



## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

Στα πλαίσια του μαθήματος στρατηγικής, δίνεται η δυνατότητα στους φοιτητές να εκπονήσουν προαιρετική εργασία. Τα θέματα εργασιών για το τρέχον ακαδημαϊκό έτος ακολουθούν στη συνέχεια. Επιλέγεται μία από τις πιο κάτω εργασίες

## 1η Εργασία: Στρατηγική Ανάλυση

Η εργασία απαιτεί από εσάς, εργαζόμενοι σε ομάδα έως 2 ατόμων, να προσεγγίσετε κάποια επιχείρηση στην οποία έχετε πρόσβαση και αφού πραγματοποιήσετε στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης (και δευτερευόντως να εστιάσετε στο πως αυτή αντιμετώπισε την πανδημία που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια).

Η επιχείρηση μπορεί να είναι θυγατρική πολυεθνικής ή αμιγώς Ελληνική, βιομηχανική, εμπορική ή παροχής υπηρεσιών, ενώ πρέπει να απασχολεί περισσότερους από 50 εργαζομένους. Ο συγκεκριμένος ελάχιστος αριθμός εργαζομένων συνίσταται, ώστε η επιχείρηση να διαθέτει κάποια συστήματα και εσωτερικές διαδικασίες που να αξίζει να μελετήσετε και να αξιολογήσετε.

Ωστόσο, κατ' εξαίρεση κάποιοι φοιτητές που η οικογένειά τους διαθέτει μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση ενθαρρύνονται να επιχειρήσουν την ανάλυσή της (ανεξαρτήτως μεγέθους επιχείρησης). Με τον τρόπο αυτό και οι ίδιοι θα συνδέσουν το μάθημα με την πραγματικότητα της επιχείρησης αλλά και η οικογενειακή επιχείρηση θα μπορούσε να δεχθεί ενδεχομένως κάποιες ενδιαφέρουσες ιδέες προς υλοποίηση.

**Στόχος της εργασίας είναι να δημιουργηθεί ένα κείμενο (case study), η οποία θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημεία:**

- Γενικά στοιχεία της εταιρείας:** (ιστορικό, φύση δραστηριοτήτων, προϊόντα/αγορές, μέγεθος, μερίδιο αγοράς)
- Τάσεις στο μακρο-περιβάλλον** που επηρεάζουν την εταιρεία. (ανάλυση PEST-DG)
- Κλαδικό περιβάλλον και φύση ανταγωνισμού.** Στοιχεία κλάδου, περιγραφή ανταγωνιστικών πιέσεων στο πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter, ανάλυση στρατηγικών ομάδων του κλάδου κ.α.
- Εσωτερικό περιβάλλον** (οργανωτική δομή, Θεμελιώδεις Ικανότητες, αλυσίδα αξίας)
- Δήλωση Αποστολής:** Διαθέτει η επιχείρηση γραπτή δήλωση αποστολής; Αν ναι επισυνάψτε την και σχολιάστε την. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι είναι;
- Ανάλυση δυνάμεων αδυναμιών ευκαιριών και απειλών (SWOT)** με βάση τα προηγούμενα. (Πίνακας και σχολιασμός σε κύριες ευκαιρίες, απειλές, αδυναμίες και δυνάμεις).
- Υφιστάμενη **Στρατηγική της επιχείρησης:** Περιγράψτε τις μέχρι σήμερα στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης και συσχετίστε τις με τη θεωρητική διαδικασία που περιγράφεται στα κεφάλαια 6,7,8 του βιβλίου. Πιο συγκεκριμένα μπορείτε να εστιάσετε:
  - Εταιρική στρατηγική (corporate strategy).** Περιγράψτε και αξιολογήστε τις αλλαγές που επιχειρήθηκαν στην εταιρική στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή τυχόν στρατηγικές ανάπτυξης ή/και στρατηγικές συρρίκνωσης διάσωσης (κεφάλαιο 6 και κεφάλαιο 7 του βιβλίου).
  - Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive strategy).** Περιγράψτε και αξιολογήστε την υφιστάμενη ανταγωνιστική στρατηγική (κεφάλαιο 8) δηλαδή ηγεσία κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης κλπ). Επιχειρήθηκαν αλλαγές στην ανταγωνιστική στρατηγική; (ποιές;)
- Προτείνετε εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης ή διάσωσης/συρρίκνωσης και αξιολογήστε τις.** Για παράδειγμα, ποιες είναι οι προτεινόμενες από εσάς στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης και γιατί; Ποια η προτεινόμενη από εσάς ανταγωνιστική στρατηγική και πόσο διαφορετική είναι από την υφιστάμενη.

