτής αύξησης δεδομένου ότι η *εξέλιξη της πανδημίας* οδήγησε σε lockdown (μείωση εισοδημάτων, μείωση απασχόλησης, μείωση επενδύσεων κλπ.) (CAPITAL, 2021) .

Κοινωνικό περιβάλλον.

Η διασπορά του πλούτου που δημιουργεί *οικονομικές ανισότητες*, το μορφωτικό επίπεδο και το επίπεδο διαβίωσης, αποτελούν κριτήρια διαμόρφωσης της στρατηγικής που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση. Ειδικότερα εξετάζονται: Οι *αγοραστικές συμπεριφορές, ο τρόπος ζωής*, η διαχείριση του ελεύθερου χρόνου, η κουλτούρα και οι ηθικές αξίες. Από τη μελέτη της μακροοικονομικής εικόνας της Ελλάδας προκύπτει ότι υπάρχει ένα *σημαντικό ποσοστό ανέργων* στη χώρα (~16,6%)³ (statistics.2021) , η τηλε-εργασία επιβάλλεται συχνά ακόμα και σε μη διεθνείς εταιρείες . Ακόμη, οι τάσεις προσφύγων δημιουργούν και νέες ανάγκες στην αγορά εργασίας (εκπαίδευσης, απασχόλησης) . Τέλος, την περίοδο 2010-2013 υπάρχει μία *σημαντική μείωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος* (GDP per Capita) της χώρας ενώ από το 2014 έως το 2019 υπάρχει μία σταθερή αύξηση⁴ (capital.2021).

Τεχνολογικό περιβάλλον.

Για το τεχνολογικό περιβάλλον μελετώνται το επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης μιας χώρας, αλλά και τα σχετικά επιτεύγματα , τα δίκτυα επικοινωνίας που βασίζονται στο διαδίκτυο, οι τάσεις που διαμορφώνονται διεθνώς. Η *ανάπτυξη της τεχνολογίας* και ειδικότερα στους τομείς της ρομποτικής, της πληροφορικής και της μηχανολογίας, της αρχιτεκτονικής, του σχεδιασμού, έχει συμβάλει στην περαιτέρω ισχυρή παρουσία των επιχειρήσεων που ειδικεύονται στην κατασκευή μεγάλων έργων, όπως η διαχείριση ενεργειακών πόρων. Η *χρήση* αυτών των *νέων τεχνολογιών*, βοηθά τις επιχειρήσεις στη δημιουργία πρωτοπόρων προϊόντων και υπηρεσιών που δύνανται να διαθέσουν στην παγκόσμια αγορά με σκοπό να επιτύχουν στους καθορισμένους στρατηγικούς στόχους. Ο τομέας της τεχνολογίας *σημειώνει σημαντική άνοδο* στην Ελλάδα. Δημιουργήθηκαν technological hubs στις μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας [Κόντη, 2021 και Καλαιτζή, 2019]⁵ (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα) (ekathimerini., 2021) .

² [<https://entre.gr/ependuontas-ston-elliniko-energeiako-klado/>]

³ <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL15/->

⁴ <https://www.capital.gr/politiki/3482471/g-broutsis-entos-oktobriou-i-ruthmisi-tis-ex-apostaseos-ergasias>

⁵ Κόντη, 2021 στο : <https://www.ekathimerini.com/253342/article/ekathimerini/business/microsoft-to-open-rd-hub-in-athens>, Καλαιτζή, 2019 στο: <https://www.kathimerini.gr/k-k-magazine/1039934/thessaloniki-ena-dynamiko-tech-hub/>,

Δημογραφικό περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μία συνεχή διαδικασία άντλησης πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για να εκτιμήσουν την αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Αυτές οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής προσέγγισης. Οι πληροφορίες αυτές στηρίζονται σε χαρακτηριστικά που αφορούν το μέγεθος του πληθυσμού, την κατανομή του σε διάφορες περιοχές, τα ιδιαίτερα στοιχεία του εργατικού δυναμικού (επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία) και τις μετακινήσεις πληθυσμών λόγω οικονομικών ή κοινωνικών λόγων (πρόσφυγες). Τέλος, η συντριπτική πλειοψηφία των κατοίκων της Ελλάδας ανήκει στο ηλικιακό group 25-54 (42,18%) (<https://www.statistics.gr/demographic-data>).

Παγκόσμιο περιβάλλον.

Μια μακροσκοπική εξέταση των αλλαγών που έχουν συντελεστεί στο παγκόσμιο ενεργειακό μείγμα τα τελευταία χρόνια, δείχνει μια σημαντική αύξηση της συμμετοχής του φυσικού αερίου και της πυρηνικής ενέργειας, ενώ στο σύνολό τους οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) αυξάνουν ελάχιστα το μερίδιό τους (IEA, 2012). Η απελευθέρωση των ενεργειακών αγορών δρομολογήθηκε ήδη σε πολλές χώρες, σε Ευρώπη και Αμερική. Ειδικότερα, στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας *οι τεχνολογικές μεταβολές διευκολύνουν τη διαδικασία απελευθέρωσης*, καθώς οι μονάδες των ΑΠΕ και του φυσικού αερίου διευκολύνουν τη φυσική αποκέντρωση του συστήματος και μειώνουν την κλίμακα των επενδύσεων και τις αντίστοιχες κεφαλαιουχικές απαιτήσεις (Midttun, 2012). Στην Ευρώπη υπάρχει μία αναταραχή σχετικά με την έξοδο της Μεγάλης Βρετανίας από την Ε.Ε. (<https://www.capital.gr/diethni/3405510/brexit-ti-perimenei-o-ellinikos-epixeirimatikos-kosmos>).

Στην περίπτωση της ΤΕΡΝΑ και από την ανωτέρω ανάλυση αυτό που θεωρείται ως κρίσιμο **γενικό συμπέρασμα** [πάντα ενδεικτικά] είναι ότι η Ελλάδα μέχρι σήμερα πορεύεται στο νέο ενεργειακό τοπίο με βάση κυρίως τις διεθνείς της υποχρεώσεις, προς τις οποίες επιχειρεί να συμμορφωθεί, συνήθως με μεγάλες καθυστερήσεις και αποκλίσεις. Αυτό που χαρακτηρίζει αυτή την πορεία είναι η έλλειψη μακροπρόθεσμης προοπτικής, σφαιρικής θεώρησης και συστηματικής ανάλυσης των παραμέτρων που επηρεάζουν τις ενεργειακές αποφάσεις.

Συνεπώς, η δομή και η δυναμική της ελληνικής οικονομίας, η απασχόληση καθώς και η δημογραφική εξέλιξη επηρεάζουν δραστικά τον ενεργειακό τομέα, καθώς καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση ενέργειας.

<https://www.ekathimerini.com/249140/article/ekathimerini/comment/turning-the-city-of-ioannina-into-a-balkan-hub>)

Με βάση αυτές τις συνθήκες αναμένεται ότι κατά την επόμενη δεκαετία, ριζικές τομές θα γίνουν στον τομέα της διάθεσης ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα, καθώς επιδιώκεται το μερίδιο των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) στην παραγωγή ηλεκτρισμού να αυξηθεί σημαντικά και να αντικαταστήσει σταδιακά τη χρήση ορυκτών καυσίμων. Οι πολιτικές που πρόκειται να υιοθετηθούν, έχουν ως στόχο να επιτύχουν την ένταξη των ΑΠΕ στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας με ανταγωνιστικό τρόπο, ενώ η προβλεπόμενη μείωση της εξόρυξης και της χρήσης του λιγνίτη για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας (ΤΕΡΝΑ, 2021)⁶.

Ερώτημα 1.2 (20%)

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Porter (Porter Five Forces Model) αναλύστε τη σημασία των επιμέρους δυνάμεων του στον κλάδο της ενέργειας με έμφαση στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας στην Ελλάδα.

1.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

Θεωρία για τεκμηρίωση Παπαδάκης, 2016, ΕΝΟΤΗΤΑ 2.4.1.

<https://www.icap.gr/product/%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BD%CE%B5%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B5%CF%83-%CF%80%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CF%83-%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CF%83-2020/>

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού της στρατηγικής της, κάθε επιχείρηση πέρα από το μακρο-περιβάλλον της χρειάζεται να παρακολουθεί, να αναλύει και να μελετά και το μικρο-περιβάλλον της [ανταγωνιστικό] προκειμένου να καταγράφει στοιχεία για την υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιορίσει τις στρατηγικές της κινήσεις. Για τον σκοπό αυτόν και στο πλαίσιο της ανάλυσης του μικροπεριβάλλοντος, δηλαδή του ανταγωνιστικού της πλαισίου, ένας κλάδος μπορεί να αξιολογηθεί στη βάση των **πέντε δυνάμεων του Porter**. Ο Porter (1985) για να αναλύσει την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί μέσα σε έναν κλάδο και να καθορίσει τον βαθμό ελκυστικότητάς του, ανέπτυξε το μοντέλο των 5 δυνάμεων το οποίο περιλαμβάνει τα εξής (Παπαδάκης, 2016, ενότητα 2.4.1): 1. **πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών**, 2. **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των επιχειρήσεων του κλάδου**, 3. **διαπραγματευτική δύναμη των πελατών**, 4. **ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων**, 5. **ένταση του ανταγωνισμού από τις υπάρχουσες εταιρίες του κλάδου**.

