

ΔΕ040



ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟ  
ΜΑΘΗΜΑ 1  
[8/5/23]

Eclass4U

*The best Choice for you*

Επανάληψη Τόμου Α

Εφαρμογή θεωρίας σε Μελέτες  
Περίπτωσης



**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Παπαδάκης, Β.Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τόμος Α΄ : Θεωρία, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2016 (7η έκδοση).

⇒ **Κεφάλαια 1-8**

*Εκτός από τα:*

*Παράρτημα Κεφ. 2, σελ. 111-121*

*Παράρτημα Κεφ. 3: Π.3.2, Π.3.5, Π.3.7, σελ. 166-7, 169-70, 171*

*Ενότητα 6.5, σελ. 316-325*

*Ενότητες 7.6, 7.7, 7.8, 7.12, σελ. 370-379 και 394-405*

*Παράρτημα Κεφ. 7, σελ. 407-424*

*Ενότητες 8.16 και 8.17, σελ. 495-504*

**1. Στρατηγική επιχειρήσεων**

(Παπαδάκης 2016, κεφάλαια 1-8)

**2. Διοίκηση πολυεθνικών**

Τόμος Δ΄: Διοικητική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων, ΕΑΠ, Πάτρα 2008

Όλα τα κεφάλαια εκτός από:

- Ενότητες 1.4 και 1.5, σελ. 31-48
- Παράρτημα Κεφ. 1, σελ. 50-55
- Κεφ. 5, σελ.105-118
- Ενότητες 13.1, 13.2, 13.4, σελ. 265-270 & 276-277

**3. Οργανωσιακή θεωρία και συμπεριφορά** (Robbins & Judge 2018, κεφάλαια 1, 3, 6-7, 9-12, 14, 16-17)

**4. Διοίκηση Έργων**

Τόμος Β: Διοίκηση Έργων, ΕΑΠ, Πάτρα 2002.

Κεφ. 1, Κεφ. 2, §3.1, §3.2, §3.3, §4.1, §4.2, §5.1, Κεφ. 6

Τόμος Β1: Ειδικά Θέματα Διοίκησης Έργων, ΕΑΠ, Πάτρα 2008.

§1.1, §1.3, §1.4, §1.5, §3.2, §3.3




 Η ΖΥΘΟΠΟΙΑ   ΟΙ ΜΠΥΡΕΣ ΜΑΣ   ΝΕΑ   ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

## ΝΗΣΟΣ ΑΠΟΚΑΛΥΨΗ

ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΑΚΗ, ABBEY-STYLE DOUBLE ALE

Η δραματική εικόνα των Τεσσάρων Καβαλάρηδων από την "Αποκάλυψη του ΝΗΣΟΣ Double Ale, με

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ, Η ΝΗΣΟΣ ΓΕΝΝΗΘΗΚΕ ΣΤΗ ΒΑΓΙΑ ΤΗΣ ΤΗΝΟΥ**

ορας του 19ου αιώνα.  
 ζυμώνεται με ειδική  
 ση με κρυσταλλική  
 ις καραμέλας,

# 1. Παρουσιάστε συνοπτικά το περιεχόμενο και τα συστατικά στοιχεία μιας δήλωσης αποστολής. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας μιας δήλωσης αποστολής;

Για μας, η ΝΗΣΟΣ είναι κάτι πολύ παραπάνω από μια διεθνώς βραβευμένη μπύρα. Αντανακλά τον τρόπο ζωής και τις αξίες μας, εκφράζει την Ελλάδα της δημιουργίας και της παραγωγής και είναι μία περήφανη πρέσβειρα του πνεύματος και της ομορφιάς των Κυκλάδων και των Ελληνικών νησιών.

