



Doc. 300.1.2

# Higher Education Institution's Response

Date: 21/01/2021

- **Higher Education Institution:** European University Cyprus

- **Town:** Nicosia

- **Programme of study Name (Duration, ECTS, Cycle)**

**In Greek:**

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (18 μήνες, Μεταπτυχιακό) Εξ' Αποστάσεως

**In English:**

Master in Business Administration (M.B.A.) (18 months) Distance Learning

- **Language(s) of instruction:** Greek & English
- **Programme's status:** Currently Operating



**The present document has been prepared within the framework of the authority and competencies of the Cyprus Agency of Quality Assurance and Accreditation in Higher Education, according to the provisions of the “Quality Assurance and Accreditation of Higher Education and the Establishment and Operation of an Agency on Related Matters Laws of 2015 to 2019” [N. 136 (I)/2015 to N. 35(I)/2019].**

## A. Guidelines on content and structure of the report

- *The Higher Education Institution (HEI) based on the External Evaluation Committee's (EEC's) evaluation report (Doc.300.1.1) must justify whether actions have been taken in improving the quality of the programme of study in each assessment area.*
- *In particular, under each assessment area, the HEI must respond on, without changing the format of the report:*
  - *the findings, strengths, areas of improvement and recommendations of the EEC*
  - *the deficiencies noted under the quality indicators (criteria)*
  - *the conclusions and final remarks noted by the EEC*
- *The HEI's response must follow below the EEC's comments, which must be copied from the external evaluation report (Doc. 300.1.1).*
- *In case of annexes, those should be attached and sent on a separate document.*

*The Department of Management and Marketing of the European University Cyprus wishes to express its sincere gratitude to the External Evaluation Committee (EEC) for the re-evaluation of the postgraduate programme of study Business Administration (M.B.A.)-Distance Learning.*

*The collegial spirit created by the members of the EEC during the evaluation processes created an atmosphere of knowledge sharing and synergy which allowed the members of the Department to support the program to the best of their abilities. It is thus, with great pleasure that the Department of Management and Marketing noted the positive feedback of the EEC and we appreciate its insightful recommendations, which provided us the opportunity to further improve the quality and ensure the future implementation of the programme.*

*In the following pages, we respond in detail to all recommendations for improvement suggested by the EEC and we provide all relevant information to explain the actions taken to ensure that the newly accredited programme is of high quality.*

## 1. Study programme and study programme's design and development

(ESG 1.1, 1.2, 1.8, 1.9)

### **Comments by EEC:**

Although the MBA program is well-designed, it places more weight towards the development of technical skills and knowledge in the core course with some of the softer skills (e.g. communication, negotiations skills) covered mostly in the optional courses. A suggestion is that the program team could, in the future, consider covering such managerial skills in a leadership core course, separate from innovation and entrepreneurship.

### **Response by EUC:**

*We thank the EEC for this suggestion. The program committee has considered seriously the suggestion and has decided to enhance and reinforce the existing core course MBA600 – Leadership, Entrepreneurship and Innovation with thematic areas of managerial skills and leadership. The new syllabus is attached in Appendix XXIII (MBA600 Syllabus) for your consideration. Following the above changes, the pertinent course study guide has been revised and is attached in Appendix I (English) and Appendix II (Greek).*



## 2. Teaching, learning and student assessment (ESG 1.3)

### **Comments by EEC:**

1. Apart from learning together in the classes, further opportunities for international experiences for the distance learners could be explored. The model of comprehensive virtual internationalization in higher education might be helpful to improve the international experience (see Bruhn, 2020).

Synchronous lectures should be offered not too often, emphasis should be placed on asynchronous delivery such as (professionally) recorded video-lectures.

2. Furthermore, it could be considered to use more open educational resources and textbooks.
3. The EUC could explore the use of a placement office, which would systematically help students find jobs, through the extensive network of the organization and its vast resources. The 6000plus alumni of the university could help an endeavour of this kind.

Reference:

Bruhn, E. (2020). Virtual Internationalization in Higher Education. wbv Media.  
<https://doi.org/10.3278/6004797w>

### **Response by EUC:**

*We thank the EEC for these important recommendations, which we have taken into account effectively, as indicated below:*

1. *We would like to inform the EEC that synchronous lectures (teleconferences) usually last 60-90 minutes and are offered up to 6 times during the semester. The semester's duration is 13 weeks -that implies 1 teleconference per 2 weeks in average. Each teleconference is recorded for the students who are not present and is included in the file of Recorded Sessions of each course on Blackboard Platform.*

*The emphasis is indeed placed on asynchronous delivery and except of the material (educational resources, textbooks, articles, etc.) and the recorded teleconferences, additionally professionally prepared videos have been created for each course of the MBA program.*

*The courses are also reinforced with e-books and open educational resources. Since Open educational resources (OER) are freely accessible, are used by students and instructors for teaching, learning, and assessing, as well as for research purposes.*

*Examples of those resources include MOOCS (Massive Open Online Courses) OECD, McKinsey platform (<https://www.mckinsey.com>), Newspapers etc.*

2. For a number of courses additional E- books have been inserted. The relevant study guides are amended accordingly. The table below provides the pages that have been amended to include the additional E – Books for your reference:

Appendix	Pages
Appendix VII- MBA615 Strategic Management and Planning (EN)	p. 7,10,16,20,23,35
Appendix VIII- MBA615 Strategic Management and Planning (GR)	p. 8,14,16,19,22,25,28,34,38,40
Appendix XIII- MBA630 Ethics and Corporate Social Responsibility (EN)	p. 7,13,16,19,22,26,28,31,35,39,41,46
Appendix XVII- MBA640 Corporate Communication and Negotiation Skills (EN)	p. 7,10,13,16,20,24,28,33,36,39,42,45,49
Appendix XXI- MBA650 Investment and Risk Management (EN)	p. 9,31,36,53
Appendix XXII- MBA650 Investment and Risk Management (GR)	p. 9,34,39,58

3. With reference to the suggestion of the EEC regarding the exploration of the use of a placement office of the university, we inform the EEC that in the last seven years, the focus shifted on an International level in an effort to cater a diverse student body with cross-border employment aspirations. The following actions were adopted in an effort to aid cross boarder employment:

- *Became a EURES Partner: As such the EUC Career Service is able to navigate students' search through the Eures portal both for job search (2,520,831 job openings all cross Europe) and internship opportunities. The portal has 13,299 employers actively using its services. Furthermore, the EUC Career Service promotes the program "My First Eures Job" which enables students all cross nationalities to work in Europe regardless nationality. The program also sponsors users with living expenses and salary remuneration sponsorships, as well as free airline tickets both for the interview process but also during the placement. The pandemic has affected graduates' interest for cross boarder employment but this is a temporary phenomenon and in years to come it is expected that the interest will pick up.*
- *Became a partner in Higher Education Platform: The platform enables **900+ members** across **92 countries**, to promote international job opportunities and enables users to build a professional profile for recruiters. The platform is used by hundreds of conglomerate companies for hiring thus Alumni throughout the word can use this platform that specializes on international job placement, apprentices, and internship.*
- *The Career Center platform CSM is used by 38 companies which are led by EUC Alumni and multiple International companies. As of February 2021 this platform will also be*

*empowered since we will be able to host International vacancies from other Career platforms such as Indeed and Total jobs, etc.*

- *Established systematic cooperation between international agencies on a global scale to promote international work opportunities (NHS, Achievers in Canada, ICAEW, Coca-Cola Company Greece, Malteser St. Franziskus Hospital Flensburg, Orpea, IAESTE, Act Youth EU, PIC Management, AIPC Pandora, etc.)*
- *Organizes on a bi annual basis EPSO presentations, promoting employment opportunities in all the European Union agencies network.*
- *Established a Career Center LinkedIn invitation which is sent to all EUC Alumni LinkedIn users, advertising the EUC Career Center services and inviting Alumni to consider recruiting among peers. In doing so, the Career services promote interconnectivity among graduates as well.*
- *Sends on monthly basis a Career Newsletter promoting events, current issues and vacancies. The Newsletter is sent to 23, 780 students and Alumni.*

*In addition, the European University Cyprus Career Center is currently extending its efforts for internalization of its' Career Services in the following methods:*

- *Strengthening Alumni operation in creating Alumni Chapters in other countries. At the moment it has mobilized a Greek Alumni Chapter. In doing so more alumni can interconnect and use the existing structures and opportunities but even more importantly extend the Career Center's international identity. A more externally focused Alumni approach policy helps the engagement of more International Alumni stakeholders.*
- *Presenting on an annual basis the Career Center Services and platforms through the Alumni LLLP (Annual Alumni Life Long Learning Program), thus reminding Alumni throughout the year to use the Career Services platforms for their recruiting needs.*

### 3. Teaching Staff (ESG 1.5)

#### **Comments by EEC:**

1. Although the current staff of the TPP are providing good services, it is recommended to appoint full-time instructional designers to further improve the development and implementation of distance learning programs and the professional development/training of faculty members.
2. The EUC is offering workload reduction to its faculty members to engage with research as an incentive. However, no mention of sabbaticals was made. Although some of the faculty are prolific researchers, others need more encouragement and motivation to engage in more research.
3. Also, the faculty could be more active in participating in Erasmus programs, even though the MBA does not participate, most professors teach in other programs and they could take advantage of it to broaden their own and their students' horizons.

#### **Response by EUC:**

*We thank the EEC for these important recommendations, which we have attempted to take into account effectively, as indicated below:*

1. *In order to improve the learning experience for the students, EUC has established the Team of Pedagogical Planning of Distance Education programs of study, which is involved in all internal quality assurance related procedures and decisions related to the University's Distance Learning programs. The Team aims to improve the learning experience of distance learning students through its active and qualitative support of the University's distance learning programs of study and is responsible for supporting Schools in:*
  - *monitoring and evaluating the existing distance learning programs of study*
  - *the pedagogical planning of new distance learning programs of study*
  - *the design and evaluation of educational material for distance learning programs*
  - *the support and feedback processes to the students*
  - *the pedagogical use of technology, internet and digital information*
  - *the technical training and support of instructors*
  - *the interaction between staff and students.*

*The EUC Pedagogical model and 2020-22 Team membership is shown in Appendix XXIV.*

*For the professional development of the faculty, EUC has in place the Faculty Professional Development program, aiming to identify faculty-training needs and setting up training programs to satisfy those needs. The program is monitored by the EUC Faculty Professional Development Standing Committee. In Appendix XXV (CIQA Committees), the aim and objectives of the above committee are presented.*

2. *For motivating Faculty members to be engaged in research, the EUC has developed a Research Policy. The policy aims to provide a framework that allows academics and researchers of the University to contribute towards its mission to “develop a pioneering and innovative research infrastructure with the objective of generating new knowledge”. As it can be seen in the document, this is to be achieved in various ways and policy provisions including among others:*

- *Procedures for the award of Teaching Hours Reductions to faculty on the basis of participation in projects, authoring of books or by accumulation of research points*
- *Rules governing Internal Research Awards*
- *A framework for the establishment of Research Centers and Laboratories*
- *Rules governing External Research Programs*
- *Provisions for the establishment of a research fund*
- *Procedures for acquiring equipment purchased through external or internal research funding*
- *Procedures for research appointments and affiliations.*

*As far as the Teaching Hours Reduction provision in more specific, this allows the teaching hour reduction of a research active Faculty from twelve (12) hours per week to six (6) or nine (9) based on the research record application of each Faculty member.*

*The Research Policy is attached in Appendix XXVI.*

*Furthermore the EUC has developed the policy of a Sabbatical Leave. A Sabbatical Leave, is defined at EUC as a leave for encouraging faculty members to engage in scholarly research and international networking that will increase their scholarly achievement or their capacity for service to the University internationalization policy.*

*The EUC Policy on Sabbatical Leave is attached in Appendix XXVII.*

3. *A large number of Faculty members are participating in Erasmus programs. Towards this direction, EUC has developed Institutional agreements with a large number of universities.*

*A full list of the agreements are attached in Appendix XXVIII (Institutional Agreements).*

#### 4. Students

(ESG 1.4, 1.6, 1.7)

##### **Comments by EEC:**

There are no specific areas of improvement to recommend. Given the distance learning nature of the program, continuous upgrade of technology platforms will be necessary in the future to ensure the best possible practices in student progress monitoring and recognition of achievements.