⁶ <https://www.terna-energy.com/i-etairaia/o-klados/>]

Πιο συγκεκριμένα, στον κλάδο της ενέργειας, που δραστηριοποιείται η ΤΕΡΝΑ, οι πέντε σημαντικότερες απειλές για τη λειτουργία και την ανάπτυξη της, δηλαδή για τη συνολική ανταγωνιστικότητά της στη συγκεκριμένη αγορά είναι οι ακόλουθες:

1. Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο

Τα μέτρα πολιτικής για την περαιτέρω διείσδυση των ΑΠΕ στην ηλεκτροπαραγωγή υλοποιούνται στο πλαίσιο επίτευξης του στόχου για τη συμμετοχή της ηλεκτρικής ενέργειας που παράγεται από ΑΠΕ στην ακαθάριστη κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας το έτος 2020, έτσι όπως έχει διαμορφωθεί κατά την εναρμόνιση της Οδηγίας 2009/28/ΕΚ στο ελληνικό δίκαιο.

Στην υφιστάμενη συγκυρία, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων και η βελτίωση των επιδόσεων του ενεργειακού τομέα στην Ελλάδα απαιτούν σημαντικού ύψους επενδύσεις⁷. Αυτή την ευκαιρία την αναγνωρίζουν οι επιχειρήσεις που προσελκύονται από την κερδοφορία του κλάδου και αναζητούν τρόπους να διεκδικήσουν και αυτή μερίδια κερδοφορίας⁸. Το σύνολο της επένδυσης μιας επιχείρησης για να δραστηριοποιηθεί στον ενεργειακό κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλό. Η μεγάλη διαθεσιμότητα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (αιολικής, υδροηλεκτρικής, γεωθερμικής, ηλιακής, ηλιοθερμικής, καθώς και ενέργειας από βιομάζα) σε συνδυασμό με τα εν εξελίξει έργα υποδομών μεγάλης κλίμακας στην Ελλάδα⁹ Τέλος, οι νέες εξελιγμένες ενεργειακές τεχνολογίες και οι διαχρονικές περιβαλλοντικές επιταγές, τα διεθνή και ευρωπαϊκά πλαίσια συνεργασίας αλλά και άλλες διακρατικές συμφωνίες και πρωτόκολλα, επιτάσσουν την προσαρμογή και την εναρμόνιση της ελληνικής ενεργειακής αγοράς και του θεσμικού της πλαισίου με τις σύγχρονες διεθνείς τάσεις, αντιλήψεις και επιταγές. **Συνεπώς, η συγκεκριμένη δύναμη απειλεί την ΤΕΡΝΑ σε μεγάλο βαθμό [είναι υψηλής έντασης]**

2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών¹⁰ των επιχειρήσεων του κλάδου,

Η διασύνδεση του κεντρικού συστήματος μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας με τα Ελληνικά νησιά καθώς και η αναβάθμιση/επέκταση των διασυννοριακών ηλεκτρικών διασυνδέσεων της χώρας (Maritsa East, EuroAsia InterConnector). Πέραν των τεράστιων ποσών που θα πρέπει να επενδυθούν, απαιτούνται τεχνολογικές γνώσεις και νέα χρηματοδοτικά εργαλεία, εκ μέρους των

⁷ Η επίτευξη κορυφαίων στόχων της εθνικής και ευρωπαϊκής ενεργειακής πολιτικής, όπως η ενεργειακή ασφάλεια και η συνεισφορά του ενεργειακού τομέα στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και στην ανταγωνιστικότητα, απαιτεί την υλοποίηση σημαντικού ύψους επενδύσεων τα επόμενα χρόνια.

⁸

<https://www.enterprisegreece.gov.gr/ependyste-sthn-ellada/kladoi-aixmhs/energeia>

⁹ (Αγωγοί Αερίου TAP-IGB-EastMEd, EuroAsia Interconnector, εξερεύνηση και ανάπτυξης υδρογονανθράκων), αποτελούν ένδειξη του αναβαθμισμένου ρόλου της χώρας, ως βασικού πλέον παίκτη στη διαμόρφωση του ενεργειακού μείγματος της Ε.Ε. προσφέροντας σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες σε όλους του επιμέρους τομείς του κλάδου της Ενέργειας.

¹⁰ Οι τιμές στη χονδρική αγορά ενέργειας καθορίζονται από τους συμμετέχοντες σε αυτήν, δηλαδή τους παραγωγούς ηλεκτρικής ενέργειας (Η.Ε.) που κατέχουν θερμικούς ή υδροηλεκτρικούς σταθμούς, τους εμπόρους Η.Ε. που εισάγουν ή εξάγουν ενέργεια και τους εκπροσώπους φορτίου (προμηθευτές).

χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Επιπλέον, οι τιμές της ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα είναι αρκετά φθηνότερες σε σχέση με το μέσο όρο της Ευρώπης και σίγουρα αρκετά πιο κάτω σε σχέση με ανταγωνιστικές χώρες¹¹. Συνεπώς δέχεται έντονη επίδραση – απειλείται σημαντικά – από χώρες – προμηθεύτριες πόρων και υπηρεσιών στο πλαίσιο ανάπτυξης έργων ΑΠΕ, αφού αυτές διαθέτουν την ικανότητα να διαπραγματεύονται για τιμές και ποσότητες.

3. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Η ένταση αυτής της δύναμης εξαρτάται από το μέγεθος του αγοραστή, τον αριθμό των εναλλακτικών προμηθευτών, τον βαθμό πληροφόρησης για το κόστος ενέργειας, η διαφοροποίηση που προσφέρει και η ευαισθησία των καταναλωτών στην τιμή. Η αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας αποτελεί το κλειδί για την οικονομική ανάπτυξη κάθε χώρας, υπό την προϋπόθεση της προστασίας της περιβαλλοντικής ευημερίας. Συνεπώς όχι μόνο σε επιχειρηματικό, αλλά και σε επίπεδο νοικοκυριού επιδιώκεται η υποκατάσταση παραδοσιακών μορφών ενέργειας με ΑΠΕ, με συνέπεια να έχουν σημαντική δύναμη οι καταναλωτές που επιλέγουν ανάμεσα σε λίγες εταιρείες, αυτή που θεωρούν ότι αποδίδει την καλύτερη σχέση ποιότητας- τιμής. Άρα η απειλή είναι σημαντική για την ΤΕΡΝΑ.

4. Δύναμη υποκατάστατων προϊόντων - υπηρεσιών

Εδώ εξετάζεται η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής πρόσβασης σε ΑΠΕ και η τάση των αγοραστών να επιλέγουν φιλικές στο περιβάλλον λύσεις. Η προώθηση του φυσικού αερίου πραγματοποιείται με την εφαρμογή μέτρων πολιτικού χαρακτήρα, όπως ενδεικτικά είναι η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας, η θέσπιση φορολογικών κινήτρων, η έκπτωση των τελών διασύνδεσης, η ανταγωνιστική τιμή του σε σχέση με τα άλλα καύσιμα. Στην Ελλάδα, το μερίδιο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας επί της συνολικής παροχής πρωτογενούς ενέργειας έχει σημειώσει σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια, ιδίως στα αιολικά και φωτοβολταϊκά συστήματα, χάρη στα μεγαλοπρεπή feed-in-tariffs και τη μείωση του τεχνολογικού κόστους. Ωστόσο, σήμερα, τα ρυπογόνα συμβατικά καύσιμα καλύπτουν το μεγαλύτερο μερίδιο της τελικής κατανάλωσης ενέργειας στην Ελλάδα. Άρα δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για τους καταναλωτές να επιλέξουν όποια μορφή θεωρούν καλύτερη. Συνεπώς, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μέτριας έντασης- δεν μπορούν να επιδράσουν στην τιμή ή στην ποιότητα των ΑΠΕ, αλλά μπορούν να επιλέξουν άλλον πάροχο.

¹¹ Οι τιμές στη χονδρική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας καθορίζονται από τις μονάδες Φυσικού Αερίου, τις λιγνιτικές, καθώς και από τις εισαγωγές. Η Ελλάδα, διατηρεί διασυνδέσεις με τις γειτονικές της χώρες, πραγματοποιώντας εισαγωγές και εξαγωγές ηλεκτρικής ενέργειας, παρουσιάζοντας μία έντονη δραστηριότητα στον τομέα του εμπορίου ενέργειας, αν και αποτελεί μία καθαρά εισαγωγική χώρα

5. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων,

Ο ρυθμός ανάπτυξης στον ενεργειακό κλάδο είναι υψηλός, ο αριθμός των μελών του κλάδου σχετικά μικρός και η ένταση διεκδίκησης από όλες τις επιχειρήσεις είναι υψηλή. Παράλληλα, οι συνθήκες σε διεθνές επίπεδο ωθούν τη χώρα στην αναδιάρθρωση και μετάβαση του ενεργειακού τομέα¹², στο πλαίσιο των δεσμεύσεων και των στόχων που πηγάζουν από τη Συμφωνία των Παρισίων στη βάση των Παγκόσμιων Στόχων για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (ΣΒΑ). Επιπλέον, η γεωγραφική θέση της Ελλάδας [κομβική θέση μεταξύ Δύσης και Ανατολής σε συνδυασμό με την σύναψη τριμερών συνεργασιών, όπως αυτή μεταξύ Ελλάδας-Κύπρου-Ισραήλ, της επιτρέπει να διαδραματίσει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον ενεργειακό χάρτη των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου

Και ενώ η αγορά αυτόν τον καιρό έχει επικεντρωθεί στην εξαιρετική προσπάθεια της ΔΕΗ να μπει επιτέλους στις ΑΠΕ με την συμφωνία μαμούθ με την γερμανική RWE, η ΤΕΡΝΑ Ενεργειακή διαθέτει ήδη ένα χαρτοφυλάκιο έργων συνολικής ισχύος περίπου 2.000 MW (σε λειτουργία ή υπό κατασκευή), ενώ πρόσφατα η διοίκηση της εταιρείας ανέβασε τον πενταετή στόχο για τη συνολική εγκατεστημένη ισχύ της εταιρείας κατά 800 MW στα 2,8 GW. Έχοντας επενδύσει μέχρι σήμερα περίπου 2 δισ. ευρώ, η ΤΕΡΝΑ Ενεργειακή συνεχίζει να αναπτύσσεται δυναμικά με νέες επενδύσεις άνω των 1,7 δισ. ευρώ στην παραγωγή και αποθήκευση καθαρής ενέργειας και σε έργα περιβάλλοντος και διαχείρισης απορριμμάτων. Κατέχει ηγετική θέση στους τομείς των υποδομών, της παραγωγής, προμήθειας και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας από θερμικές πηγές και ΑΠΕ, των παραχωρήσεων, της διαχείρισης απορριμμάτων και της ανάπτυξης και διαχείρισης ακινήτων. Αποτελεί ταυτόχρονα έναν από τους πλέον εξωστρεφείς ελληνικούς Ομίλους, με σημαντική παρουσία σε 16 χώρες (Ευρώπη, ΗΠΑ, Μέση Ανατολή). Συνεπώς δέχεται μια υψηλή έντασης [αλλά ως φαίνεται διαχειρίσιμη] απειλή από τους άλλους παίκτες του κλάδου.

Τέλος, μια έκτη δύναμη που αφορά τόσο η ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα όσο και την επίδραση της τεχνολογίας θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία πιέσεων στην επιχείρηση και θα πρέπει να εξετάζονται σε βάθος για την αποτύπωση των ευκαιριών και των απειλών μιας επιχείρησης όπως η ΤΕΡΝΑ ενεργειακή.

¹² Ο ενεργειακός τομέας περιλαμβάνει την παραγωγή, μεταφορά, διανομή και προμήθεια ηλεκτρισμού από διάφορες πρωτογενείς πηγές ενέργειας (συμπεριλαμβανομένης της εξόρυξης λιγνίτη), την εισαγωγή, διύλιση και διανομή/εμπορία προϊόντων πετρελαίου και την εισαγωγή, αποθήκευση και διανομή φυσικού αερίου. Ευρύτερα στον ενεργειακό τομέα περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την κατασκευή, εγκατάσταση και συντήρηση εξοπλισμού παραγωγής και διανομής ενέργειας, καθώς και η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στον τομέα ενεργειακής εξοικονόμησης και αποδοτικότητας (π.χ. ενεργειακές υπηρεσίες όπως επιθεωρήσεις, τεχνικές μελέτες και συμβουλευτικές υπηρεσίες, υλικά, υπηρεσίες ΤΠΕ, κ.ά.).



ΑΡΧΙΚΗ

Η ΕΤΑΙΡΙΑ

ΝΕΑ

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

ΠΡΟΪΟΝΤΑ

ΔΙΑΤΡΟΦΗ

FRANCHISE



Θέμα 2ο (βαρύτητα 30%)

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

Ερώτημα 2.1 (15%):

- (α) Αιτιολογείστε 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%)

2.1.α. Ανταγωνιστική Στρατηγική BENETH

Ο Porter διατύπωσε θεωρία (1985), με την οποία καταλήγει στο ότι μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονεκτικότερη θέση στην αγορά, από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, είτε βασίζοντας την ανταγωνιστικότητά της στο χαμηλότερο κόστος παραγωγής, άρα και στη δυνατότητά της να πουλάει σε πιο χαμηλή τιμή (Παπαδάκης, 2016). Παράλληλα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της επίσης θεμελιώνει εκείνη η επιχείρηση που παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα, δηλαδή υπό μια έννοια μοναδικά στη χρήση, τη λειτουργία, το κύρος που προσδίδουν, κ.ο.κ. Από αυτές τις επιλογές προκύπτουν οι στρατηγικές (Παπαδάκης, 2016, σελ. 434-435): **ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και της εστίασης με ηγεσία κόστους ή με διαφοροποίηση**, σε μικρότερες αγορές- τμήματα της αγοράς.

Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Χαμηλό Κόστος

Διαφοροποίηση

Αγορά
Στόχος

Ευρεία
Αγορά

Τμήμα
Αγοράς
(Νησίδα)

Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
Εστιασμένη Χαμηλό Κόστος	Εστιασμένη Διαφοροποίηση

Ηγεσία κόστους (cost leadership)

- Βασίζεται στην ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με μικρότερο κόστος στην αγορά λόγω χαμηλού κόστους παραγωγής.
- Έμφαση στις λειτουργίες της παραγωγής και των προμηθειών
- χαμηλό κόστος λειτουργίας
- υψηλά κέρδη για την επιχείρηση

Διαφοροποίηση (differentiation)

- Βασίζεται στην προσφορά έντονα διαφοροποιημένου προϊόντος με ιδιαίτερα γνωρίσματα (μοναδικό προϊόν). Ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει
- παραπάνω (υψηλότερη τιμή προϊόντος στην αγορά) για να το αποκτήσει.
- Έμφαση στις λειτουργίες του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων και της έρευνας
- Υψηλά έσοδα υψηλά κέρδη για την επιχείρηση

[ΘΕΩΡΙΑ : ENOHTHES 8.3-8.4- σχήμα 8.3, σελ. 435 -436 και 453-454 Παπαδάκης, 2016]

<https://www.insider.gr/epiheiriseis/99053/benetis-anekampsan-oi-poliseis-stohos-i-diatirisi-tis-ypsilis-kerdoforias>

--Για καθένα από τα ακόλουθα στοιχεία να **προτείνετε τη δική σας τεκμηρίωση** [OXI THN ΙΔΙΑ] με τις απαραίτητες αναφορές από σχετικά – αξιόπιστα links.--

Στη BENETHS, τα κύρια χαρακτηριστικά στα οποία αποτυπώνεται η ανταγωνιστική στρατηγική της εντοπίζονται στη συνολική της εικόνα στην αγορά, η οποία διαμορφώθηκε διαχρονικά από μια παραδοσιακή μάρκα σε μια δυναμική, καινοτόμα και μοναδική εταιρεία ειδών αρτοποιείου και



ζαχαροπλαστικής. Ο πελάτης της BENETHS αναγνωρίζει χαρακτηριστικά της μάρκας όπως η ξεχωριστή ποικιλία ψωμιών, η πληθώρα επιλογών σε τύπους,

είδη και παραλλαγές σύστασης, γεύσης, προέλευσης- τρόπου παρασκευής, προϊόντα με λειτουργική δράση [για διαβητικούς, αλλεργικούς, για υπέρβαρους ή σε δίαιτα άτομα, κ.ο.κ] αφού αυτά αποτελούν ενδείξεις της έντονης διαφοροποίησης- μοναδικότητας που του προσφέρει.

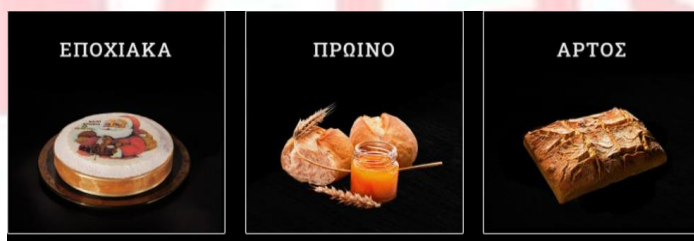
Στην περίπτωση της BENETHΣ, η ανταγωνιστικότητα και μοναδική θέση της στην αγορά φαίνεται να θεμελιώνονται με την εξασφάλιση των ακόλουθων **ΟΛΗΓΩΝ-ΠΗΓΩΝ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ** (Παπαδάκης, 2016, σελ.453-454):

- **ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ**

Ιδιαίτερη σημασία για τη συνολική εικόνα που διαμορφώνει ο πελάτης της BENETHΣ έχουν και άλλα στοιχεία και διαστάσεις επιχειρηματικότητας. Για παράδειγμα, η κοινή γνώμη διάκειται θετικά για επιχειρήσεις που αναδεικνύονται- διακρίνονται- βραβεύονται από αναγνωρισμένους φορείς. Αυτό διότι, μια τέτοια διάκριση επιβεβαιώνει την αξία της μάρκας και την αγοραστική προτίμηση του κοινού. Η εταιρεία BENETH αναδείχθηκε για δεύτερη φορά Superbrand στο χώρο της εστίασης, μία δηλαδή, από τις κορυφαίες εταιρικές επωνυμίες στην Ελλάδα, σύμφωνα με αξιολόγηση της Κριτικής Επιτροπής και δημοσκόπηση της κοινής γνώμης.[BENETHΣ,2021].¹³



- **ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ**



Το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της BENETHΣ ανανεώνεται διαρκώς με νέα πρωτότυπα αρτοσκευάσματα και γλυκά, ενώ παράλληλα υπάρχει ιδιαίτερη ικανότητα στην προσαρμογή σε εξατομικευμένες ανάγκες. Εκτός από τις υπηρεσίες delivery μέσω WOLT & efood, υπηρεσίες delivery και τηλεφωνικές παραγγελίες για μικρές και μεγάλες εκδηλώσεις, υπάρχει ειδικό τμήμα MKT, το οποίο αναπτύσσει ενέργειες προβολής συχνά προσαρμόζοντας τα προϊόντα της στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των B2B πελατών της. Π.Χ. δημιούργησε το «**ΤΣΟΥΡΕΚ BENET**», για την εκπομπή SURVIVOR.