Είμαστε η ζυθοποιία ΝΗΣΟΣ και Αποστολή μας είναι να δημιουργούμε φρέσκιες μπύρες κορυφαίας γεύσης, ποιότητας και ευεργετικής αξίας που συμπληρώνουν την αυθεντικότητα της Ελληνικής γαστρονομίας. Όραμα μας είναι να είμαστε πρωτοπόροι, να γινόμαστε παράδειγμα προς μίμηση και να δημιουργούμε αξία σε όλους γύρω μας!

- Η Αποστολή της ΝΗΣΟΣ
- επιδιώκει την ανάπτυξη μιας εικόνας διαβοροποιότητας
- δείχνει έναν ευρύτερο σκοπό προτίμησης ελληνικών προϊόντων
- υποδηλώνει με την συμφασία της την εθνική/νησιωτική ιδιαιτερά παραδοσιακή προέλευσή της.



### Δήλωση Αποστολής: Χαρακτηριστικά

- Αποτελεί πηγή έμπνευσης (αλλά και ρεαλιστική)
- Είναι συγκεκριμένη (αλλά όχι περιοριστική)
- Είναι ευέλικτη
- Βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες
- Θέτει στόχους (μετρήσιμους, εύκολα αντιληπτούς)

### Όραμα και Δήλωση Αποστολής

Προσδιορίζουν την αγορά της επιχείρησης

Προσδίδουν μια σαφή κατεύθυνση για το μέλλον (π.χ. διαφοροποίηση στο προϊόν ή στον κλάδο)

Θέτουν τους γενικούς στόχους (τί θέλουμε να πετύχουμε)

Εντοπίζουν το συγκριτικό πλεονέκτημα [διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό]

Παρακινούν τα στελέχη

### Όραμα και Αποστολή: Η αρχή της στρατηγικής

- Τί είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
- Ποιοί είναι οι μελλοντικοί στόχοι μας;
- Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;



*Η Αποστολή πρέπει τελικά να μπορεί να κάνει αυτολύττω το όφελος που θα λάβει ο πελάτης*

### Σημασία

- Δείχνει το βασικό σκοπό και ποιοί είναι οι στόχοι συγκεκριμένα
- Οριοθετεί τις σχέσεις με άλλους οργανισμούς
- Συνεισφέρει στην ομοφωνία
- Βοηθά στην λήψη αποφάσεων
- Δίνει το στίγμα
- Αποτελεί σημείο αναφοράς
- Συνιστά κριτήριο αξιολόγησης
- Βοηθά στη διαμόρφωση της στρατηγικής





# Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ<sup>ης</sup> ΝΗΣΟΣ Δηλιώτη

- την φεχωριστή -μοναδική γεύση
  - την ανώτερη ποιότητα που θα λάβεις ο πελάτης/ καταναλωτής
  - την εχάρωση στη γεύση μπύρα που παρασκευάζεται με χειροποίητο τρόπο
- οι βαύγεται σε συγκεκριμένες  
ηγείς εμπνεύσης. (κυβική  
πρξινδεια. κλκ)
- έμφαση στη βιολογική διατήρηση παραμυθής
  - συγκεκριμένη υπαίρει την προσδοκώμενη αξία των ηλείων

ΜΕΛΕΤΗ  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1

**2. Ποια είναι η ανταγωνιστική» στρατηγική που θεωρείτε ότι έχει επιλεγεί για τη ΜΠΥΡΑ ΝΗΣΟΣ;**

Θεωρία για την ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους (Cost leadership Strategy)
  - Στρατηγική διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)
  - Στρατηγική εστίασης
- Διακρίνεται σε:
- Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση (niche differentiation strategy)
  - Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους (niche cost strategy)



**ΜΠΥΡΑ ΝΗΣΟΣ**



- Μοναδικό Σηλ  
- Ταχύτητα  
Βελτιωτής Προϊόντος  
(Βραβευμένη)  
(Εξατομικευση)

ΝΗΣΟΣ εφαρμόζει  
στρατηγική...  
γιατί:

- χαίρει ταίριασμα προϊόντων - αναγκών των πελατών
- ξεχωριστή / μοναδική εικόνα μάρκας
- αυξημένη πωλησιμότητα
- παραπάνω προσοχή στην αλυσίδα

- Καλύπτει ακόμη και των πιο απαιτητικών πελατών



# - ΗΓΕΣΙΑ ΔΟΣΤΟΥΣ -

- ομοιομίες διόμασας επιτρέπουν την μείωση των κόστους παραγωγής και τη χαμηλότερη τιμή πώλησης.
- αφορά ευρεία ποικιλία καταναλωτικών προϊόντων
- αξιοποιεί ελλειψόμενες τεχνολογικά παραγωγικές εγκαταστάσεις
- παραμένει σταθερά ισχυρός στον κλάδο λόγω αυξημένης παραγωγικής ικανότητας
- χτίζει "εμπόδια εισόδου", επειδή ετασβαλίζει μοναδικές δεξιότητες, μακροχρόνιες σχέσεις με προμηθευτές και απολαμβάνει σταθερά τυποποιημένα προϊόντα ποιότητας.



Στην ηγεσία κόστους σημαντικοί είναι οι αληθινοί κόστους  
αίτια - προϋποθέσεις για  
εξασφάλιση του χαμηλότερου  
δυνατού κόστους.

Στη διαβουροποίηση → 1- αληθινοί διαβουροποίησης  
- αίτια και στοιχεία  
- ανωτηρότητα  
- υπεροχής  
- καινοτομίας  
- εταροφικέων

# ανάπτυξης

## ΜΠΥΡΑ ΝΗΣΟΣ

**3. Πώς θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί **κάθετη ολοκλήρωση** στην περίπτωση της ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ, κλάδος στον οποίο ανήκει η ΝΗΣΟΣ; Δικαιολογείστε εάν κατά τη γνώμη σας ενδείκνυται η στρατηγική αυτή.**

κάθετη ολοκλήρωση = πρώτα εμπρός (συντακτική / εφορεία τον σταδίου που επιτρέπει στην επιχείρηση να αναπτύξει με διασφάλιση και μη κινδύνου

δεν ενδείκνυται να κλείσει όπως της μικροζυθοποιίας. γιατί όταν υπάρχει εντός ανταγωνισμού απαιτείται μεγάλη επένδυση σε ΜΚΤ.

κάθετη ολοκλήρωση = πρώτα πίσω  
δηλαδή παραγωγή των πρώτων και πρόσβαση σε φυσικούς πόρους.

- Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
- εγγυάται την προστασία της ποιότητας
- καλύτερη πρόσβαση στην αγορά

- εξασφάλιση χαμηλού κόστους
- πρόσβαση σε εξειδικευμένους

προτείνεται η υιοθέτηση στρατηγικής ανάπτυξης αγοράς

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.

**ΤΕΡΝΑ  
ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ**

## Θεωρία ανάλυσης των εσωτερ. περιβ.

**4.** Πάνω σε ποιους **πόρους και ικανότητες** στηρίζεται η ΤΕΡΝΑ; Αναλύστε τον τρόπο με τον οποίο **ΠΡΕΠΕΙ** να σχετίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης και η δομή της με το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί

Σε ηρώδους 5 ετών αλλαγών του εσωτερικού περιβάλλοντος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης διαμορφώνουν μια πιο σταθερή βάση για την σχεδιασμό στρατηγικής.

ΠΟΡΟΙ

- ΥΠΙΚΟΙ
- ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ
- ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
- ΑΥΛΟΙ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- φίλοι = που μπορούν όλοι να έχουν
- θεμελιώδεις = αυτές που δεν απηχίζονται εύκολα και ελαστικότητα υψηλή, ανωπρόσωπα και μοναδική θέση στην επιχείρηση.