##### **Response by EUC:**

*We thank the EEC for this comment. The European University tries to take advantage of technological changes and advances in educational technology. For instance, recently the Blackboard Learn platform was upgraded to its latest version. The version that we use now is the [Blackboard Learn | Release 3800.19.0-rel.54+54663c8](#)*



## 5. Resources

(ESG 1.6)

### Comments by EEC:

1. The "Annotated Bibliography" in the study guides is just a list of references. In most cases there are no annotations that inform students about the rationale for the selection of these mandatory or recommended readings.
2. The number of mentors could grow on numbers if possible. The number of students compared to the number of tutors has a large ratio, a thing that is a bit concerning.

Generally, staff and students are feeling happy about their work and study environment.

### Response by EUC:

We thank the EEC for these important recommendations, which we have taken into account effectively, as indicated below:

1. We agree with the suggestion of revising the "Annotated Bibliography". The Annotated Bibliography has been amended in all study guides. Table below provides the pages that have been amended.

Appendix	Pages
Appendix I- MBA600 Leadership, Entrepreneurship and Innovation (EN)	p. 12,15,19-20, 23, 26, 29, 32, 35, 37, 40, 44,47
Appendix II- MBA600 Leadership, Entrepreneurship and Innovation (GR)	p. 12,15,21,24,28,31,34,38,41,44,47,50
Appendix III- MBA605 Business Economics and Finance in a Global Environment (EN)	p. 8,12,16,20,24,28,32,36,39,43,47,51,54
Appendix IV-MBA605 Business Economics and Finance in a Global Environment (GR)	p. 8,13,16,21,25,29-30,34,37,41-42, 45, 49,53,57
Appendix V- MBA610 Customer Value Creation (EN)	p. 7,10,13,16,19,21-22,24,26,29,30,32, 34,36,39
Appendix VI- MBA610 Customer Value Creation (GR)	p. 9,12,14-15,17,19,22-23,25,27-28,30-31,33,35,37,39
Appendix VII- MBA615 Strategic Management and Planning (EN)	p. 7,10,16,20,23,25,27,29,31,35
Appendix VIII- MBA615 Strategic Management and Planning (GR)	p. 8,11,14,16-17,19,22,25,28,31,34,38,40
Appendix IX- MBA620 Information Systems and Business Analytics (EN)	p. 8,10,14,16,19,22,24,26,29,32,35,38,41
Appendix X- MBA620 Information Systems and Business Analytics (GR)	p. 8,11,14,17,20,23,26,28,32,35,38,42,45
Appendix XI- MBA625 Logistics and Operations Management (EN)	p. 7,10,13,17,20,24,27,31,34,38,41,44,48
Appendix XII- MBA625 Logistics and Operations Management (GR)	p. 8,11,13,17-18, 21, 24, 28, 32, 36, 40, 44,49,52

Appendix XIII- MBA630 Ethics and Corporate Social Responsibility (EN)	p. 7,10,13,16-17,19-20,22-23,26,28-29, 31-32,35,39,41,46
Appendix XIV- MBA630 Ethics and Corporate Social Responsibility (GR)	p. 7,10,14,17,19-20,23,26-27,30,33,37-38,42,45-46,50
Appendix XV- MBA635 Project Management (EN)	p. 7,11,14,16,19,22,26,30,34,37,40,42,46-47
Appendix XVI- MBA635 Project Management (GR)	p. 7-8,11,15,19,22-23,26,30-31, 35, 40, 43,46,48,53-54
Appendix XVII- MBA640 Corporate Communication and Negotiation Skills (EN)	p. 7-8,10,13,16-17, 20, 24, 28, 33, 36, 39, 42,45,49
Appendix XVIII- MBA640 Corporate Communication and Negotiation Skills (GR)	p. 8,10-11,14,17,21,26,30-31,35-36,39-40,44,47,50-51,54
Appendix XIX- MBA645 E-Business and Digital Marketing (EN)	p. 8,11,14,17,20,22,24,27,30,33,36,39,41
Appendix XX- MBA645 E-Business and Digital Marketing (GR)	p. 10,13,16,20,24,27,30,33,37,40-41, 44, 49,51
Appendix XXI- MBA650 Investment and Risk Management (EN)	p. 8-9,12-13, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 36, 39,45,50,52-53
Appendix XXII- MBA650 Investment and Risk Management (GR)	p. 8-9,13,21,24,26,30-31,33-34,38-39, 42, 50,55,57-58

2. *The recommendation of the EEC to grow the number of mentors to the program has been addressed immediately. The Department of Management and Marketing has already reinforced the pool of instructors teaching on the MBA program. As from F2020, five (5) new instructors have been recruited to complement the delivery of specific courses of the programme. All new instructors possess relevant industry experience.*

*Further on, indeed guest lecturers are invited to present a lecture during the delivery of the courses. Guest lecturers are experienced managers in the industry and they deliver lectures that are highly related with the courses syllabi.*

*The Guest lecturers come from different sectors of the economy such as Banks, Financial institutions, manufacturing companies, consulting companies etc. A representative sample is shown on the table below:*

	Companies
1	RAI Consultants Ltd
2	Pulse Market Research
3	Consulo Financial Services
4	Eliophotou & Zinieris Meltec Ltd
5	GPM-Henkel Ltd
6	Deloitte Ltd



7	Quitessence Enterprises Ltd
8	PriceWaterhouseCoopers (PwC)
9	Bank of Cyprus
10	Lukoil Overseas Holdings Ltd
11	A. Zorbas and sons Ltd
12	Argus Stockbrokers Ltd
13	LOGICOM
14	Photos Photiades Ltd
15	Natural Gas Public Company (DEFA)



**6. Additional for distance learning programmes**  
(ALL ESG)

*No comments were indicated by the EEC.*



**7. Additional for doctoral programmes**  
(ALL ESG)

N/A



**8. Additional for joint programmes**  
(ALL ESG)

N/A

## **B. Conclusions and final remarks**

### **Comments by EEC:**

The MBA-Distance Learning at the European University of Cyprus is a well-established program with a good reputation nationally and internationally. It is taught by expert faculty and supported by dedicated administrative staff. The University has rigorous processes to safeguard the quality of the program and ensure that it remains relevant and sustainable in the longer term. The program could, in the future, evolve to broaden the coverage of topics so that it responds to new developments in technical knowledge as well as new standards in business and leadership approaches.

### **Response by EUC:**

*We would like to sincerely thank the EEC for the positive feedback and its constructive recommendations. As described in the previous sections of the report, the Department of Management and Marketing made a focused effort to address each of the EEC's recommendations. As such, we believe that these actions enhance the quality of the M.B.A program. By making these changes, we believe that we are now able to offer a significantly improved program of study which is in line with the European Qualifications Framework and which builds on our strengths and our readiness to implement the program in an attractive student-friendly environment. We summarize in brief some of the major adaptations described in more depth above:*

- 1. The syllabus of the existing core course MBA600 – Leadership, Entrepreneurship and Innovation has been enhanced and reinforced with thematic areas of managerial skills and leadership.*
- 2. Except of the material (educational resources, textbooks, articles, etc.) and the recorded teleconferences, additionally professionally prepared videos have been created for each course of the MBA program.*
- 3. The courses are reinforced with e- books and open educational resources.*
- 4. Recently the platform is upgraded to its latest version.*
- 5. The pool of instructors teaching on the MBA program has been reinforced.*
- 6. Guest lecturers are invited to present a lecture during the delivery of the courses.*
- 7. A policy of a sabbatical leave has been developed.*

*The program has in place a quality assurance system the aim of which is to continually develop the program and adjust it to environmental changes.*

*In closing, we would like to say that the Department of Management and Marketing found the EEC's candid discussions a constructive learning process. We all believe that this review was a positive experience and feel that we were provided with important input on how to move effectively*



*forward. In addition, we have thoroughly reviewed the findings, strengths and areas of improvement clearly indicated by the EEC following its review and attempted to respond to each item specifically and succinctly, indicating our actions. By embracing the EEC's comments and suggestions, we are convinced that our program will be able to more effectively ensure the learning outcomes of its students. In this regards, we are grateful to the EEC for their candid discussions regarding our program, and the insightful comments and suggestions throughout their report.*

### C. Higher Education Institution academic representatives

<i>Name</i>	<i>Position</i>	<i>Signature</i>
<b>Prof. Andreas Efstathiades</b>	MBA Program Coordinator	
<b>Dr. Myria Ioannou</b>	Chairperson, Department of Management and Marketing	
<b>Dr. Pieris Chourides</b>	Dean, School of Business Administration	
Click to enter Name	Click to enter Position	
Click to enter Name	Click to enter Position	
Click to enter Name	Click to enter Position	

**Date:** 21/01/2021







THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA600 Leadership, Entrepreneurship and Innovation**

### Course Information

<b>Institution</b>	<b>European University Cyprus</b>		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	<b>MBA600</b>	Leadership, Entrepreneurship and Innovation	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) x	
<b>Language of Instruction</b>			
<b>Course Type</b>	Compulsory x	Elective <input type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	3 graded assignments		
<b>Assessment</b>	Assignments	Mid and Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10		

Study Guide drafted by:	Elmos Konis
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Lycourgos Hadjiphanis, George Papageorgiou

## CONTENTS

		Page
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4-5
Week 1	Introduction to Leadership, Entrepreneurship and Innovation	6-8
Week 2	Understanding Yourself <b>Emotional intelligence and “Soft Skills”</b>	9-11
Week 3	Understanding Leadership	12-14
Week 4	Leading Change and Innovation <b>Leadership Communication</b>	15-17
Week 5	An Introduction to Entrepreneurship	18-20
Week 6	Thinking out of the Box: Opportunity Recognition	21-23
Week 7	New Business Models for Entrepreneurship	24-26
Week 8	Financing Entrepreneurship	27-29
Week 9	Business Set-Up, Start-Up, and Growth	30-32
Week 10	Strategic Entrepreneurship	33-35
Week 11	Innovation and Entrepreneurship	36-38
Week 12	The Entrepreneurial Environment	39-41
Week 13	Leadership, Entrepreneurship, Innovation Brought Together	42-44
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	45
	Week 14: Final Examination	46
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	47-52

# 1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING: INTRODUCTION

## **Programme Presentation**

The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future.

## **General Objectives:**

- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the Foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

## **Presentation of the Course through the Study Guide**

Designed for students with interest in entrepreneurship, this course aims to provide an advanced theoretical foundation to implement the practical tools of leadership for entrepreneurial ventures in fast changing and innovative environments. Students will be introduced to the formulation and implementation issues in relation to conceptualizing, developing and managing successful entrepreneurial ventures.

This course is built to be challenging and requires students to deal with ambiguous and changing circumstances. It emphasizes recognizing innovation as a management and creative process by investigating theories, techniques and frameworks of innovation in the firm.

This course will help in developing an appreciation of the challenges and benefits of starting a small business through case studies, lectures and visiting local entrepreneurs. Students will be constantly challenged to deal with entrepreneurial innovative experiences and to navigate through complex and varying environments on to the go, while practicing

leadership skills. The primary focus of the course is to apply innovation and entrepreneurial techniques in order to set up a start-up and lead in its implementation.

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide)

# **TITLE: Introduction to Leadership, Entrepreneurship and Innovation**

**(1<sup>st</sup> Week)**

## **Summary**

Explanation of Leadership. Its significance and Importance in all walks of life. Introduction to entrepreneurship and its challenges. The essence of innovation and how it drives business and startups. An examination of the interrelationships between the three main course fields.

## **Introductory Remarks**

An introduction to the three relevant areas of the course: leadership, entrepreneurship and innovation.