9. Αξιολογείτε τις προτάσεις σας στο προηγούμενο σημείο 8, με βάση κάποιο από τα μοντέλα αξιολόγησης στρατηγικής (πχ μοντέλο SAFe κεφ. 12).
10. Για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η προτεινόμενη από εσάς στρατηγική τι αλλαγές θα συνιστούσατε να γίνουν στα 7S της επιχείρησης (κεφάλαιο 13), δηλαδή: α) στην οργάνωση της επιχείρησης, β) στα συστήματα της επιχείρησης, γ) στις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, δ) στο ανθρώπινο δυναμικό της και τις ικανότητές του, ε) στο στυλ διοίκησής της.
11. **Προβλέψεις αποτελεσμάτων για την προτεινόμενη στρατηγική.** Προβλέψεις βελτίωσης πωλήσεων/μεριδίου αγοράς συγκριτικά με τα αποτελέσματα αν εξακολουθεί να ισχύει η ίδια παρούσα στρατηγική.
12. **Τελικά συμπεράσματα.**

### **ΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Το αργότερο μέχρι τη Δευτέρα 3 Δεκεμβρίου θα πρέπει να έχετε ανεβάσει το έντυπο έκφρασης πρόθεσης εκπόνησης εργασίας στο αντικείμενο στο e-class του μαθήματος. Το έντυπο αυτό υπάρχει στο e-class του μαθήματος. Είναι σε μορφή word, το συμπληρώνετε και το ανεβάζετε στο e-class.

### **ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Το τελικό πακέτο της εργασίας που θα παραδοθεί θα πρέπει να περιέχει:

1. Την εργασία σας σε ψηφιακή μορφή (word).
2. Μια παρουσίαση σε PowerPoint της εργασίας σας. Η παρουσίαση θα είναι της τάξης των 10-15 διαφανειών, και θα έχει δομηθεί με τέτοιο τρόπο σαν να παρουσιάζεται σε ακροατήριο στελεχών.
3. Θα ενημερωθείτε έγκαιρα ώστε να 'ανεβάσετε' τα αρχεία στο τμήμα των εργασιών στο e-class του μαθήματος.

**Επισήμανση 1:** Η ανάλυση των σημείων **1-6** βαθμολογείται με το 25% του βαθμού της εργασίας. Η παρουσίαση της στρατηγικής (σημείο **7**), βαθμολογείται με το 30% του τελικού σας βαθμού. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις δικές σας προτάσεις και συμπεράσματα (σημεία **8-12**), τα οποία βαθμολογούνται με 35% του τελικού βαθμού της εργασίας. Το υπόλοιπο **10%** δίνεται για την καλαίσθητη παρουσίαση της εργασίας, την ύπαρξη πινάκων, γραφημάτων κλπ.

**Επισήμανση 2:** Σημαντική προστιθέμενη αξία της εργασίας είναι η ικανότητα των φοιτητών να προτείνουν συγκεκριμένες επιλογές στρατηγικής και να τεκμηριώσουν αποτελεσματικά γιατί αυτές ενδείκνυνται να ακολουθηθούν από την εταιρεία. **Χρηματοοικονομική ανάλυση η οποία να τεκμηριώνει τις τελικές προτεινόμενες επιλογές στρατηγικής εκτιμάται ιδιαίτερα στη βαθμολόγηση της εργασίας.**

**Επισήμανση 3:** Καθώς η εργασία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα **κεφάλαια 1-8** του βιβλίου της Στρατηγικής θα ήταν χρήσιμο να έχετε διαβάσει τα αντίστοιχα κεφάλαια πριν την επίσκεψη στην εταιρεία-στόχο.

**ΠΡΟΣΟΧΗ:** Παρακαλώ να προσέξετε τη **λογοκλοπή (plagiarism)** στις εργασίες που παραδίδετε. Εργασίες οι οποίες αποδεδειγμένα είναι πιστή αντιγραφή από άλλες πηγές θα μηδενίζονται και ταυτόχρονα θα υπάρχει επίπτωση στο βαθμό του μαθήματος κατά τη συγκεκριμένη εξεταστική περίοδο

## 2η Εργασία: Μελέτη μιας Στρατηγικής Συμμαχίας

### Αντικείμενο της εργασίας

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις. Οι συμμαχίες αυτές μπορεί να αναφέρονται σε συμμαχίες δικτύων, σε συμμαχίες έρευνας και ανάπτυξης, σε συμμαχίες συμπαραγωγής, σε συμμαχίες αποκλειστικής προμήθειας πρώτων υλών, ακόμα και σε κοινοπραξίες (δηλαδή δημιουργία από κοινού επιχειρήσεων).