ΤΣΟΥΡΕΚ VENET

Το τσουρέκι που φτιάχτηκε ειδικά για τους παίκτες του SURVIVOR, σε όλα τα καταστήματα BENETH Το ΤΣΟΥΡΕΚ

¹³ <https://fornosveneti.gr/%ce%b7-%ce%b5%cf%84%ce%b1%ce%b9%cf%81%ce%b5%ce%af%ce%b1-%ce%b2%ce%b5%ce%bd%ce%b5%cf%84%ce%b7-%ce%b3%ce%b9%ce%b1-%ce%b4%ce%b5%cf%8d%cf%84%ce%b5%cf%81%ce%b7-%cf%86%ce%bf%cf%81%ce%ac-superbrand-%cf%83/>

▪ **ΜΟΝΑΔΙΚΟ ΣΤΙΛ**



Τα προϊόντα ΒΕΝΕΤΗΣ διαθέτουν ένα *δικό τους μοναδικό στιλ τόσο σε εικόνα παρουσίασης, συσκευασίας και προβολής στο σημείο πώλησης*, όσο και σε επίπεδο αρχικού σχεδιασμού, υλικών παραγωγής, προέλευσης πρώτων υλών ενώ είναι και *ποιοτικά ελεγμένα σε κάθε στάδιο κάθε διεργασίας*. Με τη μοναδική αυτή ικανότητα να προσφέρει ξεχωριστά- πρωτοποριακά γευστικά είδη άρτου και ζαχαροπλαστείου, χτίζει διαχρονικά μια φήμη που τη διατηρεί σε ηγετική θέση στον εγχώριο κλάδο. Ενδεικτικά αναφέρονται τέτοιες επιλογές: Βενέτη Great . Ένα νέο concept που *παρουσιάζει το μεγαλείο της μεσογειακής διατροφής* προσαρμοσμένο στους σύγχρονους γρήγορους και απαιτητικούς ρυθμούς της ζωής . Στα Βενέτη Great η υψηλή ποιότητα σε προσιτές τιμές συνδυάζονται με την ανάγκη για γρήγορη, υψηλών προδιαγραφών εξυπηρέτηση. Τον Μάιο 2020 πρωτολειτούργησε στο εμβληματικό κτήριο 'Μπάγγειον' στην πλατεία Ομονοίας φιλοδοξώντας να αλλάξει τα δεδομένα στην ελληνική εστίαση.

▪ **ΤΑΧΥΤΗΤΑ**



[ΒΕΝΕΤΗΣ, 2021]¹⁴

Η διοίκηση της εταιρείας φαίνεται να ακολουθεί ένα πολύ δυναμικό μοντέλο ανάπτυξης. Πέρα από την αναζήτηση νέων προϊόντων, σημείων πώλησης και νέων αγορών, στη ΒΕΝΕΤΗΣ οι προσαρμογές στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά. Σε ένα τέτοιο αναπτυξιακό πλαίσιο και σε μια προσπάθεια διατήρησης της μοναδικότητας της μάρκας ΒΕΝΕΤΗΣ η εταιρεία πρόσφατα εισήγαγε νέους τύπους καταστημάτων και έκανε σημαντική κίνηση αντίδρασης στον ανταγωνισμό εισάγοντας και σειρά προϊόντων – έτοιμα για ψήσιμο- στα ράφια των σούπερ μάρκετ (Μανιφάβα, 2021¹⁵).

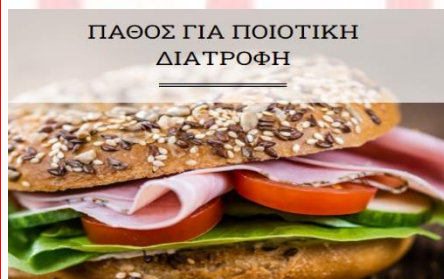
¹⁴ <https://fournosveneti.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82/>

¹⁵ <https://www.kathimerini.gr/economy/561252502/nea-stratigiki-anaptyxis-apo-ti-venetis/>

- ✓ δραστηριοποίηση μέσω δύο νέων τύπων καταστημάτων. α/ **Cremeria Veneti** και πρόκειται για γαλακτοπωλεία που θα διαθέτουν και πολλά γλυκά και παγωτά , β/ **Veneti Go**¹⁶ και πρόκειται για μικρά καταστήματα που θα διαθέτουν καφέ, χυμούς, σνακ και σάντουιτς. Τα καταστήματα αυτά θα αναπτυχθούν αποκλειστικά με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (*franchising*),
- ✓ γ/στα ψυγεία των σούπερ μάρκετ θα βρίσκονται τέσσερα προϊόντα της εταιρείας (το Πολίτικο Γαλακτομπούρεκο, το Γιαννιώτικο – Γιαννιώτικος Μπακλαβάς, το Σμυρνέικο Γαλακτομπούρεκο με φύλλο καταΐφι και ο Πολίτικος Μπακλαβάς), στο πλαίσιο της σειράς **Veneti Family**
- **ΑΣΥΝΗΘΙΣΤΑ ΥΨΗΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ [BENETHS, 2021]**¹⁷

Στα καταστήματα BENETH διενεργούνται καθημερινοί έλεγχοι σε όλα τα στάδια, από την παραλαβή μέχρι τη διάθεση. Τηρούνται όλα τα απαραίτητα αρχεία (καθημερινού ελέγχου θερμοκρασιών, καθαριότητας κ.τ.λ.) από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό (το οποίο είναι εκπαιδευμένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις του συστήματος

HACCP της BENETH, καθώς και με τις Βασικές Αρχές Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων του ΕΦΕΤ), διασφαλίζοντας έτσι υψηλά επίπεδα ποιότητας, ασφάλειας και υγιεινής. Παράλληλα, πραγματοποιούνται εσωτερικοί έλεγχοι και επιθεωρήσεις των καταστημάτων BENETH με καθορισμένη συχνότητα (τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα ανά κατάστημα) από έμπειρο εκπαιδευμένο προσωπικό, ενώ ειδικά εκπαιδευμένοι επιστήμονες διενεργούν ελέγχους στην ασφάλεια τροφίμων, τόσο για την επιβεβαίωση της εφαρμογής του συστήματος HACCP της BENETH, όσο και για την αποτελεσματικότητα του συστήματος συνολικά.



πιστοποιημένο από τον RTA-HELLAS LTD CERTIFICATION BODY

- *τήρηση όλων των κανόνων υγιεινής πρακτικής κατά την προμήθεια, παρασκευή, αποθήκευση και διάθεση των προϊόντων της.*

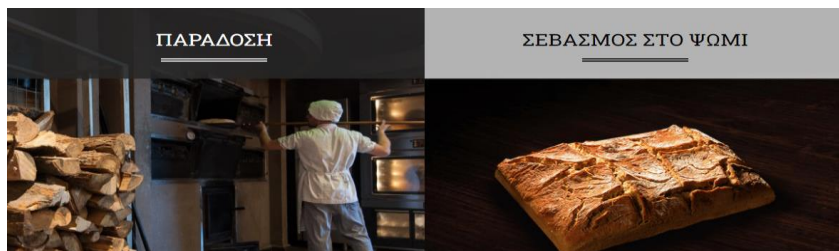
- *έχει καθιερώσει σε όλο το πλέγμα των διαδικασιών της, ένα Σύστημα Διαχείρισης ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (Σ.Δ.Α.Τ & Π.) σύμφωνο με τις αυστηρές προδιαγραφές και απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ELOT EN ISO 22000: 2018*

Η δέσμευση της BENETHS στην υψηλή ποιότητα αναγνωρίζεται από το κοινό κι έτσι δημιουργείται μια αυξανόμενη αλυσίδα προσηλωμένων πελατών.

¹⁶ ένα «οικονομικό» concept καταστήματος γρήγορης εξυπηρέτησης με μέσο κόστος επένδυσης 80-100 χιλ. ευρώ, που αναμένεται να ξεκινήσει με μετατροπές υφιστάμενων καταστημάτων του δικτύου.

¹⁷ <https://fournosveneti.gr/%ce%b4%ce%b9%ce%b1%cf%83%cf%86%ce%ac%ce%bb%ce%b9%cf%83%ce%b7-%cf%80%ce%bf%ce%b9%cf%8c%cf%84%ce%b7%cf%84%ce%b1%cf%82/>

▪ ΔΗΜΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΙΑΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ



Στην εταιρεία BENETH, λαμβάνοντας υπόψη το σύγχρονο τρόπο ζωής, τις συνθήκες διαβίωσης και με έντονο το αίσθημα της υπευθυνότητας και της κοινωνικής φροντίδας, τα τελευταία χρόνια *συνεργάζεται με επιστήμονες διαιτολόγους – διατροφολόγους*, προκειμένου να προσφέρει στον καταναλωτή φρέσκα και υγιεινά προϊόντα. Ειδικότερα, η εταιρεία *συνεργάζεται με την επιστημονική ομάδα διαιτολόγων ΜΕΔΙΑΔΙΑΤΡΟΦΗ*, προκειμένου τα προϊόντα που της να παρασκευάζονται με γνώμονα την υγεία του καταναλωτή, τη θρέψη και την *αξιοποίηση των θρεπτικών συστατικών των προϊόντων της φύσης μέσα από τα προϊόντα της [BENETHΣ, 2021]*¹⁸. Ακόμη, στο πλαίσιο της κοινωνικής προσφοράς, η εταιρεία έχει καθιερώσει από το 2010 την ενέργεια «Από Καρδιάς BENETH»¹⁹. Το κάθε προϊόν [σύμφωνα με τις επίσημες δηλώσεις της εταιρείας] είναι φτιαγμένο παραδοσιακά στο χέρι και ζυμώνεται καθημερινά με μεράκι και αγάπη. Δίνοντας σταθερά έμφαση στην ποιότητα του κάθε παραγόμενου άρτου ξεχωριστά και χρησιμοποιώντας πάντα τα πιο αγνά υλικά. Γιατί τα προϊόντα BENETHΣ προβάλλονται όχι μόνο ως γευστικά, αλλά κυρίως ως υγιεινά!