## ΠΟΡΟΙ

- επαρκή κεφάλαια
- υγιεινή φειδωλότητα
- επενδυτική ικανότητα
- τεχνολογική ηγεσία
- φήμη και ηλιθιότητα
- εκπαιδευμένο και τεχνολογικά καταρτισμένο προσωπικό
- ερευνητικές - υποδομές
- εκουστράσια πληροφ. Συστήματα

## ΟΡΙΖΟΝΤΙΑΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Διοικητική ικανότητα
- Τεχνολογική υποδομή που αφοσιώνει στην παραγωγική δυναμικότητα

## επαγγελματίες δημιουργοί

## ΘΗΜΕΛΙΩΔΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- καλή τύχη διαρκούς βελτίωσης
- ετήσια εφαρμογική δραστηριότητα
- πολύ ισχυρή ηλιαστική βάση
- συντηρείται ευρέως με τον κρατικό τομέα
- καταβέβαιε να αναπνιστείται διεθνώς επειδή αφοσιώνει την τεχνολογική της ανάπτυξη εισαγωγή διαρκώς νέες καινοτομίες
- διαδεχτη κουλτούρα τεχνολογικής πρωτοπορίας
- δετική εικόνα τη μαρμας διεθνώς ανεκτιμήσιμη.

ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ

Εργαλείο ανάλυσης  
στρωπρικού περιβάλλοντος.



5. Χρησιμοποιώντας το **μοντέλο PEST-DG** (Πολιτική/Νομική διάσταση, Οικονομική διάσταση, Κοινωνική - Πολιτιστική διάσταση, Δημογραφική διάσταση, Τεχνολογική διάσταση, Παγκόσμια διάσταση) εντοπίστε και αναλύστε περιεκτικά τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον του Ομίλου ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ.

Με την ανάλυση PEST-DG αποτυπώνεται την υπάρχουσα κατάσταση στο διεθνοποιημένο περιβάλλον/εθνικό περιβάλλον.

ΠΡΟΣΟΧΗ η εστίαση της PEST-DG αφορά το εσωτερικό περιβάλλον γενικά και όχι της επιχείρησης.

— ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ —

- Πολιτικό = νέο θεσμικό πλαίσιο που αλλάζει συχνά + γεωπολιτικές εξελίξεις
- οικονομικό = νέα τμήση ακρι διεθνή αναταραχίωση κρίσης στην ευρω-ζώνη
- κοινωνικό = έντονη επιδράσεις των καταβλητικών-τη αγοράς στην δυσμενή προσαρμογή σε οικονομικούς ευημερώντας πόρους.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ = αίσθηση ενωσιμότητας της κοινωνίας  
για την αντιμετώπιση του φαινομένου  
της υψηλής ανεργίας

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ

= διεθνειακή κρίση, πλήθος στην αγορά εργασίας  
+ καινούριες ιδιότητες διεθνών  
επιχειρήσεων.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ

= ραγδαία αλλαγή στην τεχνολογία, ανάγκη για  
διαρκή εκσυγχρονισμό, απαιτήσεις για  
υψηλά κορυφαία έρευνα και ανάπτυξη  
- ανάγκη για ανάπτυξη νέων  
ψυβλακών ικανοτήτων / δεξιοτήτων.  
- πρόσβαση σε νέες πηγές καινοτομίας

ΔΙΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ

↓  
- προκλήσεις των συντηρητικών δυνάμεων σε καθιερωμένα κρατικά  
μονοπώλια.  
- νέα νομοθετικά - νοσηματολογικά.  
- επεδροχιστικά  
- μετακίνηση πληθυσμών - ανάπτυξη νέων  
πληθυσμικών ομάδων  
- αυξανόμενη εθνική αγορά  
με διαφορετικές ανάγκες  
+ ατομικές δυνατότητες.





# Eclass4U

*The best Choice for you*

ΤΕΛΟΣ  
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟΥ  
ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ **1**

Σας ευχαριστώ πολύ

B.B.