An investigation not the terms and what each of them involves.

Difficulties in defining leadership. Examples of successes in leadership, entrepreneurship and innovation will be given.

An initial understanding of how leadership, entrepreneurship and innovation are interrelated and intertwined.

How leadership affects business and entrepreneurial ventures. Inspiration, vision and other significant aspects.

How leadership can be the pillar of entrepreneurial teams; The role of the leader and other pertinent roles.

Entrepreneurship today; Examples of successful entrepreneurs and entrepreneurial ventures. Types of entrepreneurs introduced.

The importance of organizing for entrepreneurship.

Innovation and creativity. Definitions and introduction to techniques.

The importance of organizing for innovation.

Innovation for growth and sustainability.

## Aims/Objectives

To introduce the concepts of leadership, entrepreneurship and innovation. Also, to explore the challenges for succeeding in entrepreneurial ventures via the creation of appropriate organizational conditions.

## Learning Outcomes

By the end of this session, students will be able to identify:

1. What each of leadership, innovation and entrepreneurship is, each term's varying interpretations and how they contribute toward business building and growth.
2. The key themes and aspects of leading and innovating for entrepreneurial development.

## Key Words

Leadership	Innovation	Creativity	Entrepreneurship		
------------	------------	------------	------------------	--	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Bessant J. and Tidd J. (2009), *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley: NJ

The book provides a useful backbone to the course material.

Cashman K. (2008) *Leadership from the Inside Out*, BK: San Francisco

This book explains how leadership begins from within and how it can affect the entire innovation and entrepreneurial philosophies of all the team members.

- **Supplementary Sources/Material**

Video: Tom Peters "Entrepreneurship is Actually Easy"

As the title suggests, it explains how entrepreneurship can be easy for everyone, given certain conditions.

Video: Bennett Cherry "Creativity, Innovation and Entrepreneurship"  
<https://www.youtube.com/watch?v=bPMyUQoGJms>

A good introduction of the subjects at hand.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 1.1**

Students are asked:

1. A) To provide, in one paragraph, their understanding of leadership.  
B) Ultimately, to define leadership in one sentence.  
C) To interpret the difficulties in defining leadership.

#### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours



**TITLE: Understanding yourself**  
**Emotional Intelligence and “Soft Skills”**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Summary**

Leadership, team building, and ultimately, the establishment of an entrepreneurial venture, must start from the individual. It is people who are inspired to start-up a business, so it is initially necessary for the student to engage in self-reflection, in order to evaluate his/her entrepreneurial and leadership potential.

This section also attempts to integrate and simultaneously disentangle the link between good leadership and emotional intelligence. The latter term is defined and critically examined. Techniques and applications are offered for discussion. Further, interpersonal leadership soft skills are scrutinized.

### **Introductory Remarks**

The central role of people and the individual in the development of the business. This section is largely an exercise of self-reflection, combined with an understanding of key personal attributes and their influence on the business.

Individual perceptions and attributes (e.g. degree of focus on a target, ability to deal with people) are explored, in order to expose key characteristics.

In essence, the entrepreneur-leader must understand himself or herself first. He or she must focus on beliefs, good habits and personal development. The student must understand how one's own view of the world affects entrepreneurial motivation and leadership. And how one's interaction with the world, communication, and ability to engage with people can affect business.

Then, he or she must understand others. e.g. their differing motivations and varying needs. Once the above are established and fine-tuned, the individual can only then be able to lead. Issues such as motivation, engagement, meaningful connection, empathy, feedback and support, emotional intelligence etc. will be addressed.

In this unit, it is understood that one can learn how to communicate and how to attract others to work teams. Also, how to inspire them to find importance, and purpose in one's work.

The importance of effective work, work pride and professionalism and ownership feelings are exemplified.

No doubt, leaders need strong emotional intelligence and outstanding interpersonal skills. Recently, interpersonal skills have gained recognition under the name of emotional intelligence. Emotional intelligence, also often referred to as emotional quotient, or EQ, is the capacity to identify and manage emotions in ourselves and in others. This understanding provides a foundation for our interaction with others and our ability to understand and relate to them and is often directly tied to an individual's success as a transformational leader.

Emotional intelligence and interpersonal skills are sometimes used interchangeably, but a useful distinction is to see emotional intelligence as what is going on inside of us and interpersonal skills as emotional intelligence in action as we interact with others. Another way to think about the difference is to think of the relationship of emotional intelligence to interpersonal skills as we would the relationship of our IQ to our ability to demonstrate problem-solving acumen. Our ability to interact effectively depends on our emotional intelligence, which we display through our interpersonal skills.

With emotional intelligence, leaders communicate, both verbally and nonverbally, and connect with others much more effectively. Studies have shown that emotional intelligence is directly linked to leadership abilities and overall professional performance; it is a strong predictor for academic performance, job performance, negotiation, [and] leadership.

In addition, leaders' emotional intelligence affects the climate and morale of the organizations and groups in which they participate and lead: Emotions are contagious.

This section is devoted specifically to understanding emotional intelligence and helping one to develop the ability to uncover the "emotional subtext," which means getting below the surface of the words—in many cases, to the meaning beneath. This ability is essential to emotional intelligence. Emotional intelligence is explained, and how to achieve it. Also, a look at how emotional intelligence is connected to personality. There is focus on nonverbal communications and listening, as well.

## Aims/Objectives

This section focuses on perceptions, beliefs, and thought processes, as well as how mental processes filter and shape one's business environment.

The rest of the course helps build on this foundation.

To bring together the pillar leadership, which is understanding other people's feelings, motivations and actions and responding analogously. To understand the emotional subtext and how it is critical for business success and how the two are interrelated. To assess the future, as related to these subjects.

## Learning Outcomes

By the end of this session, students will be able to identify:

1. How their perceptions, beliefs, and thought processes can affect surroundings.
2. How their individual foundation of self-awareness is based on their senses, thoughts, and beliefs.
3. Individual stances and attributes needed in order to attract and inspire work teams.
4. Measure and increase emotional intelligence.
5. Recognize the role of personality in emotional intelligence.
6. Display emotional intelligence through interpersonal skills.
7. Realize their importance and improve nonverbal and listening skills

## Key Words

Self-assessment	Self-management	Leadership attributes	Emotional Intelligence		
-----------------	-----------------	-----------------------	------------------------	--	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Spodek J. (2017) 'Leadership Step by Step' AMACOM:SF

This book begins from self-assessment, continues with understanding and then leading others.

- **Supplementary Sources/Material**

[https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_50.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_50.htm)

A useful relevant questionnaire by 'Mindtools' helps give perspective.

"Travis Bradberry: Measuring Emotional Intelligence". At, <https://www.bing.com/videos/search?q=measure+emotional+intelligence&view=detail&mid=1F5272862AECB1234F3E1F5272862AECB1234F3E&FORM=VIRE>

A measurement tool for emotional intelligence

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 2.1**

Write a personal 200-word summary on leadership and distinguish it from entrepreneurship.

**Recommended number of work hours for the student**

**15 hours**

## **TITLE: Understanding Leadership**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Summary**

The subject of leadership has always generated interest, because of its unique effect on humanity. Leadership icons come from all walks of life, from dynamic and powerful individuals who command nations and armies, to billionaire business owners.

An investigation into the understanding of leadership and the importance of leadership, in general, and in today's business organisations.

### **Introductory Remarks**

Through their actions, leaders have been deified and are the subject of legends and myths. They have, truly, made history. Much of history is the story of political, military, religious, and other leaders who are credited or blamed for important historical events, even though it is not always clear exactly how much the leader affected those events.

Even though leadership is the most studied subject of all time, it remains unclear what it actually entails, how it evolves and how it touches different people. Also, there are different types of leaders. Some inspire, some invite dedication. Others reflect power, fear and vindictiveness.

There is the added question of why and how. If a leader can be spotted from early on, why do some people have undistinguished lives until they suddenly emerge? And, from another chronological perspective, there arises the question of duration, because some great leaders eventually lose their aura and ability to inspire. Some are even annihilated by their followers.

These and other relevant to entrepreneurship aspects are explored in this session.

Definitions of leadership, which were introduced in the first session are revisited and their business significance is discussed; Examples of definitions to be examined include these 'classics':

Leadership is "the behavior of an individual . . . directing the activities of a group toward a shared goal" (Hemphill & Coons, 1957, p. 7).

Leadership is "the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization" (Katz & Kahn, 1978, p. 528).

Leadership is "the process of influencing the activities of an organized group toward goal  
"Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished" (Richards & Engle, 1986, p. 206).

“Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose” (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281).

Leadership “is the ability to step outside the culture . . . to start evolutionary change processes that are more adaptive” (Schein, 1992, p. 2).

“Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed” (Drath & Palus, 1994, p. 4).

Leadership is “the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization . . .”

All the above definitions include aspects which are important to business development: e.g. Change, collective efforts, team building, motivation, inspiration, influence, etc.

In addition, the role of the leader is discussed, as part of a shared process or as a stand-alone hero status. The ‘lonely at the top’ image of the leader.

Types of influence are explored. Also, if someone achieves one team's goals through reluctant obedience or force, does that constitute leadership? Is enthusiasm, commitment and inspiration necessary in order to appreciate a leader's status? Does a leader thrive on reason or emotions? And what of the importance of organisation and processes, which are more in the sphere of management duties? Thus, the difference between leadership and management is explained, mainly through Warren Bennis' distinctions.

Also, the motivation of members to achieve the objectives. The importance of a good team in the first place. The leader as a trust and cooperation builder.

The importance of the organization and coordination of work activities. The allocation of resources to activities and objectives. Giving confidence to followers.

Key characteristics of the leader. Traits (motives, personality); Values, integrity, and moral development; Confidence and optimism.

Leadership behavior and influence tactics. The importance of satisfaction with job and the leader.

The importance of the situation.

The leader as developer of organizational culture.

The leader as a crisis manager and change agent.

Introduction to leadership theory: Great Man, Traits, Behavior Approach, Power-Situational Approach, the Integrative Approach.

## **Aims/Objectives**

This section aims

1. to explore the definitions of leadership and to distinguish it from management.
2. to identify the importance of the leader and leadership in today's organisation.

## Learning Outcomes

By the end of this session, students will be able to identify:

1. the different ways leadership has been defined.
2. the differences between leadership and management.
3. Understand the necessity of leadership effectiveness in today's organisation.

## Key Words

Leadership and management	Leadership definition	Leadership roles	Leadership theory		
---------------------------	-----------------------	------------------	-------------------	--	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Kevin Kruse (2013) "What is leadership?"

<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#356a67b95b90>

Such a simple question, and yet it continues to vex popular consultants and lay people alike.

- **Supplementary Sources/Material**

YouTube video: "Leadership vs. Management - They're Not The Same" by Scott Barnett (2015) <https://www.youtube.com/watch?v=fKPUY1XzhUE>

The differences are subtle but very important.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 3.1

Discussion Questions:

1. Identify differences and similarities in the way leadership has been defined.
2. Argue for and against making a distinction between leaders and managers.

## Recommended number of work hours for the student

15 hours

**TITLE: Leading Change and Innovation**  
**Leadership Communication**

**(4<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Entrepreneurship is about change and productive change involves innovation. The role of the leader in this is central. This section introduces the student to the concept of change. It highlights types of change and challenges of change. It also provides a foundation for innovation.

### **Introductory Remarks**

It has been argued that leading change is the main job of today's business leader. It is certainly one of the most significant and duties of the entrepreneurial leader. It includes guiding, inspiring, and helping of members to adapt and thrive in the volatile environment of a start-up.

There are several types of changes that can be made by leaders. Some types are more challenging than others. The change effort may involve people, roles, attitudes, technology, economics, or strategy.

An examination of change process theories. Most describe typical patterns of occurrences and events and how any changes affect behavior and situations. The theories usually focus on phases of the process, reactions of members, as well as effects of changes on people.