Ερώτημα 2.1

(β) Πάνω σε ποιους πόρους και ικανότητες στηρίζεται η «Φούρνος Βενέτη» για την εφαρμογή της ανταγωνιστικής της στρατηγικής; (10%)

2.1.B. ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ BENETH

(Παπαδάκης, 2016 , ενότητες 3.1 και 3.2, σελ.134-136 και συνδυαστικά με ενότητα 8.5.1, σελ.453 κ.ε.). https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/34329_benethis-katebase-rola-stin-omonoia-apomakrynetai-apo-kentro

<https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/monemvasiotis-fourni-veneti-stratigiki-anaptixis-me-gemata-tamia-ke-mideniko-danismo/>

¹⁸ <https://fournosveneti.gr/%ce%b9%cf%83%ce%bf%cf%81%cf%81%ce%bf%cf%80%ce%b7%ce%bc%ce%ad%ce%bd%ce%b7-%ce%b4%ce%b9%ce%b1%cf%84%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%ae/>

¹⁹ Σε όλα τα καταστήματα BENETH καθημερινά μετά τις 22.00, προσφέρονται δωρεάν τα προϊόντα ημέρας που έχουν περισσέψει, σε όσους έχουν ανάγκη.182.794 μερίδες φαγητό πρόσφερε το 2020 η εταιρεία BENETH στο δίκτυο «Διάσωσης και Προσφοράς Τροφίμων» του «Μπουρούμε», στηρίζοντας το μήνυμα «Καμία μερίδα φαγητού χαμένη». Τέλος, η εταιρεία BENETH, αναγνωρίζοντας τις μεγάλες ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας, συνεργάζεται από το 2012 με το «Μπουρούμε» έχοντας προσφέρει μέχρι στιγμής πάνω από 2.000.000 μερίδες φαγητού.

Με βάση τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων, υποστηρίζεται ότι η επιχείρηση μπορεί να ξεχωρίσει από άλλες στην ίδια αγορά, αν καταφέρει να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κατάλληλους συνδυασμούς πόρων, που οδηγούν σε **οριακές** [αυτές που αντιγράφονται εύκολα] και **θεμελιώδεις** ικανότητες [δεν αντιγράφονται]. Στους πόρους μιας επιχείρησης εντάσσονται οι **υλικοί, οι άυλοι, τα συστήματα και οι άνθρωποι** [Παπαδάκης, 2016, σελ.134-135]. Είναι βασικό, μια θεμελιώδης ικανότητα να εκπληρώνει τις εξής 3 προϋποθέσεις: 1. να **συμβάλλει δυσανάλογα στην αξία, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης**, 2. να **προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού** και 3. να **παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές, ενώ ως κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι θεωρούνται μακρόβιες, δεν σχετίζονται με ένα μόνο συγκεκριμένο προϊόν και είναι περιορισμένες σε αριθμό**.

Προσεγγίζοντας την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας της BENETH, σε πλαίσιο θεωρίας πόρων και ικανοτήτων, γίνεται πρόδηλη η πολυδιάστατη εικόνα που εμφανίζει κατά τη διερεύνηση των βασικότερων στοιχείων της ανταγωνιστικής της θέσης και στρατηγικής. Ειδικότερα, σε επίπεδο πόρων, η BENETH:

ΥΛΙΚΟΙ²⁰

- ▶ Τζίρος 47,42 εκατ. (και 100 εκατ. οι συνολικές πωλήσεις του σήματος Βενέτη)
- ▶ Καθαρά κέρδη: 4,68 εκατ. ευρώ
- ▶ Ίδια κεφάλαια: 20,12 εκατ. ευρώ
- ▶ Ταμειακά διαθέσιμα: 7,57 εκατ. ευρώ
- ▶ Τραπεζικός δανεισμός: 1.499 ευρώ!

https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/business-stories/2185_panagiotis-monembasiotis-egrapse-ti-syntagi-tis-epityhias-gia

- ✓ *το 2019 ο κύκλος εργασιών της Φούρνοι Βενέτη ήταν 45 εκατ. ευρώ και το σύνολο των πωλήσεων του σήματος «Βενέτη», έφτασε τα 100 εκατ. ευρώ. Σύμφωνα με τις τελευταίες δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις, που αφορούν το 2018, ο όμιλος είχε κύκλο εργασιών 42,7 εκατ. ευρώ, καθαρά κέρδη 2,48 εκατ. ευρώ, σύνολο ιδίων κεφαλαίων 18,48 εκατ. ευρώ, χρηματικά διαθέσιμα 4,83 εκατ. ευρώ και τραπεζικό δανεισμό 35.684 ευρώ²¹!*
- ✓ *Η αλυσίδα διαθέτει σήμερα 111 σημεία, εκ των οποίων τα 109 είναι μισθωμένα.*
- ✓ *"κάηκαν" κοντά στα 6 εκατ. ευρώ από το ταμείο της, -τα ταμειακά διαθέσιμα στο τέλος του 2020 περιορίστηκαν στο 1,6 εκατ. ευρώ. Σε επίπεδο ομίλου οι προ - covid πωλήσεις ήταν 100 εκατ. ευρώ που παρήγαγαν 10 εταιρείες που ανήκουν στο σχήμα.²²*
- ✓ **ΤΟ ΠΡΩΤΟ BOUTIQUE ΓΑΛΑΚΤΟΠΩΛΕΙΟ**
- ✓ **Νέο BENETH 1948 στα Χανιά -Το πρώτο κατάστημα BENETH στην Κρήτη**
- ✓ *από τον Μάρτιο κι έπειτα στα ψυγεία των σούπερ μάρκετ θα βρίσκονται τέσσερα προϊόντα της εταιρείας (το Πολίτικο Γαλακτομπούρεκο, το Γιαννιώτικο – Γιαννιώτικος Μπακλαβάς, το Σμυρνέικο Γαλακτομπούρεκο με φύλλο καταΐφι και ο Πολίτικος Μπακλαβάς), στο πλαίσιο της σειράς Veneti Family.*
- ✓ **Νέο BENETH FOOD HALL στην Αργυρούπολη**
- ✓ **Νέο BENETH FOOD HALL στην πλατεία Μπουρναζίου – Περιστερι**
- ✓ **Νέο BENETH FOOD HALL στη Νέα Ιωνία**
- ✓ *Τα κέρδη προ φόρων της «Βενέτης» μειώθηκαν κατά 67% (το 2019 είχαν διαμορφωθεί σε 6,14 εκατ. ευρώ) και τα λειτουργικά κέρδη περιορίστηκαν κατά 48%.*

²⁰

<https://fournosveneti.gr/category/%ce%bd%ce%ad%ce%b1/%ce%b1%ce%bd%ce%b1%ce%ba%ce%bf%ce%b9%ce%bd%cf%8e%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82/>

²¹ <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/monemvasiotis-fourni-veneti-stratigiki-anaptixis-megemata-tamia-ke-mideniko-danismo/>

²² <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3523373/to-plan-b-tis-benetis-kai-o-kanibalismos>

<p>ΑΥΛΟΙ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Στρατηγικές Συμφωνίες, όπως η Σύμβαση με την Εθνική Πινακοθήκη , που υπέγραψε η εταιρεία BENETH βάσει της οποίας αναλαμβάνει το εστιατόριο και το αναψυκτήριο του ανακαινισμένου κτηριακού συγκροτήματος που εγκαινιάστηκε στις 24 Μαρτίου του 2021. Η διάρκεια της σύμβασης προσδιορίζεται στα πέντε χρόνια. ✓ Σύμβαση συνεργασίας με τη WOLT.Μέσω της εφαρμογής παρέχεται η δυνατότητα online παραγγελίας για τα χριστουγεννιάτικα προϊόντα BENETH²³. ✓ εξαιρετικός ο λογότυπος με τα στάχυα ("άρτος καρδιάν ανθρώπου στηρίζει"), μελετημένοι, θεατρικού τύπου φωτισμοί
<p>ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ σε όλο το πλέγμα των διαδικασιών της, ένα Σύστημα Διαχείρισης ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (Σ.Δ.Α.Τ & Π.) σύμφωνα με τις αυστηρές προδιαγραφές και απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ELOT EN ISO 22000: 2018 πιστοποιημένο από τον RTA-HELLAS LTD CERTIFICTION BODY ✓ οι προμηθευτές της BENETH, πριν επιλεγθούν, αξιολογούνται αυστηρά και υπόκεινται σε μία σειρά ελέγχων. ✓ η εταιρεία συνεργάζεται με την επιστημονική ομάδα διαιτολόγων ΜΕΔΙΑΙΑΤΡΟΦΗ,
<p>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ²⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ οι θυγατρικές εταιρίες και τα καταστήματά της BENETHΣ, απασχολούν περίπου 1.750 άτομα , τα οποία καλύπτουν θέσεις διοίκησης, εκπαίδευσης, παραγωγής, διακίνησης και διάθεσης των προϊόντων. ✓ Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται από πιστοποιημένους εσωτερικούς εκπαιδευτές, όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες, ώστε να ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς.