### Γιατί σχεδιάστηκε:

Σχεδιάστηκε για να απαντηθούν μια πλειάδα ερωτημάτων σχετικά με τις στρατηγικές συμμαχίες στην Ελλάδα. Πως ξεκινούν, σε τι βαθμό οι αποφάσεις αυτές συνδέονται με τη στρατηγική της επιχείρησης, ποιοι συμμετέχουν, τι λαμβάνουν υπόψη τους τα στελέχη πριν τη συμμαχία, πως μεταχειρίζονται τις επιχειρήσεις-συμμάχους μετά την επικύρωση της συμφωνίας, τι προσδοκίες υπάρχουν και σε τι βαθμό αυτές επιτυγχάνονται κλπ.

Η εργασία απαιτεί από εσάς εργαζόμενοι σε ομάδες των δύο το πολύ ατόμων να προσεγγίσετε κάποια επιχείρηση στην οποία έχετε πρόσβαση και να μελετήσετε το πως αυτή σύναψε στρατηγική συμμαχία με άλλη επιχείρηση (Ελληνική ή πολυεθνική) τα τελευταία 2-3 χρόνια. Στα πλαίσια της εργασίας καλείστε να κάνετε συνέντευξη με κάποιο στέλεχος της εταιρείας, χρησιμοποιώντας ένα **ήδη έτοιμο ερωτηματολόγιο**, το οποίο εξετάζει 1) τους λόγους για τους οποίους έγινε η στρατηγική αυτή κίνηση, 2) ποια τα στάδια που ακολουθήθηκαν στην όλη διαδικασία, 3) ποιοι συμμετείχαν στην λήψη της απόφασης, 4) ποια κριτήρια ελήφθησαν υπόψη κατά την τελική λήψη της απόφασης, 5) σε τι βαθμό αντιμετωπίστηκαν προβλήματα πριν και μετά την ολοκλήρωση της συμμαχίας 6) πως αυτά επιλύθηκαν, 7) σε τι βαθμό η συμμαχία θεωρείται επιτυχημένη ή αποτυχημένη και γιατί.

**Επισήμανση:** Σε όσους αποστέλουν έγκαιρα (μέχρι 30 Απριλίου), το έντυπο δήλωσης εργασίας θα σταλεί το ερωτηματολόγιο και οδηγίες για το πώς να εκπονήσετε την εργασία (πχ μεθοδολογία έρευνας, συνέντευξη κλπ) .

Πριν εκπονήσετε την εργασία, είναι χρήσιμο να διαβάσετε το κεφάλαιο 11 του βιβλίου (Στρατηγικές Συμμαχίες)

Ποιες εταιρείες μας ενδιαφέρουν:

- Εταιρείες στόχοι: όλες οι εταιρείες του κλάδου της πληροφορίας και της επικοινωνίας (δηλαδή εταιρείες τηλεπικοινωνιών, εταιρείες μέσων ενημέρωσης εταιρείες στον κλάδο των υπολογιστών κ.α.).
- Σε ποια στελέχη απευθυνόμαστε: Θέλουμε στελέχη της ανώτατης διοίκησης που έχουν συμμετάσχει στην συμμαχία από την αρχή της μέχρι την υλοποίησή της (ώστε να διασφαλίσουμε ότι γνωρίζουν τι πραγματικά έγινε).

**Στόχος της εργασίας είναι να δημιουργηθεί ένα κείμενο (case study), που θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημεία:**