It is important to note that oftentimes change in business are unsuccessful. Also, that resistance to change is a common cause for failure. The leader's role in turning this tendency around is central. Leader authority or legitimate power can be used in startups, but it is rarely the best route. The same holds for fear of punishment and coercive means. Inspiration and commitment to support the venture is a better approach. Members must be allowed room and initiative and trust must be built.

Leaders need to convince that any changes are necessary and will succeed. However, resistance to innovative change is common even in new businesses. Challenges and solutions are examined.

The approach used in order to implement change is very important and it affects the degree of success of the effort. Crucial considerations include decisions on what is changed, how much is changed when the change is implemented, the degree of



involvement by whom, (i.e. participation in the process), and the degree of influence of each member.

The importance of instigating a change environment while securing group commitment is emphasized. The benefits to the individual and the group must be aligned.

Guidelines for implementing innovative change in the entrepreneurial venture are provided. These include the creation of a sense of urgency about the need for change. Also, the communication of a clear vision of the benefits to be gained; dealing with support, oppositions, and resistance; Strategies for building a coalition to support the change; The need to identify key positions and develop change agents.

Other important issues involve: Empowerment of members in order to implement change. The need for symbolic changes that bring early successes and excitement. Preparation for change. Understanding the stress involved and the difficulties in dealing with it.

Apart from securing early successes, leaders must work on building confidence. And keeping members informed about setbacks and progress. Making the necessary adjustments and creating a spirit of continued optimism and commitment to the change.

Leaders at all levels can try to bring about conditions which are favorable to continued earning and innovation, as, in entrepreneurial ventures, people need to move and adapt fast.

The necessity to recruit creative people and to enhance a creative environment. Also, to encourage flexibility and innovation processes and practices.

The importance of encouragement and facilitation of learning by individual members and the creation of innovative teams. The provision of a new ideas platform which encourages experimenting.

Change must allow failures, as there will be a lot of them in the entrepreneurial venture. However, there must be learning from these failures and mistakes.

Finally, the startup must set innovation goals and reward entrepreneurial behavior.

A leader must be able to communicate effectively. When asked to define leadership, theorists and practitioners alike frequently use the words "influence," "inspire," and "transform," all of which depend on communication, verbal and nonverbal. Leaders lead through their words and their actions.

Leadership communication is the controlled, purposeful transfer of meaning by which individuals influence a single person, a group, an organization, or a community by using the full range of their communication abilities and resources to connect positively with their audiences, overcome interferences, and create and deliver messages that guide, direct, motivate, or inspire others to action.

The sheer amount of time we spend communicating underscores how important strong communication skills are in whatever leadership position we assume or in whatever career we pursue. Mastering leadership communication becomes a priority for all individuals who want to lead others and want their groups, their organizations, or the broader community to follow them, trust them, and consider them leaders. Simply put, “effective leadership is still largely a matter of communication.

Leadership depends on effective communication, that ability to connect to others and, through that connection, guide, direct, motivate, and inspire. Good communication skills enable, foster, and create the understanding and trust necessary to encourage others to follow a leader. Without effective communication, leaders accomplish little. Without effective communication, a leader is not a leader.

Being able to communicate effectively is what allows individuals to move into leadership positions. In organizations, it is what allows them to get in the door.

Effective leadership communication requires the ability to anticipate the potential interruptions in the transmission of the message, appreciate the context, understand the audience, select the right medium, and craft messages that allow the meaning to reach the specific receiver as intended.

One goal of mastering all aspects of leadership communication is to move us as close as possible to the ideal of meaningful message transfer. Leadership communication necessitates minimizing or eliminating all interruptions and interferences by understanding the receivers (the audience) and developing a communication strategy (objective and plan) to facilitate the effective transmission of messages. It involves our using our emotional intelligence to understand ourselves and the ones we want to reach well enough to create our messages appropriately and with the care they need.

Ethics and leadership communication are very important, in order to build trust.

To build a positive ethos, leaders need to know how others perceive them.

## **Aims/Objectives**

This section aims to highlight

- The role of the leader as a change agent.
- The necessity of developing a change environment in an entrepreneurial organisation
- To identify the connections between good leadership and persuasive communication. Simply, the two cannot be distinguished. To understand how this is a skill that leads to success in all walks of life and that it can be learned.

## Learning Outcomes

After studying this section, the student will be able to identify:

1. the reasons members resisting change.
2. how to develop a vision for the startup.
3. how to implement changes in a business.
4. **How to connect leadership to communication.**

## Key Words

Change	Leading change	Resisting change	Implementing change	Change organisation	<b>Communication</b>
--------	----------------	------------------	---------------------	---------------------	----------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Valène Jouany & Kristina Martic, "18 Leadership Communication Trends to Look For in 2021", <https://blog.smarp.com/18-leadership-communication-trends-to-look-for-in-2020#:~:text=What%20is%20Leadership%20Communication%3F,strategic%20partners%2C%20shareholders%20and%20media>.

An interesting list of trends and tips for effective communication NOW.

Richards, Leigh. "How Can an Organization Manage Change & Innovation in an Optimal Way?" Small Business - Chron.com, <http://smallbusiness.chron.com/can-organization-manage-change-innovation-optimal-way-729.html>. Accessed 01 April 2019.

Dealing with change is difficult and time consuming, but it must be done! Here is the optimal way.

Barrett D., Leadership Communication (2014), McGraw-Hill

A comprehensive look and evaluation of leadership communication from a scientific and practical viewpoint.

- **Supplementary Sources/Material**

Inspiring Innovation in Organizations: Ashley Haynes-Gaspar at TEDxBeaconStreet <https://www.youtube.com/watch?v=vDEJpqSk0f8>

Inspiration and innovation really do go hand in hand.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 4.1**

Identify and discuss ways to overcome resistance to innovation and change. Discuss why this may affect the entrepreneurial venture.

### **Recommended number of work hours for the student**

**15 hours**

## **TITLE: An Introduction to Entrepreneurship**

**(5<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This section provides an examination of the entrepreneur as a person and entrepreneurship as a life choice. The challenges and evolution of entrepreneurship and the role of the entrepreneur in today's world economy will be assessed.

### **Introductory Remarks**

This section provides an introduction to entrepreneurship and of the challenges of entrepreneurship. The types of entrepreneurs and entrepreneurship are explored as well.

In order to understand entrepreneurship it is necessary to decide who entrepreneurs are, what they do, and to their importance to the business world.

While doing this, many important questions are answered. When this question is asked, "Does someone need to start a business from scratch to be called an entrepreneur?", students will investigate the entrepreneur's various roles. When we ask, "Is someone an entrepreneur if she buys an ongoing business or takes over the operations of a family business from her parents?", we are looking at the degree of innovation and involvement.

Other key questions include: Is the entrepreneur a small business owner *and* a team builder? Can you be an entrepreneur if you just purchase a business but hire professional managers to run it, while you have little day to day involvement?

Characteristics and of entrepreneurs are identified. Efforts are made to cluster attributes into themes so that they can be categorized analogously to different environment and situations. The main entrepreneurship themes are the following:

The Entrepreneur. Specific personality characteristics and abilities (e.g., risk-taking, locus of control, autonomy, perseverance, commitment, vision, creativity) are isolated and discussed. Their importance to the entrepreneurial venture is identified.

The innovation process is defined and explained. It includes doing something new as an idea, product, service, market, or technology in a new or established organization. The innovation theme must include an understanding of the entrepreneur as a person and regarding his duties.

The actual creation of a business is also a key ingredient. It includes the idea, bringing together people and resources, recognizing challenges and opportunities and generally planning and organizing a venture.

The creation of value is a key aspect too. Value must be derived from within, to involved members and the leader/entrepreneur herself, but also to the market and world at large. The creation of value is a challenge because it must take on the status quo and existing businesses and practices.

Another key theme is that of growth. By definition, an entrepreneur is running a dynamic, as opposed to static, organisation. This dynamism involves a lot of important aspects such as a growth mindset (as opposed to fixed), a reachable vision and understanding of trends and an ability to identify and address unfulfilled or partially fulfilled needs, within and outside the business.

It goes without saying that the above requires at least a degree of uniqueness. The entrepreneur must be comfortable with being different, with going against the mainstream and by accepting different points of view. He also must be able to see and connect the dots, as Steve Jobs has put it.

Finally, the entrepreneur is also an Owner-Manager. The implications of this are significant. There are responsibilities involved and the entrepreneur must be able to balance a lot of factors, including his own life.

This section examines the evolution of entrepreneurship thought as well. That is, it looks at chronological developments in the field. It sees the entrepreneur as an adventurer, a risk taker, even as a speculator, who was accused as a reckless person in the past.

Risk and uncertainty are specifically discussed because they are invariable characteristics of the entrepreneur.

Perhaps, this is a key distinction between an entrepreneur from a manager. The differences are discussed. Efforts to teach entrepreneurship have included descriptions of entrepreneurial uniqueness based on personality characteristics, behavioural, and cognitive traits.

Other section elements include those of researching, idea screening, planning and setting up, and ongoing operations.

## **Aims/Objectives**

The objective is to enable the student to understand current concepts in entrepreneurship and to evaluate entrepreneurial work. The necessary attributes and skills are also examined. Finally, the facets of entrepreneurial work and new venture decisions.

## **Learning Outcomes**

After completing this section, students will be able to

1. Examine the challenges of defining the entrepreneur and entrepreneurship.

2. Discuss the evolution of entrepreneurial thought and how that affects today's business world
3. Discuss entrepreneurial personality traits, and cognitions

### Key Words

Entrepreneurship	Entrepreneur	Entrepreneurial Evolution	Entrepreneurial characteristics		
------------------	--------------	---------------------------	---------------------------------	--	--

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Business Development Bank, "Entrepreneurial potential self-assessment" at <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/pages/self-assessment-test-your-entrepreneurial-potential.aspx>

This questionnaire includes 50 statements, and will take about 10 minutes to complete. There are no right or wrong answers. Your honest opinion is what counts.

Entrepreneur Network "6 Attributes of Great Entrepreneurs" <https://www.entrepreneur.com/article/252049>

It's important for budding entrepreneurs to understand what will be required of them to successfully start a business.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 5.1

Entrepreneurial Potential Self-Assessment, at

<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/pages/self-assessment-test-your-entrepreneurial-potential.aspx>

### Recommended number of work hours for the student

**15 hours**

## **TITLE: Thinking out of the Box and Opportunity Recognition**

**(6<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This section provides a system for thinking out of the box. It provides an organized way to help entrepreneurs recognize potential business opportunities. The ability of the entrepreneur to monetize new concepts and opportunities.

### **Introductory Remarks**

Entrepreneurs connect the dots. They find ways to use resources and information in new and profitable combinations. They not only see the system as it is, but as it might be. They have a knack for looking at the usual and seeing the unusual, at the ordinary and seeing the extraordinary. Consequently, they can spot opportunities that turn the commonplace into the unique and unexpected

This section includes entrepreneurship theory and practice for thinking out of the box and opportunity recognition. These ideas are especially useful for budding entrepreneurs, for recognizing new venture opportunities.

It is argued that opportunity recognition is a process and that it can be learned. All one must do is adapt his attitude and way of thinking about problems and opportunities, in order to identify the latter.

Systematic innovation, as Ducker saw it is “monitoring seven sources for innovative opportunity”. The first four are focused within the business or specific industry. The last three deal with developments outside the business or specific industry.

The internally focused factors are the unexpected (unexpected success, failure, or outside events), the difference between expectations and reality, innovation based on process needs and changes in market structure that surprise the organisation. The externally focused factors involve demographic changes, changes in perceptions and attitudes, and new scientific and nonscientific knowledge.

Scientific discoveries follow a more systematic approach where technologies are applied in a new and profitable way. Non-scientific discoveries are often circumstantial. Timing, place and circumstance assist the entrepreneur in locating opportunities.