Οι **ΟΡΙΑΚΕΣ ικανότητες** της «Βενέτης» περιλαμβάνουν ομάδες πόρων που της προσφέρουν τη δυνατότητα να αναπτύσσει αποτελεσματικά τις παραγωγικές της διαδικασίες, αφού διαθέτει τεχνολογική και κτηριακή υποδομή που της επιτρέπει να καινοτομεί και ανθρώπινο δυναμικό που παρακινεί με κατάλληλα συστήματα ώστε να υλοποιούν τα σχέδιά της. Η παράδοση στις ελληνικές πρώτες ύλες και η οργάνωση που έχει στη δομή της, η τήρηση των προδιαγραφών μέσω πιστοποίησης διασφάλισης ποιότητας, το καλό μάνατζμεντ και η ετοιμότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος, είναι μόνο μερικές από τις ενδείξεις των οριακών της ικανοτήτων. Τέτοιες ικανότητες να συνδυάζουν υλικούς και άυλους πόρους έχουν κι άλλες εταιρείες του κλάδου, όπως η ΣΤΕΡΓΙΟΥ , το ΑΠΟΛΛΩΝΕΙΟΝ, ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΣΤΑΥΡΑΤΗ. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, συνδυάζοντας δηλαδή ομάδες υλικών και άυλων πόρων καταφέρνει να υλοποιεί έξυπνες και κατάλληλες στρατηγικές επιλογές ανταγωνιστικότητας, με ένταση στη διάδοση της ετικέτας BENETH. Όπως π.χ. η επέκταση της ιδέας Βενέτη Food Hall . [παρουσία στην Κηφισιά και πρώτος στόχος είναι 10 εταιρικά καταστήματα στην Αττική το 2021, ενώ προβλέπεται επίσης η διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων Βενέτη Food Hall αλλά και Βενέτη 1948, με ένα νέο να αναπτύσσεται στη Φιλοθέη, με συνολική επένδυση 2,5 εκατ. Ευρώ].

²³ <https://fornosveneti.gr/%cf%84%ce%b1-%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%8a%cf%8c%ce%bd%cf%84%ce%b1-%ce%b2%ce%b5%ce%bd%ce%ad%cf%84%ce%b7-%cf%84%cf%8e%cf%81%ce%b1-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%cf%83%cf%84%ce%bf-%cf%87%cf%8e%cf%81%ce%bf-%cf%83%ce%bf/>

²⁴ <https://fornosveneti.gr/%ce%bf%ce%b9-%ce%ac%ce%bd%ce%b8%cf%81%cf%89%cf%80%ce%bf%ce%af-%ce%bc%ce%b1%cf%82/>

Οι **ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ** ικανότητες δε συνδέονται μόνο με τα προϊόντα, τα καταστήματα ή τις διοικητικές δεξιότητες των στελεχών της, αλλά με κάθε πτυχή της επιχειρηματικότητάς της, ως μιας συνολικής αξίας, που λαμβάνει ο πελάτης προτιμώντας τα προϊόντά της, δεχόμενος ένα ανώτερο επίπεδο εξυπηρέτησης, κ.ο.κ. Παράλληλα, διαχρονικά αναπτυγμένες παραγωγικές τεχνικές και σταθερές σχέσεις με προμηθευτές [για τις πρώτες ύλες έχουν συναφθεί συνεργασίες με τοπικούς παραγωγούς και μοναστήρι που διαθέτει μονάδα μεταποίησης γάλακτος]²⁵ και κανάλια διανομής επιτρέπουν στη BENETHΣ να ξεχωρίζει για την επιτυχία της έως τώρα πορεία στον ελληνικό κλάδο, με πρωτότυπες και κατάλληλου χρονισμού επιλογές, όπως η προώθηση νέων τύπων καταστημάτων στο εξωτερικό [καινοτομία και διεθνοποίηση], π.χ. το Veneti Great, το οποίο θα διαθέτει από προϊόντα γαλακτοπωλείου μέχρι σουβλάκι, στο εξωτερικό. Το Veneti Great σχεδιάστηκε για να εξυπηρετήσει αγορές όπως αυτή της Μεγάλης Βρετανίας, των ΗΠΑ και των αραβικών χωρών. Περαιτέρω, η BENETHΣ διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στο χώρο της παρασκευής και διάθεσης προϊόντων άρτου και ζαχαροπλαστικής, με απόλυτη προσήλωση στην παράδοση, την ποιότητα και την άψογη εξυπηρέτηση του Έλληνα πελάτη. Ταυτόχρονα γίνεται αποδέκτης δεκάδων προτάσεων για συνεργασία με τοπικούς αντιπροσώπους σε χώρες της Δυτικής και Βόρειας Ευρώπης. [Η νέα στρατηγική στη μετά τον κορονοϊό εποχή προβλέπει σημαντικές κινήσεις σε επίπεδο τόσο παραγωγής όσο και καταστημάτων. Σε αυτά έρχεται να συνδυαστεί και η εξωστρέφεια που έχει θέσει ως προτεραιότητα.]²⁶ Αναφορικά με τα νέα concept, το Cremeria Veneti είναι ένα boutique γαλακτοπωλείο-ζαχαροπλαστείο, που σχεδιάστηκε για καταστήματα περίπου 80 τ.μ. και θα προωθηθεί εντός του 2021 στην ελληνική αγορά με τη μορφή franchising. [Εφαρμόζοντας καινοτόμες ιδέες, ο δαιμόνιος επιχειρηματίας κατάφερε μέσα σε δέκα χρόνια να μετατρέψει τη γνωστή αλυσίδα «Φούρνος Βενέτη» από μια ζημιογόνο επιχείρηση σε κορυφαίο όνομα του χώρου.]²⁷

Καταλήγοντας, από τα παραπάνω [ενδεικτικά επιλεγμένα στοιχεία] φαίνεται ότι η BENETHΣ θεμελιώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα κυρίως στη διαχειριστική της ικανότητα, στον δυναμισμό που επιδεικνύει η διοίκησή της όταν επιλέγει κινήσεις για την περαιτέρω ανάπτυξή της ή προκειμένου να αντιδράσει στις τρέχουσες συγκυρίες, όπως έκανε πρόσφατα εξαιτίας της πανδημίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά της, τις ιδιαιτερότητες και τα καλά φυλαγμένα «βιομηχανικά μυστικά» για τα νέα προϊόντα ή και οι προσεκτικά επιλεγμένες στρατηγικές επέκτασης, συγκράτησης της αγοράς [έκλεισε τα «ασύμφορα» καταστήματα], αλλά και η φροντίδα της για την κοινωνία [δωρεάν γεύματα-ΜΑΖΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ], η επιλογή ελληνικών και άλλων «σπάνιων» πόρων και πρώτων υλών, εκφράζουν την ευρύτερη κουλτούρα της BENETHΣ, περιορίζουν τη δυνατότητα μίμησης από τους ανταγωνιστές και τελικά συμβάλουν με μοναδικό τρόπο στη θετική αντίληψη του καταναλωτή για την

²⁵ <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2063842/veneths-amyna-sthn-krish-me-nea-concept-exagoges-k.html>

²⁶ <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/monemvasiotis-fourni-veneti-stratigiki-anaptixis-megemata-tamia-ke-mideniko-danismo/>

²⁷ https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/business-stories/2185_panagiotis-monembasiotis-egrapse-ti-syntagi-tis-epityhias-gia

αξία που λαμβάνει από τα προϊόντα της αλυσίδας. Με λίγα λόγια η ΒΕΝΕΤΗΣ διαθέτει ένα εξαιρετικό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπεροχής μάρκας- καλής σχέσης τιμής – ποιότητας- ανώτερης αξίας.

Οι Ηπειρώτες ήταν εξαιρετικοί "ψωμάδες" με μεγάλη φήμη στα λευκά ψωμιά, ακόμα και στο εξωτερικό. Καθώς το ψωμί ήταν η τέχνη του, άνοιξε ένα μικρό φούρνο στη Δραπετσώνα, για να τον μεταφέρει το 1948 στη Νέα Ερυθραία, πραγματικό χωριό τότε...Τη δεκαετία του '70 ο Βενέτης έφτασε να είναι ο πιο γνωστός φούρνος της Αθήνας και ο πλουσιότερος σε είδη ψωμιού, αρτοποιήματα και ζαχαροπλαστική. Ήταν ο πρώτος που έμαθε τα "μαύρα" ψωμιά της βόρειας Ευρώπης στους Αθηναίους. Τα ηνία κρατούσε τότε ο γιός του, ο νεαρός Μπάμπης Βενέτης, που, όπως αποδείχτηκε, ήταν ένα "ανοιχτό μυαλό" σαν τον πατέρα του. Συνδύασε δημιουργικά την ελληνική παράδοση στο ψωμί με την ευρωπαϊκή και έκανε τους Αθηναίους να τρέχουν στο φούρνο του από όλη την Αττική. Επένδυσε σοβαρά σε τεχνολογικό εξοπλισμό, πρωτοποριακό για την εποχή του. Δημιούργησε και την κεντρική μονάδα παραγωγής στη Λυκόβρυση που λειτουργεί και σήμερα. Και δεν δίστασε, ο ίδιος, την τελευταία δεκαετία να συνεργαστεί με ένα άλλο "ανοιχτό μυαλό", τον Παναγιώτη Μονεμβασιώτη, που βρίσκεται πίσω από το concept της σημερινής εξέλιξης. Ο Βενέτης είναι σήμερα μια "μεσαία οικογενειακή" επιχείρηση πετυχημένη, γιατί προσαρμόστηκε στο πνεύμα της εποχής αξιοποιώντας σωστά ένα σεβαστό όνομα.