1. **Γενικά στοιχεία των δύο εταιρειών που σύναψαν συμμαχία:** (ιστορικό, φύση δραστηριοτήτων, προϊόντα/αγορές, μέγεθος, μερίδιο αγοράς)
2. **Γενικές τάσεις στο** περιβάλλον της εταιρείας στην οποία αποκτήσατε πρόσβαση (PEST-DG, Πέντε Δυνάμεις)
3. **Περιγράψτε τη στρατηγική της επιχείρησης στην οποία αποκτήσατε πρόσβαση:**
  - **Εταιρική στρατηγική (corporate strategy).** Περιγράψτε τη εταιρική στρατηγική της επιχείρησης δηλαδή τυχόν στρατηγικές ανάπτυξης ή/και στρατηγικές συρρίκνωσης διάσωσης (κεφάλαιο 6 και κεφάλαιο 7 του βιβλίου).
  - **Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive strategy).** Περιγράψτε και αξιολογήστε την υφιστάμενη ανταγωνιστικής στρατηγικής (κεφάλαιο 8) δηλαδή ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, εστίαση κλπ). Επιχειρήθηκαν αλλαγές στην ανταγωνιστική στρατηγική λόγω της κρίσης; (ποιές;)
4. **Την παρουσίαση της συμμαχίας που μελετήσατε.** Το τμήμα αυτό μπορεί να είναι της τάξης των 10-20 σελίδων. Το μέγεθός του εξαρτάται από το πόσα στοιχεία συλλέξατε για τις

επιχειρήσεις. Ενθαρρύνεστε να αντλήσετε στοιχεία από το ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε ή και τη συνέντευξη με στέλεχος της εταιρείας (πχ

1. Από πού προήλθε η ιδέα σύναψης συμμαχίας και ποια τα βασικά κίνητρα σύναψής της. Τι είδους συμμαχία ήταν αυτή
2. Ποια η σχέση με την εταιρεία-σύμμαχο και ποια η συνεισφορά της στη συμμαχία
3. Ποια τα κριτήρια επιλογής του συμμάχου
4. Αξιολόγηση του επιπέδου επικοινωνίας, ανταλλαγής πληροφοριών και επίλυσης διαφορών
5. Παρακολούθηση της πορείας της συμμαχίας
6. Αξιολόγηση επιτυχίας αποτυχίας της συμμαχίας.

## **ΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Το αργότερο μέχρι τη Δευτέρα 3 Δεκεμβρίου θα πρέπει να έχετε ανεβάσει το έντυπο έκφρασης πρόθεσης εκπόνησης εργασίας στο αντικείμενο στο e-class του μαθήματος. Το έντυπο αυτό υπάρχει στο e-class του μαθήματος. Είναι σε μορφή word, το συμπληρώνετε και το ανεβάζετε στο e-class. Πολύ νωρίτερα μπορείτε να ζητήσετε να σας στείλω ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο και τις οδηγίες για την εργασία.

## **ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Το τελικό παραδοτέο το οποίο θα κατατεθεί το αργότερο την ημέρα εξέτασης του μαθήματος, θα πρέπει να περιέχει:

1. Την εργασία σας σε ψηφιακή μορφή (word).
2. Μια παρουσίαση σε PowerPoint της εργασίας σας. Η παρουσίαση θα είναι της τάξης των 10-15 διαφανειών, και θα έχει δομηθεί με τέτοιο τρόπο σαν να παρουσιάζεται σε ακροατήριο στελεχών.
3. Το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο + τα στοιχεία του στελέχους που το συμπλήρωσε
4. Θα ενημερωθείτε έγκαιρα ώστε να 'ανεβάσετε' τα αρχεία στο τμήμα των εργασιών στο e-class του μαθήματος.

Την εργασία αυτή μπορούν να επιλέξουν ένας φοιτητής (ατομική εργασία) ή εναλλακτικά **μέχρι ΔΥΟ φοιτητές το πολύ.**

**ΠΡΟΣΟΧΗ:** Παρακαλώ να προσέξετε τη λογοκλοπή (plagiarism) στις εργασίες που παραδίδετε. Εργασίες οι οποίες βρεθούν ότι είναι αντιγραφή από άλλες πηγές θα μηδενίζονται και ταυτόχρονα θα υπάρχει επίπτωση στο βαθμό του μαθήματος κατά τη συγκεκριμένη εξεταστική περίοδο.

## 3η Εργασία: Μελέτη μιας Εξαγοράς/Συγχώνευσης

Η εργασία απαιτεί από εσάς εργαζόμενοι σε ομάδες των δύο το πολύ ατόμων να προσεγγίσετε κάποια επιχείρηση στην οποία έχετε **καλή πρόσβαση** και να μελετήσετε το πως αυτή εξαγόρασε ή συγχωνεύθηκε με κάποια άλλη επιχείρηση (Ελληνική ή πολυεθνική) τα τελευταία 2-3 χρόνια. Κατά συνέπεια η εργασία απαιτεί:

1. Να εντοπίσετε κάποια επιχείρηση (κατά κανόνα Ελληνική, μικρή ή μεγάλη) η οποία εξαγόρασε ή συγχωνεύθηκε με άλλη επιχείρηση. Στην επιχείρηση αυτή θα πρέπει να έχετε καλή πρόσβαση σε στελέχη της ανώτατης διοίκησης, και ιδιαίτερα σε στελέχη τα οποία συμμετείχαν ενεργά σε όλη τη διαδικασία της εξαγοράς και την ολοκλήρωσή της.
2. Να κάνετε συνέντευξη με κάποιο ανώτατο στέλεχος της εταιρείας, χρησιμοποιώντας ένα **ήδη έτοιμο ερωτηματολόγιο**, το οποίο εξετάζει 1) τους λόγους για τους οποίους έγινε η στρατηγική αυτή κίνηση, 2) ποια τα στάδια που ακολουθήθηκαν στην όλη διαδικασία, 3) ποιοι συμμετείχαν στην λήψη της απόφασης, 4) ποια κριτήρια ελήφθησαν υπόψη κατά την τελική λήψη της απόφασης, 5) σε τι βαθμό αντιμετωπίστηκαν προβλήματα πριν και μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς/συγχώνευσης 6) πως αυτά επιλύθηκαν, 7) σε τι βαθμό η όλη εξαγορά/συγχώνευση θεωρείται επιτυχημένη ή αποτυχημένη και γιατί.
3. Οι φοιτητές που θα επιλέξουν την εργασία αυτή θα πάρουν πιο συγκεκριμένες οδηγίες και κατευθύνσεις από τον διδάσκοντα. Επίσης θα σας δοθεί έτοιμο το ερωτηματολόγιο προς χρήση. Στόχος της εργασίας είναι, πέρα από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, να δημιουργηθεί μια μελέτη περίπτωσης η οποία να περιγράφει όλα τα στάδια της εξαγοράς/συγχώνευσης, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετώπισε η επιχείρηση, τους τρόπους μέσα από τους οποίους προσπάθησε να τα επιλύσει, καθώς και κριτική του βαθμού στον οποίο πέτυχε ή απέτυχε.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Το αργότερο μέχρι τη Δευτέρα 3 Δεκεμβρίου θα πρέπει να έχετε ανεβάσει το έντυπο έκφρασης πρόθεσης εκπόνησης εργασίας στο αντικείμενο. Το έντυπο αυτό υπάρχει στο e-class του μαθήματος. Είναι σε μορφή word, το συμπληρώνετε και το ανεβάζετε στο e-class. Πολύ νωρίτερα μπορείτε να ζητήσετε να σας στείλω ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο και τις οδηγίες για την εργασία (αυτό μπορείτε να το βρείτε και στο τέλος της έρευνας των εξαγορών που υπάρχει στην ιστοσελίδα του Β. Παπαδάκη στο link [DOWNLOADS](#)).

### ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το τελικό παραδοτέο το οποίο θα κατατεθεί το αργότερο την ημέρα εξέτασης του μαθήματος, θα πρέπει να περιέχει:

1. Την εργασία σας σε ψηφιακή μορφή (word).
2. Μια παρουσίαση σε PowerPoint της εργασίας σας. Η παρουσίαση θα είναι της τάξης των 10-15 διαφανειών, και θα έχει δομηθεί με τέτοιο τρόπο σαν να παρουσιάζεται σε ακροατήριο στελεχών.
3. Το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο + τα στοιχεία του στελέχους που το συμπλήρωσε
4. Θα ενημερωθείτε έγκαιρα ώστε να 'ανεβάσετε' τα αρχεία στο τμήμα των εργασιών στο e-class του μαθήματος.

Την εργασία αυτή μπορούν να επιλέξουν ένας φοιτητής (ατομική εργασία) ή εναλλακτικά **μέχρι ΔΥΟ φοιτητές το πολύ**.

**ΠΡΟΣΟΧΗ:** Παρακαλώ να προσέξετε τη λογοκλοπή (plagiarism) στις εργασίες που παραδίδετε. Εργασίες οι οποίες βρεθούν ότι είναι αντιγραφή από άλλες πηγές θα μηδενίζονται και ταυτόχρονα θα υπάρχει επίπτωση στο βαθμό του μαθήματος κατά τη συγκεκριμένη εξεταστική περίοδο.

**4η ΕΡΓΑΣΙΑ: Ανάπτυξη ενός** επίκαιρου θέματος Στρατηγικής (σε περίπτωση που δοθεί από τον διδάσκοντα αυτή η δυνατότητα)