Also, the entrepreneur scans for market imperfections that can create profit opportunities. For example, increased demand for a product, or imperfect satisfaction of



a particular need. This gives rise to certain types of entrepreneurial discovery. For instance, inventions, service improvements, observations and registration of complaints, ripple effects of one new product or service creating new needs, better more efficient processes, increase in convenience etc.

Of course, combinations of the above can always give rise to entrepreneurial opportunities. They include new or improved services, new promotional efforts, new methods of production, opening of new markets, global or geographical expansions, disruptive technologies and seeing windows of opportunity.

Finally, this section looks at blocks to creativity and opportunity recognition. They include the following: Perceptual blocks; Emotional blocks , intolerance of ambiguity, tunnel vision, insufficient patience, cultural blocks, favoring tradition over change imagination blocks, fear of the unknown, environmental blocks, incorrect information and expressive blocks

### **Aims/Objectives**

To understand that the entrepreneur must combine market imperfections, his and partners' knowledge, planning for, organizing and trying different ways in order to recognize opportunities and, ultimately, make a profit out of resolving market problems.

### **Learning Outcomes**

After completing this section, students will be able to

1. Discuss opportunity recognition concepts and methods
2. identify an organized methodology in order to develop and evaluate new venture ideas

### **Key Words**

Systematic innovation	Opportunity recognition	Market imperfections	Creativity blocks		
-----------------------	-------------------------	----------------------	-------------------	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Amy Rosen “Starting a Business Recognizing Opportunity is the First Step to an Entrepreneurial Mindset” at

<https://www.entrepreneur.com/article/234299>

The hows and whys for spotting entrepreneurial opportunities.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 6.1**

Most entrepreneurial opportunity recognition experts have concentrated on the role of the individual. His or her entrepreneurial traits, and his or her motivations. Can an organisation be set up where everyone engages in opportunity recognition and everyone thinks out of the box? Is this always healthy?

### **Recommended number of work hours for the student**

**15 hours**

## **TITLE: New Business Models for Entrepreneurship**

**(7<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

An examination of the traditional business plan, its importance and its components and a comparison with the new more flexible, yet less detailed business models. Emphasis on the 'Business Model Canvas'.

### **Introductory Remarks**

Business plans are developed for both internal and external purposes. Internally, entrepreneurs develop business plans in order to ensure a smooth start up and continued operations. The most common external purpose for a business plan is to raise capital.

Regarding internal purposes, a business plan provides the road map for operations and development. It explains the vision for the company, it establishes the company's strategy and it describes how the strategy will be implemented. It also provides a measurement and control tool and it helps the entrepreneur to be realistic and to put theories to the test.

The main external purposes of the business plan is that it provides a go-to document for describing a company to external audiences, especially financiers. It also becomes a useful recruitment tool. Moreover, it helps the organisation to define itself, both internally and externally.

This section examines the main business planning concepts, while focusing on Business Models. They are "stories that explain how enterprises work and they describe "the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value."

Special attention is given to the 'Business Model Canvas' approach. It is based on the premise that a start-up is something quite different than an ongoing business. The 'business plan' must be able to be viewed in one glance, and it must also be highly flexible. A start-up remains as such while all details, organizational and otherwise, are being ironed out. It could effectively change its monetization, even a couple years down the line and the business model must be able to handle that, without rigidity.

The business model canvas is made up of nine parts that, together, end up describing the business model. They include thoughts on: Key partners; key resources; key activities; distribution channels; customer relationships; revenue streams; customer relationships; value propositions; which customer needs are we satisfying; costs; etc.

The main concept of the canvas is that the key components provide an initial business model that can be constantly manipulated and fine-tuned.

While the traditional business plan is necessary for established businesses, the Business Model Canvas tool is intended to be applied when business operations can be started on a small scale and adjustments can continually be made until the evolving business model ends up working in real life.

Finally, this section examines the lean start-up approach, which involves producing a minimal viable product with the expectation that this early prototype will change and evolve frequently and quickly as the customer becomes a 'prosumer' and helps improve the service.

### **Aims/Objectives**

The importance of looking into the future, understanding trends, organizing and planning continues to be of utmost significance. Hence, the methods for relevant established models are discussed. Yet, the emergence of newer, leaner models makes them relevant in today's fast changing and volatile markets. Thus, there is a distinction between the traditional business plan and the business model canvas approach.

### **Learning Outcomes**

After completing this section, the student

1. will be able to identify the traditional business plan
2. will be able to identify new models for business planning, especially the business model canvas.

### **Key Words**

Business Models	Business Plan	Business Model canvas			
-----------------	---------------	-----------------------	--	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Gov.uk Write a Business Plan at <https://www.gov.uk/write-business-plan>

A step by step analysis of the business plan.

Watch the video at

<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

An explanation of the model.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 7.1**

Download a business model canvas and complete each of the nine sections for a product or service of your choice. Briefly discuss each entry.

40% grade

### **Recommended number of work hours for the student**

**15 hours**

## **TITLE: Financing Entrepreneurship**

**(8<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

One of the most common reasons for failing entrepreneurial ventures is that of financing. The new operation may not have sufficient funds to start with, or it may not be able to monetize soon enough. This section deals with the handling of this crucial criterion for success.

### **Introductory Remarks**

Entrepreneurs commonly start their ventures with the enormous challenge of needing financing. Finding the necessary money and determining how much of it is needed is hard because that needs can change as conditions change, especially in a startup environment, where, oftentimes, even monetization sources can change. These factors can scare off traditional financiers, like banks, and can lead to unexpected new financing needs.

A fashionable term is that of 'bootstrapping' which is finding the minimum needed finances, and stretching existing resources, including money and time, as far as possible.

Of course, entrepreneurs generally must invest personal funds, so it is usually important to evaluate one's own account and financing abilities before asking others for funds. Also, one must judge how far she is willing to risk (e.g. heavy debts) in order to bring the venture to fruition.

Family members and other friends and acquaintances are another source of funding. This may require giving up certain control, or part of the company to these 'investors'. In general, they must be viewed and treated as any other investors, not as 'easy' money.

One common source for initial funds, is that of entering startup competitions. Almost every country, including Cyprus nowadays, is committed to setting up an entrepreneurial ecosystem. Thus, there are several annual startup competitions where at least some funding is awarded to winning entries.

Debt financing, that is, taking out a loan, remains a viable option for starting and maintaining a business. This forces the entrepreneur to be more meticulous and organized and persuasive, regarding plans and chances for success. This may appear constrictive, but it may also be positive, as it makes the entrepreneur more careful and diligent.

One advantage of borrowing is that the new business is not sacrificing ownership and control. A disadvantage of debt financing is that the bank or other financier needs to be informed about operations and cash flows.

Popular business ideas can, after a period of successful operation, or, at least, when potential is demonstrated, seek funds a public offering where a firm's shares are made available to the public. An initial public offering (IPO) is where a company's stock is sold to institutional investors who then resell them to the public.

Stock investors can also invest in a private offering where the shares are sold to a few investors rather than to the general public.

Venture capital is raised when investors pool their money together.

These days, 'angel investors' are gaining more traction. Cyprus has them as well. These are wealthy individuals, or organisations, who are willing to invest in new startup ideas, usually in exchange for company equity.

Crowd funding is also becoming popular. Relevant organisations and sites are examined. Finally, considering an exit or harvest phase is important, especially for startups.

### **Aims/Objectives**

Securing needed financing is one of the most important functions related to starting a business. It is important, then, to understand what sources of financing exist at various stages of venture development. It is also important to determine what kinds of financing provide the most value for the entrepreneur and the new venture. Debt and equity financing decisions must be considered in relation to the cost of the financing and the amount of control that the owner is willing to sacrifice to get the needed resources

### **Learning Outcomes**

After completing this section, students

1. will be able to identify the financing options for new ventures.
2. will be able to identify the advantages and disadvantages of each financing option.

### **Key Words**

New venture capital	Debt financing	Bootstrapping	Angel investors		
---------------------	----------------	---------------	-----------------	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

William Kerr, Ramana Nanda, Financing Constraints and Entrepreneurship, Issued in November 2009

Download PDF at

<https://www.nber.org/papers/w15498>

Without a thorough understanding of the financial limitations, one should not embark on an entrepreneurial venture.

- **Supplementary Sources/Material**

The Innovation Policy Platform, World Bank Group, 'Access to finance for innovative entrepreneurship' at

<https://innovationpolicyplatform.org/content/access-finance-innovative-entrepreneurship>

A resource for entrepreneurial financing.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 8.1**

Consider an innovative idea for a startup. List the financing possibilities you may find and explain what might be the underlying difficulties and challenges.

## **Recommended number of work hours for the student**

**15 hours**



## **TITLE: Business Set-Up, Start-Up, and Growth**

**(9<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

While most people have the ability to come up with new product or services ideas, especially when they know their industry and develop creativity skills, they still are often unable to translate them and implement them into an actual entrepreneurial venture. This section progresses the idea through to the set-up and start-up page. It also provides growth tips.

### **Introductory Remarks**

The business idea must eventually be translated into an action plan and this is when many entrepreneurs stumble. Before the actual start-up, literally, of the business, the set-up stage provides the foundation upon which the venture will successfully operate.

The set-up stage includes, but is not limited by, the following:

Development and testing of a product or service that will be financially viable, can be practically implemented, is within the team's reach and it has a marketable application. That is, it is something that the market, the target audiences, will need and is willing to pay money for.

Best case, most likely, and worst-case scenarios must be considered, along with the repercussions of each case. Even a very successful venture, or possibly more so, has enormous challenges, if one is not prepared for them. Examples include additional staffing, quality and customer satisfaction assurance, etc.

By definition, a start-up must be flexible, thus initial monetization and other plans may need to be scrapped, even before the operation is fully functioning. The venture must constantly be on the lookout for new choices and ways to determine how to gain competitive advantages over its rivals.

Protecting 'intellectual property' (could be ideas, goods, and services that can be legally protected by copyrights, patents, trade secrets, and trademarks) is an issue which must be dealt with at the setup stage. For instance, certain services and websites, even features, can sometimes be easily copied. The entrepreneur needs to evaluate barriers to others' entry and see how she can be protected.

To be eligible for patent protection, inventions or ideas must be: new, useful, inventive showing ingenuity and not obvious to someone of average skill who works in the same field.

A company may stay at the next stage, the start-up phase, for more than two years! Thus, it must be ready to be sustained during that time, both in terms of continued motivation and, crucially, financially. The fight for survival and sustenance is a continued struggle here and the entrepreneur with his team must be suitably prepared. A major consideration during this phase is to start making sales in order to establish an adequate cash flow.

Relevant strategies and tactics are reviewed in this section.

Finally, there are different types of leadership and practices required during the growth stage of the organization. Each of these stages is presented and discussed.

### **Aims/Objectives**

This section introduces the major psychological and physical challenges related to the venture at the early stages: during the set-up phase, start-up phase, and growth phase. These phases include identifying and initially finalizing the product or service, protecting it and then having the flexibility to fine-tune it.

### **Learning Outcomes**

After completing this section, the student will be able to

1. debate the challenges entrepreneurs face during the set-up phase of their venture development
2. debate the challenges entrepreneurs face during the start-up phase of their venture development
3. debate the challenges entrepreneurs face during the growth phase of their venture development

### **Key Words**

Set-up	Start-up	Business Growth	IP: Intellectual Property		
--------	----------	-----------------	---------------------------	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**
- Darrell Zahorsky (updated March 14, 2019) 'The 7 Stages of Starting and Running a Business' at

<https://www.thebalancesmb.com/find-your-business-life-cycle-2951237>

A presentation of the important milestones for starting and running a business.

'Intellectual property Law and practice' at

<https://www.gov.uk/topic/intellectual-property/law-practice>

Understanding the basics of intellectual property is important. Here is a look at the laws.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 9.1**

Make a list of possible challenges an entrepreneur may face at the set-up phase. Explain how you might overcome them.

## **Recommended number of work hours for the student**

**15 hours**

## **TITLE: Strategic Entrepreneurship**

**(10<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

There exist several strategic challenges for entrepreneurs involving strategic matters like determining their exit strategies, planning for succession, and understanding concepts like sustainable entrepreneurship. This section deals with such issues.