Ερώτημα 2.2 (15%) :

Εντοπίστε και συζητήστε τις στρατηγικές ανάπτυξης της «Φούρνος Βενέτη».

2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΒΕΝΕΤΗ

ΘΕΩΡΙΑ :κεφ. 6, σελ.261-κ.ε.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι σημαντική για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Επιλέγοντας μια από τις έξι διαφορετικές στρατηγικές : *η κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση, η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους (συσχετισμένη και ασυσχετιστη), η συγκέντρωση και διεύρυνση της αγοράς, η ανάπτυξη της αγοράς και η ανάπτυξη προϊόντων*, οι επιχειρήσεις μπορούν να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς τους στόχους και να κερδοφορήσουν (Παπαδάκης, 2016, σελ. 265).

Τα δύο νέα concept καταστημάτων που έχει σχεδιάσει, Veneti Go και Cremeria Veneti, ενεργοποιεί άμεσα η Βενέτης, διερευνώντας ταυτόχρονα την ανάπτυξη στο εξωτερικό του «πilotου» Venetis Great και ενισχύοντας το υφιστάμενο δίκτυο με νέα καταστήματα ενώ σε συνδυασμό με αυτές τις κινήσεις λανσάρει καινοτομίες όπως το «κατεψυγμένο γαλακτομπούρεκο», για να κάνει ντεμπούτο στο κανάλι της μαζικής αγοράς των super market.[Εμμανουήλ, 2021].²⁸

Για την ενδυνάμωση της παραγωγικής της ικανότητας, στόχος της ΒΕΝΕΤΗΣ είναι η μετεγκατάσταση των δομών σε μεγάλο εργοστάσιο στη Βοιωτία²⁹, [*στρατηγική καθετοποίησης- παραγωγή – κάθετη*

²⁸ <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2063842/veneths-amyna-sthn-krish-me-nea-concept-exagoges-k.html>

²⁹ κάτι για το οποίο έχει καθυστερήσει πολύ η γραφειοκρατία

*ολοκλήρωση προς τα πίσω*³⁰ . Το αναπτυξιακό πρόγραμμα της εταιρείας BENETH για το 2021 πραγματοποιείται με ίδια κεφάλαια και προβλέπει: *Είσοδο στην αγορά του retail με τη σειρά προϊόντων VENETI FAMILY*³¹ [*ανάπτυξης νέων προϊόντων*], *επέκταση στον χώρο της εστίασης [στρατηγική ανάπτυξης νέων αγορών]* με τη δημιουργία δύο νέων concept καταστημάτων, την CREMERIA VENETI και το VENETI GO και το VENETI GREAT, ένα «πilotικό» concept καταστήματος για επέκταση στο εξωτερικό [*διεθνοποίηση*]. Διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων BENETH- *στρατηγική διείσδυσης*. [στην εγχώρια αγορά και σε επιλεγμένες ξένες [ΗΠΑ- ΗΑΕ, κ.α.]].

Συσχετισμένη Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων . Εφαρμόζεται από τη BENETH μέσω Συσχέτισης των διεργασιών παρασκευής ψωμιού και γλυκών με αυτές του έτοιμου φρεσκομαγειρεμένου φαγητού, που προωθείται από συγκεκριμένου τύπου καταστήματα, η προώθηση κατεψυγμένων ειδών BENETH από τα σούπερ μάρκετ κ..ά. Όπως με την CALIFORNIA FOODS AE (διαμόρφωση αρτοποιειών σε μικρές κλειστές αγορές), την FIRST CLASS AE (παρασκευάστρια και πωλητής ζύμης). Επιπλέον, αυτή η στρατηγική αποτυπώνεται στα καταστήματα VENETIS FOOD HALL, VENETIS 1948, CREMERIA VENETIS, VENETIS GO και στην εταιρεία catering «VENICE BOUTIQUE»³².

Κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά- αναλαμβάνει με δραστηριότητα χονδρικού εμπορίου **ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**,³³ Το 60% της νέας εταιρείας ελέγχει η Βενέτης και πέραν των προαναφερόμενων θα διαθέτει στην αγορά καφέ, τσάι και αξεσουάρ barista³⁴.

Εσείς μπορείτε να αναφερθείτε και σε ακόμη περισσότερες στρατηγικές που πιθανά εντοπίσετε με προσωπική διαδικτυακή έρευνα που θα κάνετε κατά την εκπόνηση της εργασίας σας.

³⁰ <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/monemvasiotis-fourni-veneti-stratigiki-anaptixis-megemata-tamia-ke-mideniko-danismo/>

³¹ Τα νέα VENETI FAMILY, προϊόντα βιοτεχνικής παραγωγής υψηλής ποιότητας, θα κυκλοφορούν σε επιλεγμένα σημεία πώλησης σε τιμή 25-40% χαμηλότερη από τα καταστήματα και, με τον τρόπο αυτό, καταναλωτής θα μπορεί να δημιουργεί τις γεύσεις BENETH σπίτι του.

³² <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio/item/208541-neo-egxeirima-apo-tin-venetis>

³³ το 60% της νέας εταιρείας ελέγχει η Βενέτης που κατέβαλλε κεφάλαιο ύψους 100.200 ενώ το υπόλοιπο 40% διατηρεί ο Αλέξανδρος Παπαγεωργίου, ο οποίος θα παρέχει Τεχνογνωσία και Υπηρεσίες στην εταιρεία

³⁴ <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio/item/208541-neo-egxeirima-apo-tin-venetis>

Θέμα 3^ο (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).

3.1. ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ DELIVERY HERO ΕΛΛΑΔΑΣ

[ΘΕΩΡΙΑ :κεφ. 6 & κεφ.7, σελ.261-371] <https://www.fortunegreece.com/article/delivery-hero-h-stratigiki-piso-apo-to-kioforoumeno-deal-me-ton-omilo-mouchali-ke-to-megalo-pleonektima-sto-quick-commerce/> , <https://www.liberal.gr/market/goldman-sachs-oi-chruses-rabdoi-kai-ta-karbouna-ton-agoron-to-2022/413201>

3.1. ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΑΤΗΓΙΚΕΣ DELIVERY HERO

Κάθε επιχείρηση οφείλει να αποφασίσει για το ποια πορεία θα ακολουθήσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες ή αν θα τις περιορίσει



ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.

- Στρατηγικές **σταθερότητας**. [Επιχειρησιακή σταθερότητα (ουδετερότητα)].
- Στρατηγικές **ανάπτυξης**. [περιβαλλοντικές ευκαιρίες και σημαντικές δυνάμεις].
- Στρατηγικές **Διάσωσης - Αναστροφής** [περιβαλλοντικές απειλές και αδυναμίες].

Η Delivery Hero στην Ελλάδα έχει προχωρήσει σε μια σειρά βημάτων που εκφράζουν την αναπτυξιακή της πορεία και τους στόχους της για το μέλλον στην τοπική αυτή αγορά [ελληνική] της γερμανικής πολυεθνικής. Ενδεικτικά αναφέρονται οι σημαντικότερες τέτοιες στρατηγικές επιλογές της:

- **Στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Αγορών** → Η συμφωνία με τον Όμιλο Μούχαλη δίνει πρόσβαση σε πανελλαδικό δίκτυο και επέκταση στη διανομή ειδών supermarket. Μεγέθυνση της υπηρεσίας διανομής προϊόντων μικρής λιανικής και εξυπηρέτηση των καταναλωτών εντός 15 λεπτών από την efood.. Με την efood της Delivery Hero, η οποία σημειώνεται ότι έχει επεκταθεί πέρα από το delivery φαγητού, στην **αγορά supermarket** όπου διατηρεί στρατηγική συνεργασία με την **αλυσίδα Σκλαβενίτης** ενώ έχει μπει και στην **αγορά των φαρμακείων**.
- **Διείσδυση Δραστηριοτήτων** → Εκσυγχρονισμός των Kiosky's και Kiosky's convenience stores προκειμένου να προσφέρουν πιο καινοτόμες υπηρεσίες προς τους καταναλωτές- προκειμένου να προκληθεί αύξηση συχνότητας και ποσότητας αγορών από τους υπάρχοντες πελάτες. Η Delivery Hero με την «η **εξαγορά της ALPHA Διανομές** και της INKAT στοχεύει στην επιτάχυνση της ανάπτυξης της υπηρεσίας **quick commerce του efood** όπως και στη **μεγέθυνση της υπηρεσίας διανομής προϊόντων** μικρής λιανικής, δηλαδή εφαρμόζει στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Αγορών, προωθώντας σε νέα τμήματα της αγοράς τις υπηρεσίες διανομής στην ελληνική αγορά. [Ο Όμιλος Μούχαλη και η Delivery Hero ισχυροποιούν τη συνεργασία τους με ένα deal που αλλάζει τα δεδομένα στην αγορά του delivery δίνοντας πρόσβαση στον ηγέτη της αγοράς, την efood, σε πανελλαδικό δίκτυο με πάνω από 500 σημεία πώλησης].
- **Στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών** → Αξιοποιώντας το εκτεταμένο δίκτυο σημείων πώλησης και HUBS, που ανήκουν στην INKAT, το efood είναι σε θέση να εξυπηρετεί τους καταναλωτές **σε 15 λεπτά** ενώ τα καταστήματα Kiosky's και Kiosky's convenience stores θα προσφέρουν ακόμα **πιο καινοτόμες υπηρεσίες** προς τους καταναλωτές» και δυναμική επέκταση στην αγορά της μικρής λιανικής.
- **Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω**. Ενεργοποιήθηκε η διαδικτυακή πλατφόρμα e-kiosky's και ιδρύθηκε η εταιρεία Carrotz Μονοπρόσωπη ΙΚΕ με αντικείμενο τις υπηρεσίες έκδοσης κουπονιών.