### **Introductory Remarks**

These days, there are several options for entrepreneurs. They include decisions for exit strategies, otherwise referred to as harvest methods. All the exit strategy options must be evaluated by the entrepreneur, in order to reach the right decisions. It is important to predict and project such strategies and to suitably prepare for them.

One option is the private sale. It involves selling a business to another individual or an interested organisation. Often, a private sale can be conducted on an individual basis and can be tailored to both parties' needs. Still, there must be sound legal, financial, and sales considerations in order to ensure the sale is completed with as few misunderstandings as possible.

Another option is the public sale, wherein the venture is sold to interested parties of the general public who are able to prove they can undertake operations. The same considerations as in a private sale apply.

Some entrepreneurs select the so-called 'hold' option. In this event, the entrepreneur sets up procedures systems so that the business can operate without the day-to-day involvement of the entrepreneur. The entrepreneur's stake and commitment to the project, which will continue operations but in other people's management, depends on the agreement.

This is a similar approach to the option of selling part of the business, while continuing to control some 'business profit centres'. If operations affect each other, then the entrepreneur must view this option as a strategic partnership and proceed accordingly. That is, the new owner becomes an intricate part of the team and she must share the same ambition, values and goals.

One aspect of business that entrepreneurs rarely consider is that of succession planning. Although this is most often associated with family businesses, it is important for all ventures. It helps make the transfer go smoothly, and it assures

that the legacy of the business will be maintained. In the best of situations, it may help the company grow, diversify and build further value. Succession plans also provide a solid foundation for continued financial security, while having a ready plan for unexpected events. It gives the opportunity to the entrepreneur to investigate and prepare for future events.

Corporate social responsibility has become more and more important and it should be a consideration, even for small ventures. Initially, it was a defensive mechanism for societal pressures to become better members of society but today it is realized that this consideration can result in a win-win situation. A company which cares for society is appreciated by partners, buyers and society at large.

### **Aims/Objectives**

There are several strategic options for entrepreneurs. They include strategic considerations for the future as are exit strategies, planning for succession, and embracing sustainable entrepreneurship, even after the original entrepreneur has departed.

### **Learning Outcomes**

After completing this section, the student will be able to

- 1) debate the challenges associated with several strategic options for the continued survival of the business.

### **Key Words**

Exit strategy	Profit centres	Succession planning	Social responsibility		
---------------	----------------	---------------------	-----------------------	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

‘How to pick an exit strategy for your Business’ at ‘The Balance: Small Business’

<https://www.thebalancesmb.com/small-business-exit-strategies-2947988>

Sometimes you will need an exit strategy, either for profit or in order to cut your losses!

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 10.1**

Locate and discuss social responsibility options that several businesses have selected and assess their value for the business and for society at large.

5% grade

### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Innovation and Entrepreneurship**

**(11<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Innovation and entrepreneurship go hand in hand, by definition. This section explores the basics of creativity and innovation. The importance of utilizing creativity techniques and how these can be adapted for profitable ventures.

### **Introductory Remarks**

There must be a distinction between creativity of innovation, although they are both interrelated. Creativity techniques, like brainstorming, the lotus blossom, the Delphi approach, etc. are explored.

Another important consideration is that of systematic innovation. "Systematic innovation therefore consists in the purposeful and organized search for changes, and in the systematic analysis of the opportunities such changes might offer for economic or social innovation", according to Drucker.

An operation must measure its abilities in order to innovate effectively and profitably. In other words, it must identify its competencies. There are several types of competencies:

Individual competencies are the combination of learnable behaviors that encompass attitudes, positive or negative, skills and abilities, knowledge of the field, practical experiences which may be applied and other natural talents of the entrepreneur and his team.

The lateral point brings a discussion of collective competencies. These are the synergistic combination of the members' individual competencies as a whole. These may bring rise to new strengths.

Core competencies within the organisation are "the learnable behaviors the entire organization must practice in order to achieve competence in relation to the organization's purpose and its competitive environment. A core competency encompasses the knowledge, skills, and technology that create unique customer value"

The basic elements of innovation are also examined. They include the incremental innovations, which are small-scale improvements on existing practices. They include but are not limited to improvement of efficiencies, reduction of costs, or improvement of products or services.

Evolutionary innovations involve doing new things for existing customers and markets, and also doing things that extend product offerings to new customers and new markets

Revolutionary innovations occur when a company produces new products and services, new profit centres and expansion of markets.

A key issue of innovation is setting up planned innovation processes. These processes must balance daily operations and satisfaction of current customers, while having a system of continuous innovation.

Finally, disruptive innovation occurs when a company completely overturns current product offerings in a completely new way. Especially for new companies, this is a viable option.

### **Aims/Objectives**

To identify the importance of innovation within the new organisation and understand its central role in the venture. To understand innovation and creativity techniques and to be able to set up a system of planned innovation.

### **Learning Outcomes**

After completing this section, the student will be able to

1. debate creativity techniques.
2. identify how innovation and entrepreneurship are interrelated concepts
3. debate systems of planned innovation
4. examine the elements of innovation

### **Key Words**

Creativity	Innovation	Planned innovation	Competencies		
------------	------------	--------------------	--------------	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**  
Spacey J (2017) "30 + Creativity Techniques"  
At  
<https://simplicable.com/new/creativity>

Contrary to popular belief, creativity CAN be learned. Here are several techniques.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 11.1**



Using one creativity technique (e.g. lotus blossom), create a chart which identifies creative and descriptive aspects of your proposed business venture.

**Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: The Entrepreneurial Environment**

**(12<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This section exemplifies the importance of understanding how the entrepreneurial environment can help or hinder the company's operations. There are several types of entrepreneurial environments, even within large organisations (intrapreneurship). Much has been said about the significance of the entrepreneurial ecosystem and its role in several countries' development. Its key parts are discussed.

### **Introductory Remarks**

Entrepreneurial ecosystems have existed for ages, but only now are they being more carefully examined. Why do some areas, even countries, have increased entrepreneurial activity? There are several key ingredients, including those of a helpful state, opportunities and an entrepreneurial mindset.

An entrepreneurial ecosystem can be compared to natural ecosystems in that all members play a part, and each might influence the other. It is a complex adaptive system. The complexity theory perspective can help the budding entrepreneur understand the intricacies of the business and the startup.

Each element, including relevant programmes, government assistance, educational approaches, financing opportunities, mindset etc. play their part and affect individual and collective behaviours of all participants. Competition and cooperation are both significant in an ecosystem.

In any ecosystem, survival and growth are very important. These can be nurtured or challenged by other participants. The entrepreneur needs to understand his place and role, his influence and where and how he can be helped in his entrepreneurial efforts.

Parameter changes occur when something drastic happens within the ecosystem. In such occurrences, there are always challenges but also opportunities arising. The entrepreneur must have the analytical abilities to understand the context and to identify new openings. Examples are discussed. E.g. new laws, new financing opportunities, new markets, etc.

The entrepreneur must also look for stable and / or volatile ecosystems. Adaptiveness and flexibility are key characteristics of the successful entrepreneur.

Entrepreneurial systems recognize that no one can exist and thrive alone. These systems include the suppliers, customers and others that any particular firm in that ecosystem directly interacts with as well as other individuals, firms, and organizations that the firm might not directly interact with, but that play a role in shaping the ecosystem.

Even large corporations can create a micro-entrepreneurial ecosystem. More and more is being written about the intrapreneur. The person within the organisation who thinks and acts like a typical entrepreneur. Such systems allow experimentation, reward effort, give free innovation time, invite and reward new ideas

Social entrepreneurs “use their skills not only to create profitable business ventures, but also to achieve social and environmental goals for the common good.”

Finally, family businesses and associated ecosystems are examined. All nations have thriving family-owned businesses. These involve some advantages and disadvantages. Key related issues are discussed.

## **Aims/Objectives**

This section introduces the importance of entrepreneurial environments and entrepreneurial ecosystems. Key relevant subjects include those of intrapreneurship, social entrepreneurship, and family business. The student examines their significance and understands the relevant challenges and opportunities.

## **Learning Outcomes**

After completing this section, the student will be able to

1. debate the importance of the entrepreneurial environment.
2. debate what an entrepreneurial ecosystem is as a form of complex adaptive system
3. identify various entrepreneurship concepts, such as intrapreneurship, social entrepreneurship, and family business.

## **Key Words**

Entrepreneurial ecosystem	Entrepreneurial environment	Intrapreneurship	Family business		
---------------------------	-----------------------------	------------------	-----------------	--	--

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Isenberg, D. (2014) "What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is", at <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>

An examination of all the parts of the so-called entrepreneurial ecosystem.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 12.1**

Investigate and describe the entrepreneurial ecosystem of your country. Comment on its strengths and weaknesses.

### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Leadership, Entrepreneurship, Innovation Brought Together**

**(13<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This final section attempts to reintegrate and simultaneously disentangle the three main parts of the course: Leadership, Entrepreneurship and Innovation. It redefines them, in relation to the other terms and summarizes how each element plays its part in the success of a new business venture.

### **Introductory Remarks**

Leadership, entrepreneurship and innovation each play a significant role in the success of a business. For instance, leadership is necessary in order to take the initiative, to build a team, to motivate its members and to inspire the team for greater things.

Entrepreneurship has increased in importance, in terms of education. Much like leadership and even innovation, it has traditionally been viewed as a talent that you either have or haven't. In other words, it was regarded as a talent. However, as this has been demonstrated in this course, entrepreneurial skills can be learnt. And, an entrepreneurial ecosystem can be set up.

At first, there is a retrospection into the individual. How each and every one of us must understand her capabilities, her strengths and weaknesses as well. These are translated into the relevant necessary competencies for each of the three elements of this course.

Then, follows another look at leadership: which style of leadership is best suited for a start-up? Does leadership share individual and other characteristics with entrepreneurship?

Utilizing Drucker's classic work on the subject, the next two elements, innovation and entrepreneurship, are revisited. The practices of entrepreneurship, innovation and relevant strategies are discussed.

The practice of entrepreneurship focuses on the individual, as well as the institution. It involves specific leadership and management practices which can be unique, to a degree, in new ventures.

The practice of innovation, along with its brother, creativity, should not be a random serendipitous act. It can be a systematic and purposeful discipline. The entrepreneur and his team must systematically identify market opportunities and take advantage of them.

The do's and don't's of developing an innovative idea into a viable business or service are summarized.

Finally, entrepreneurial strategies and ecosystems are discussed. An innovation, no matter how viable needs a lot of work to be successful in the marketplace. Like Drucker states, "the test of an innovation, after all, lies not its novelty, its scientific content, or its cleverness. It lies in its success in the marketplace.

Entrepreneurship is neither a science nor an art. It is a practice. It has a knowledge base, of course, which this book attempts to present in organized fashion."

Finally, follows a look into the future. Will leadership, as we know it, be changing? Will entrepreneurship and innovation will be any different? How can we cope with the 4<sup>th</sup> industrial revolution?

### **Aims/Objectives**

To bring together the three pillars of this section, leadership, entrepreneurship and innovation. To understand how they are critical for business success and how they are interrelated. To see an individual's place and role in the venture team's efforts. To assess the future, as related to these subjects.

### **Learning Outcomes**

After this section, the student will be able to

- 1) debate how leadership, entrepreneurship and innovation are integrated and interrelated.
- 2) debate future changes in these fields.

### **Key Words**

Integration	Leadership	Entrepreneurship	Innovation		
-------------	------------	------------------	------------	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Drucker P. "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles" Adobe Acrobat E-Book Reader edition v 1. November 2002 ISBN 0060546743

The father of modern management explains the importance of innovation and entrepreneurship.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 13.1**

Combine your self-assessment with your business model canvas and entrepreneurial innovation ideas. Assess your chances for success.

Grade: 5%

## **Recommended number of work hours for the student**

**15 hours**

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.



**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 50 hours.

## INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES

### Title: What is leadership?

(1<sup>st</sup> Week)

#### Exercise 1.1

Students are asked:

To provide, in one paragraph, their understanding of leadership. Ultimately, to define leadership in one sentence. To interpret the difficulties in defining leadership.

Answer guide: It is anticipated that several definitions will arise. Some will focus on specific attributes (e.g. decisiveness, determination), others will focus on team building and still others on situational variations.

This will illustrate the challenge of defining leadership, while providing key ingredients. A visit to:

<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#3f91e70c5b90>

will illustrate the challenges and several 'official' definitions.

### Title: Self-assessment. Emotional Intelligence and “Soft Skills”

(2<sup>nd</sup> Week)

#### Exercise 2.1

Write a personal 300-word essay on leadership and why you decided to follow this course. The personal essay must have three goals:

- 1.To lead you to reflect on yourself and leadership.
- 2.To direct and clarify your focus for the course.

Answer guide: Although there are no correct answers for this assignment, the student should identify perceptions, attitudes, beliefs that have a direct effect on the establishment and success of a business.

Possible answers may reflect one's attitude on nature versus nurture (i.e. whether leaders are born or made. Or whether they think one just 'has it' or doesn't.

**Title: Distinctions between leaders and managers**  
**(3rd Week)**

**Exercise 3.1**

Discussion Questions:

1. Identify differences and similarities in the way leadership has been defined.
2. Argue for and against making a distinction between leaders and managers.

Indicative answer: Students should identify at least some common factors. These include

\*the necessity to actually have followers, who are sometimes willing and sometimes not.

\*the establishment of common goals.

\* the necessity for follower motivation.

However, there are distinct differences. For example, some definitions focus on people while others focus on tasks. Also, whether leadership has duration or if it is event based.

In effect, students continue to explore the subject of leadership and its importance.

The second discussion question attempts to separate leadership and management using the established distinctions (e.g. see Warren Bennis), while the student should also identify the 'grey' areas, where both leadership and management share the same duties, even roles.

**Title: Resistance to change**

**Leadership Communication**

**(4th Week)**

**Exercise 4.1**

Identify and discuss ways to overcome resistance to innovation and change. Discuss why this may affect the entrepreneurial venture.

Indicative answer: Students will be expected to do a bit of research to identify reasons for change resistance and how they can be overcome.

Examples include the combination of emotions with logic, the fear of failure, the unknown future etc. An article like this

<https://www.thebalancecareers.com/how-to-reduce-employee-resistance-to-change-1918992>

can provide a useful answer guide.

### **Title: Entrepreneurial Potential Self-Assessment**

**(5th Week)**

#### **Exercise 5.1**

Entrepreneurial Potential Self-Assessment, at

<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/pages/self-assessment-test-your-entrepreneurial-potential.aspx>

There is specific indicative answer as this is a questionnaire. The student will learn more about herself and her propensity to risk, problem and needs recognition, ability to live in ambiguity, being comfortable with change, creative and innovative abilities, etc.

### **Title: Opportunity Recognition**

**(6th Week)**

#### **Exercise 6.1**

Most entrepreneurial opportunity recognition experts have concentrated on the role of the individual. His or her entrepreneurial traits, and his or her motivations. Can an organisation be set up where everyone engages in opportunity recognition and everyone thinks out of the box? Is this always healthy? Discuss.

The student will identify theories and models as discussed in this section to conclude that, indeed, processes and organisation can help most individuals recognize opportunities in a more systematic way. Factors such as market imperfections, new developments in

technology, new local opportunities, special team competencies, must be discussed. The following article gives a comprehensive analysis:

<http://article.sapub.org/10.5923.c.economics.201501.10.html>

**Title: Business Model Canvas**

**(7th Week)**

**Exercise 7.1**

Download a business model canvas and complete each of the nine sections for a product or service of your choice.

40% grade

**Title: Entrepreneurial Financing**

**(8th Week)**

**Exercise 8.1**

Consider an innovative idea for a startup. List the financing possibilities you may find and explain what might be the underlying difficulties and challenges.

Indicative answer: The student will be forced to realistically assess financing options. While it is easy to list them, as they will have been taught in this section, reality is a lot more challenging. For example, a bank will need some solid convincing in order to provide any funds for a new venture, and it will require securities. The same holds for all options and the student will be required to evaluate them.

**Title: The setup and startup phases**

**(9th Week)**

**Exercise 9.1**

Make a list of possible challenges an entrepreneur may face at the set-up phase. Explain how you might overcome them.

Indicative answer: The student will be expected to examine certain relevant setup issues, as were discussed in this section. They include the challenges of coming up with a viable product or service in terms of financing, marketing and practicality. Also, critical aspects,

such as IP protection, ease or difficulty of copying, competitive advantage, etc. must be evaluated.

### **Title: Social Responsibility**

**(10th Week)**

#### **Exercise 10.1**

Locate and discuss social responsibility options that several businesses have selected and assess their value for the business and for society at large.

5% grade

### **Title: Creativity and Innovation**

**(11th Week)**

#### **Exercise 11.1**

Using one creativity technique (e.g. lotus blossom), create a chart which identifies creative and descriptive aspects of your proposed business venture.

Indicative answer: The student will download a lotus blossom technique template. She will complete the boxes with eight surrounding considerations for each factor. The lotus blossom must include at least ten key factors in the chart.

### **Title: Entrepreneurial Environment and Ecosystem**

**(12th Week)**

#### **Exercise 12.1**

Investigate and describe the entrepreneurial ecosystem of your country. Comment on its strengths and weaknesses.

Indicative answer: Students will identify all the involved parties and stakeholders in their country's entrepreneurial ecosystem. These include government, education infrastructure and opportunities, specialized services like incubators and accelerators, financial opportunities, startup competitions, etc.

Apart from listing these and their contribution and influence, students will comment on improvement possibilities.

**Title: Integration of Leadership, Entrepreneurship, innovation  
(13th Week)**

**Exercise 13.1**

Combine your self-assessment with your business model canvas and entrepreneurial innovation ideas. Assess your chances for success.

Grade: 5%



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



European  
University Cyprus

**FORM: 200.1.3**

## **ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA600 Ηγεσία, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία**



### Πληροφορίες μαθήματος

<b>Ίδρυμα</b>	<b>Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου</b>		
<b>Πρόγραμμα σπουδών</b>	MBA (Μάστερ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων)		
<b>Μάθημα</b>	<b>MBA600</b>	Ηγεσία, Επιχειρηματικότητα Και Καινοτομία	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακές σπουδές <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακές σπουδές (Master) x	
<b>Γλώσσα διδασκαλίας</b>			
<b>Είδος μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό x	Επιλογής <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Μέχρι 6	Φυσικές συναντήσεις: -	Τηλεδιασκέψεις: Μέχρι 6
<b>Αριθμός εργασιών:</b>	3 αξιολογημένες εργασίες		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες	Ενδιάμεση και τελική εξέταση	
	50 %	50 %	
<b>Μονάδες ECTS</b>	10		

Συντάκτης οδηγού σπουδών:	Έλμος Κονής
Επιμέλεια και τελική έγκριση οδηγού σπουδών:	Λυκούργος Χατζηφανής, Γιώργος Παπαγεωργίου



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
1η Τηλεδιάσκεψη/ Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: Εισαγωγή στο μάθημα	4-5
Εβδομάδα 1η Εισαγωγή στην ηγεσία, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία	6-8
Εβδομάδα 2η Αυτοκατανόηση <b>Συναισθηματική Νοημοσύνη + Μαλακές Δεξιότητες</b>	9-11
Εβδομάδα 3η Κατανόηση της ηγεσίας	12-14
Εβδομάδα 4η Ηγετική αλλαγή και καινοτομία <b>Ηγετική Επικοινωνία</b>	15-17
Εβδομάδα 5η Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα	18-20
Εβδομάδα 6η Αντισυμβατική σκέψη: Αναγνώριση ευκαιριών	21-23
Εβδομάδα 7η Νέα Επιχειρηματικά Μοντέλα Επιχειρηματικότητας	24-26
Εβδομάδα 8η Χρηματοδότηση Επιχειρηματικότητας	27-29
Εβδομάδα 9η Συγκρότηση, Ίδρυση, και Ανάπτυξη μιας επιχείρησης	30-32
Εβδομάδα 10η Στρατηγική Επιχειρηματικότητα	33-35
Εβδομάδα 11η Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα	36-38
Εβδομάδα 12η Το Επιχειρηματικό Περιβάλλον	39-41
Εβδομάδα 13η Συνδυάζοντας Ηγεσία, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία	42-44
Τελική τηλεδιάσκεψη/ Ομαδική συμβουλευτική Συνάντηση	45
Εβδομάδα 14η Τελική Εξέταση	46
Ενδεικτικές Απαντήσεις σε Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης	47-52

## 1η ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ/ ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ:

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### **Παρουσίαση προγράμματος:**

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

#### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

#### **Παρουσίαση του μαθήματος μέσα από τον οδηγό σπουδών**

Σχεδιασμένο για φοιτητές με ενδιαφέρον στην επιχειρηματικότητα, το μάθημα αυτό στοχεύει στην περεταίρω παροχή θεωρητικών βάσεων για την χρήση των πρακτικών εργαλείων ηγεσίας για επιχειρηματικά εγχειρήματα σε καινοτόμα περιβάλλοντα με αλλαγές σε γρήγορους ρυθμούς. Θα γίνει εισαγωγή στα θέματα του σχηματισμού και εφαρμογής σε σχέση με την σύλληψη της ιδέας, την ανάπτυξη και τη διοίκηση επιτυχών επιχειρηματικών εγχειρημάτων.

Το μάθημα έχει στηθεί έτσι ώστε να προκαλεί τον φοιτητή και να απαιτεί από αυτόν να ασχοληθεί με διφορούμενες περιστάσεις με συνεχείς αλλαγές. Δίνει έμφαση στην

αναγνώριση της καινοτομίας ως μιας διαδικασίας διοίκησης αλλά και δημιουργίας ερευνώντας θεωρίες, τεχνικές και πλαίσια καινοτομίας στην εταιρεία.

Αυτό το μάθημα θα βοηθήσει στην ανάπτυξη εκτίμησης των προκλήσεων αλλά και των ωφελημάτων της εκκίνησης μιας μικρής επιχείρησης μέσα από μελέτες περιπτώσεων (case studies), διαλέξεις και επισκέψεις σε τοπικούς επιχειρηματίες. Οι φοιτητές θα προκαλούνται συνεχώς να αντιμετωπίσουν καινοτόμες επιχειρηματικές εμπειρίες και να πλοηγηθούν ανάμεσα σε πολύπλοκα και διαφορετικά περιβάλλοντα άμεσα, ενώ εξασκούν πρακτικές ηγεσίας. Το κύριο σημείο εστίασης για το μάθημα είναι να εφαρμόσει επιχειρηματικές τεχνικές και τεχνικές καινοτομίας που θα οδηγήσουν στο στήσιμο και τη λειτουργία μιας νεοφυούς επιχείρησης (startup).

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

Περίπου 5 ώρες (συμπεριλαμβανομένης της ώρας μελέτης του οδηγού)

# ΤΙΤΛΟΣ: Εισαγωγή στην Ηγεσία, την Επιχειρηματικότητα και την Καινοτομία

(Εβδομάδα 1η)

## Σύνοψη

Επεξήγηση του όρου “ηγεσία”: η σημασία και ο ρόλος της σε κάθε τομέα της ζωής. Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα και τις προκλήσεις που επιφέρει. Η ουσία της καινοτομίας και πώς οδηγεί τις επιχειρήσεις και τις νεοφυείς επιχειρήσεις (startups). Μια εξέταση των αλληλοσχετίσεων μεταξύ των τριών κυρίων πεδίων με τα οποία ασχολείται το μάθημα.

## Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Εισαγωγή στα τρία πεδία με τα οποία ασχολείται το μάθημα: ηγεσία, επιχειρηματικότητα και καινοτομία.