- **Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός με** ηγετική θέση στο χονδρεμπόριο, με αποκλειστικές συνεργασίες διανομής και εμπορίου, όπως π.χ. με υπηρεσίες αποκλειστικής διανομής προϊόντων όπως Phillip Morris, Jacobs, Chipita, Unilever και με τις εταιρείες Ελληνικά Λαχεία και I.O.N..
- **Οριζόντια ολοκλήρωση**- στο ίδιο στάδια της παραγωγικής της διαδικασίας [η DELIVERY HERO είναι κατά βάση εταιρεία παροχής υπηρεσιών διανομής έτοιμων τροφίμων και ποτών], με την εξαγορά από την εταιρεία Μούχαλης Α.Ε του 75% της εταιρείας **Delivery.gr IKE** και της **deliveras.gr**, οι οποίες δραστηριοποιούνται ομοίως στον χώρο της ηλεκτρονικής παραγγελίας σε σημεία εστίασης. Επίσης την ίδια χρονιά εξαγόρασε το 100% της **e-table** η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της ηλεκτρονικής υπηρεσίας κρατήσεων εστιατορίων.

Καταλήγοντας, η efood, μέλος του γερμανικού ομίλου Delivery Hero, εμφανίζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης ενώ διεισδύει και σε άλλους τομείς θέτοντας προϋποθέσεις για ακόμη καλύτερες επιδόσεις στο μέλλον ενώ μεσοπρόθεσμα σχεδιάζει **υπερτριπλασιασμό του δικτύου των διανομέων της.**

3.2. ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Ερώτημα 3.2 (15%)

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

Θεωρία για τεκμηρίωση στο κεφ.6- σε κάθε στρατηγική θα βρείτε σχετικά στοιχεία σελ.262-292

Οι λόγοι που οδήγησαν τη Delivery Hero στην υιοθέτηση αυτών των στρατηγικών συνδέεται σε κάθε στρατηγική με διαφορετικά αίτια, άλλους λόγους και διαφορετικές συνθήκες. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση σκοπό της επιχείρησης αποτελεί η απόκτηση κυριαρχικής θέσης στην αγορά.

- Η στρατηγική διείσδυσης – συγκέντρωσης αγοράς **επιτρέπει στην εταιρεία να επικεντρώνει τη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση** εκείνης της μερίδας πελατών που αποτελούν για αυτήν την πλέον ελκυστική αγορά, δηλαδή αυτή που **αφήνει περιθώρια κέρδους**. Οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας της efood ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της Delivery Hero και κάνουν εφικτές στρατηγικές **αύξησης χρήσης και συχνότητας των υπηρεσιών** της.
- Η στρατηγική ανάπτυξης νέων υπηρεσιών στην προκειμένη περίπτωση λαμβάνει χώρα με τη **βελτίωση της συνολικής αξίας** που λαμβάνει ο πελάτης, σε επίπεδο ταχύτητας εξυπηρέτησης και ανταποκρισιμότητας στα αιτήματα και τις προσδοκίες του. Η εταιρεία μπορεί να επιλέξει

τέτοια στρατηγική διότι *διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία* και έχει την ωριμότητα να αντιδράσει κατάλληλα σε ενδεχόμενες ανταγωνιστικές κινήσεις, ως κυρίαρχη στον ελληνικό κλάδο.

- Με την Κάθετη ολοκλήρωση, η εταιρεία *εξοικονομεί κόστη* διαμεσολάβησης και υποστηρικτικών υπηρεσιών, αφού με την εξαγορά της Kioskys είναι σε θέση να εκδίδει μόνη της κουπόνια, να επεκτείνει το δίκτυο logistics και να περιορίζει τις περιττές δαπάνες για έξοδα νέας εγκατάστασης σημείων delivery. Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, η Delivery Hero στην Ελλάδα, *χτίζει εμπόδια εισόδου* σε δυνητικούς νεοεισερχόμενους στον κλάδο και διατηρεί στο επιθυμητό επίπεδο την ποιότητά της [Παπαδάκης, 2016, σελ.265].
- Με την Οριζόντια Ολοκλήρωση, η εταιρεία επεκτείνεται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας και *αποκτά έτσι μεγαλύτερη δύναμη* απορροφώντας μια εταιρεία που έχει ήδη την πείρα και την υποδομή να υποστηρίξει αποτελεσματικά το απαιτητικό πολυπληθές και γεωγραφικά διασπαρμένο κοινό της efood. Με τη στρατηγική αυτή η εταιρεία *αποσκοπεί στο χτίσιμο μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων, κυριαρχίας και ανώτερης θέσης στην αγορά* [Παπαδάκης, 2016, σελ.285].

Πέρα από τους ανωτέρω εσωτερικούς λόγους που οδήγησαν στις επιλογές αυτές στρατηγικής, μπορείτε να κάνετε μια πολύ συνοπτική αναφορά στις ιδιαίτερες συνθήκες της πανδημίας που ενέτειναν τέτοιες κινήσεις ξένων πολυεθνικών στο πλαίσιο αξιοποίησης ευκαιριών στο παγκόσμιο περιβάλλον.

The best Choice for you

3.3. ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΗΓΕΤΗ ΚΟΣΤΟΥΣ- ΚΥΡΙΑΡΧΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ερώτημα 3.3 (10%)

Η Online Delivery ΑΕ (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.

[ΘΕΩΡΙΑ : ενότητα 8.3.4 σελ. 448-449].

Ως κυρίαρχος παίκτης στον κλάδο η Delivery Hero-- θεωρείται και ηγέτης κόστους --εφόσον συγκεντρώνει τη δύναμη που απαιτείται για να παράγει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος [Καλύτερη αντιμετώπιση σε πόλεμο τιμών -εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους], εξασφαλίζοντας έτσι και το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

Οι απειλές που έχει να αντιμετωπίσει η Delivery Hero μελλοντικά ως τέτοιος ανταγωνιστής στον κλάδο, έχουν να κάνουν καταρχάς με τον κίνδυνο αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος , με τη δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού , με την ενδεχόμενη παροχή υπηρεσιών, που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες , ενδεχόμενη διολίσθηση της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους και τέλος, ο κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας .

**ΕΠΑΝΑΔΙΑΤΥΠΩΣΤΕ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΩ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΕ ΓΙΑ ΤΗ DELIVERY
HERO HELLAS**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΥΝΟΨΙΣΤΕ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΩΝ ΥΠΟΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΣΕ 2 ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΥΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. COM(2006) 841 τελικό, «Προοπτικές για την εσωτερική αγορά αερίου και ηλεκτρικής ενέργειας». Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Βρυξέλλες, 10/1/2007.
2. IOBE-ΕΜΠ (2011), Μακροχρόνιες ενεργειακές προοπτικές: Οι προκλήσεις του ενεργειακού τομέα με ορίζοντα το 2050, Ιούλιος.
3. IOBE (2011), Επιδράσεις και αναγκαίες προσαρμογές για τη μεγάλης κλίμακας διείσδυση των ΑΠΕ στην ηλεκτροπαραγωγή, Ιούλιος.
4. Κάπρος Π., (2011), «Η ενεργειακή αγορά και η οικονομική κρίση». Συνέδριο Ενέργεια και Ανάπτυξη, ΙΕΝΕ. 22 Νοεμβρίου 2011.
5. IEA, (2012), “Key World Energy Statistics”. International Energy Agency. www.iea.org
6. Παπαδάκης Β.. (2016). « Στρατηγική Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α: Θεωρία, Αθήνα: Μπένου
7. Τσαλέμης Δ., (2012), “Προώθηση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας: Συμμετοχή και οφέλη για την τοπική κοινωνία”. www.cres.gr/kape/publications/pdf
8. <https://www.terna-energy.com/i-etaireia/o-klados/>

ΠΗΓΕΣ LINKS ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΚΛΑΔΟΥ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

- <https://www.enterprisegreece.gov.gr/ependyste-sthn-ellada/kladoi-aixmhs/energeia>
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1734087/talk-of-the-market-trapezes-kai-energeiakos-klados-sto-epikentro>
- <https://energypress.gr/news/skrekas-mohlos-anaptyxis-tis-oikonomias-enas-prasinou-energeiakos-klados-proteraiotita-i>
- <https://www.iene.gr/page.asp?pid=4942&lng=1>
- <https://www.in.gr/2020/02/19/economy/oikonomikes-eidiseis/ypen-se-ena-mina-adeiodotisi-ton-ananeosimon-pigon-energeias/>



Eclass4U

The best Choice for you