Διερεύνηση των όρων και του τι περιλαμβάνει ο κάθε ένας από αυτούς.

Δυσκολίες στον ορισμό της ηγεσίας. Θα δοθούν παραδείγματα επιτυχούς ηγεσίας, επιχειρηματικότητας και καινοτομίας.

Μια αρχική κατανόηση των συσχετισμών και της συνύφανσης ανάμεσα στην ηγεσία, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία.

Πώς η ηγεσία επηρεάζει τις επιχειρήσεις και τα επιχειρηματικά εγχειρήματα. Έμπνευση, όραμα και άλλες σημαντικές διαστάσεις.

Πώς η ηγεσία μπορεί να είναι ο πυλώνας των επιχειρηματικών ομάδων. Ο ρόλος του ηγέτη και άλλοι, συναφείς ρόλοι.

Η επιχειρηματικότητα σήμερα: παραδείγματα επιτυχούς επιχειρηματικότητας και επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Εισαγωγή στους διάφορους τύπους επιχειρηματιών.

Η σπουδαιότητα της οργάνωσης για την επιχειρηματικότητα.

Καινοτομία και δημιουργικότητα. Ορισμοί και εισαγωγή σε τεχνικές.

Η σπουδαιότητα της οργάνωσης για την καινοτομία.

Καινοτομία για ανάπτυξη και βιωσιμότητα.

## Στόχοι/ σκοποί

Εισαγωγή των εννοιών της ηγεσίας, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Επίσης, διερεύνηση των προκλήσεων για την επιτυχία σε επιχειρηματικά εγχειρήματα μέσω της δημιουργίας κατάλληλων οργανωτικών συνθηκών.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας οι φοιτητές θα είναι ικανοί να αναγνωρίσουν:

1. Τι είναι ηγεσία, τι είναι καινοτομία και τι είναι επιχειρηματικότητα, τις διάφορες ερμηνείες κάθε όρου και πώς ο κάθε τομέας συνεισφέρει στο χτίσιμο και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.
2. Τις βασικές ιδέες και πλευρές της ηγεσίας και της καινοτομίας στην επιχειρηματική ανάπτυξη.

## Λέξεις- κλειδιά

Ηγεσία	Καινοτομία	Δημιουργικότητα	Επιχειρηματικότητα		
--------	------------	-----------------	--------------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### Βασικές πηγές/ υλικό

Bessant J. and Tidd J. (2009), *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley: NJ

Το βιβλίο προσφέρει μια χρήσιμη βάση για το υλικό του μαθήματος.

Cashman K. (2008) *Leadership from the Inside Out*, BK: San Francisco

Αυτό το βιβλίο εξηγεί πώς η ηγεσία ξεκινά εκ των έσω και πώς μπορεί να επηρεάσει την όλη φιλοσοφία της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας όλων των μελών της ομάδας.

### Συμπληρωματικές πηγές/ υλικό

Βίντεο: Tom Peters “Entrepreneurship is Actually Easy”

Όπως διακρίνεται από τον τίτλο, εξηγεί πώς η επιχειρηματικότητα μπορεί να είναι εύκολη για τον καθένα, δεδομένων ορισμένων συνθηκών.

Βίντεο: Bennett Cherry “Creativity, Innovation and Entrepreneurship”

<https://www.youtube.com/watch?v=bPMYUQoGJms>

Μια καλή εισαγωγή για τα θέματα που εξετάζουμε.

## **Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 1.1**

Ζητείται από τους φοιτητές:

1. Να δείξουν σε μια παράγραφο την κατανόησή τους για την ηγεσία.
2. Να ορίσουν εν τέλει την ηγεσία σε μια πρόταση.
3. Να ερμηνεύσουν τις δυσκολίες στον ορισμό της ηγεσίας.

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

15 ώρες



## ΤΙΤΛΟΣ: Αυτοκατανόηση Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μαλακές Δεξιότητες

(2η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η ηγεσία, η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και ουσιαστικά η σύσταση ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος πρέπει να ξεκινούν σε ατομικό επίπεδο. Είναι τα άτομα που εμπνέονται να ξεκινήσουν μια εταιρεία, συνεπώς είναι αρχικά απαραίτητο για τον φοιτητή να ενασχοληθεί με την αυτο-παρατήρηση έτσι ώστε να εκτιμήσει τις επιχειρηματικές και ηγετικές του προοπτικές.

Επίσης, αυτό το τελευταίο κεφάλαιο επιχειρεί να ενσωματώσει και ταυτόχρονα να ξεδιπλώσει τη σχέση μεταξύ καλής ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο τελευταίος όρος ορίζεται και εξετάζεται κριτικά. Προσφέρονται τεχνικές και εφαρμογές για συζήτηση. Επιπλέον, οι διαπροσωπικές δεξιότητες των ηγετών εξετάζονται λεπτομερώς.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Ο κεντρικός ρόλος των ανθρώπων και του ατόμου στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτό το κομμάτι είναι κατά κύριο λόγο μια άσκηση αυτο-παρατήρησης, σε συνδυασμό με κατανόηση των βασικών προσωπικών χαρακτηριστικών και της επίδρασής τους στην επιχείρηση.

Εξερευνούνται τα προσωπικά χαρακτηριστικά και προσόντα (πχ. επίπεδο συγκέντρωσης σε ένα στόχο, ικανότητα αντιμετώπισης άλλων ατόμων), έτσι ώστε να αποκαλυφθούν τα βασικά χαρακτηριστικά.

Επί της ουσίας, ο επιχειρηματίας-ηγέτης πρέπει να κατανοεί πρώτα από όλα τον εαυτό του. Πρέπει να συγκεντρωθεί στα πιστεύω του, τις καλές συνήθειες και την προσωπική ανάπτυξη. Ο φοιτητής πρέπει να κατανοήσει πώς η θέαση κάθε ατόμου για τον κόσμο επηρεάζει το επιχειρηματικό κίνητρο και ηγεσία, καθώς και πώς η διάδρασή του με τον κόσμο, η επικοινωνία και η ικανότητά του να εμπλέκεται με τους συνανθρώπους μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση.

Έπειτα, ο φοιτητής πρέπει να κατανοήσει τους άλλους, για παράδειγμα τα διαφορετικά κίνητρα και ανάγκες. Όταν τα πιο πάνω έχουν οριστεί και προσαρμοστεί με ακρίβεια και μόνον τότε είναι ικανό το άτομο να ηγηθεί. Θα θιχτούν επίσης θέματα όπως τα κίνητρα,

η αφοσίωση, η ουσιαστική σύνδεση, η ενσυναίσθηση, η ανατροφοδότηση και η στήριξη, η συναισθηματική νοημοσύνη, κλπ.

Σε αυτή την ενότητα, αντιλαμβανόμαστε πως μπορεί κανείς να μάθει πώς να επικοινωνεί και πώς να ελκύει άλλους σε ομάδες εργασίας. Επίσης, μπορεί να μάθει πώς να τους εμπνεύσει να δουν την ουσία και τη σκοπιμότητα στην εργασία τους.

Παραδείγματα αποτελούν η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής δουλειάς, η περηφάνια για τη δουλειά, ο επαγγελματισμός, αλλά και το αίσθημα ιδιοκτησίας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι ηγέτες χρειάζονται ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη και εξαιρετικές διαπροσωπικές δεξιότητες. Πρόσφατα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες έχουν αποκτήσει αναγνώριση υπό τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη, συχνά αναφέρεται επίσης ως «emotional quotient» ή «EQ», είναι η ικανότητα να εντοπίζουμε και να διαχειριζόμαστε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων. Αυτή η κατανόηση παρέχει τη βάση για την αλληλεπίδρασή μας με τους άλλους και την ικανότητά μας να κατανοούμε και να συνδεόμαστε μαζί τους και συχνά συνδέεται άμεσα με την επιτυχία ενός ατόμου ως μετασχηματιστή ηγέτη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη και οι διαπροσωπικές δεξιότητες χρησιμοποιούνται μερικές φορές εναλλάξ, αλλά μια χρήσιμη διάκριση είναι να βλέπουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως αυτό που συμβαίνει μέσα μας και τις διαπροσωπικές δεξιότητες ως συναισθηματική νοημοσύνη σε δράση καθώς αλληλοεπιδράμε με τους άλλους. Ένας άλλος τρόπος να σκεφτούμε τη διαφορά είναι να σκεφτούμε τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις διαπροσωπικές δεξιότητες όπως θα μπορούσαμε να κάνουμε με τη σχέση του IQ μας με την ικανότητά μας να επιδεικνύουμε την προοπτική επίλυσης προβλημάτων. Η ικανότητά μας να αλληλοεπιδράμε αποτελεσματικά εξαρτάται από τη συναισθηματική μας νοημοσύνη, την οποία προβάλλουμε μέσω των διαπροσωπικών μας δεξιοτήτων.

Με τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι ηγέτες επικοινωνούν, τόσο προφορικά όσο και μη, και συνδέονται πολύ αποτελεσματικά με τους άλλους. Μελέτες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με τις ηγετικές ικανότητες και τη συνολική επαγγελματική απόδοση, είναι ένας ισχυρός παράγοντας πρόβλεψης για την ακαδημαϊκή απόδοση, την εργασιακή απόδοση, τη διαπραγμάτευση, και την ηγεσία.

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζει το κλίμα και το ηθικό των οργανισμών και των ομάδων στις οποίες συμμετέχουν και καθοδηγούν: Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά.

Αυτό το κεφάλαιο είναι αφιερωμένο ειδικά στην κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην παροχή βοήθειας για την ανάπτυξη της ικανότητας αποκάλυψης του «συναισθηματικού υπόβαθρου», που σημαίνει ότι πλησιάζουμε κάτω από την επιφάνεια των λέξεων - σε πολλές περιπτώσεις, στο βαθύτερο νόημα. Αυτή η ικανότητα είναι απαραίτητη για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Επεξηγείται η Συναισθηματική νοημοσύνη, και ο τρόπος με τον οποίο αυτή επιτυγχάνεται. Επίσης, μια ματιά στο πώς η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται

με την προσωπικότητα. Δίδεται έμφαση επίσης στις μη λεκτικές επικοινωνίες και στην ακρόαση.

## Στόχοι/ σκοποί

Αυτή η ενότητα εστιάζει στις αντιλήψεις, τα πιστεύω και τις διαδικασίες σκέψης, αλλά και στο πώς οι πνευματικές διεργασίες φιλτράρουν και σχηματίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το υπόλοιπο μάθημα βοηθά τον φοιτητή να χτίσει σε αυτή τη βάση.

Η ηγεσία να κατανοεί τα συναισθήματα, τα κίνητρα και τις δράσεις των άλλων ανθρώπων και να αντιδρά ανάλογα. Να γίνει κατανοητό το συναισθηματικό υπόβαθρο και το πώς είναι κρίσιμο για την επιχειρηματική επιτυχία και τον τρόπο με τον οποίο τα δύο αλληλοσυνδέονται. Αξιολόγηση του μέλλοντος, σε σχέση με αυτά τα θέματα.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας οι φοιτητές θα είναι ικανοί να αναγνωρίσουν:

1. Πώς οι αντιλήψεις, τα πιστεύω και οι διαδικασίες σκέψης τους μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους.
2. Πώς η ατομική βάση αυτογνωσίας βασίζεται στις αισθήσεις, στις σκέψεις και στα πιστεύω τους.
3. Τις προσωπικές στάσεις και χαρακτηριστικά που χρειάζονται ώστε να έλξουν και να εμπνεύσουν ομάδες εργασίας.
4. Να αξιολογήσει και να αυξήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη.
5. Να αναγνωρίσει το ρόλο της προσωπικότητας στη συναισθηματική νοημοσύνη.
6. Να εμφανίσει συναισθηματική νοημοσύνη μέσω διαπροσωπικών δεξιοτήτων.
7. Να συνειδητοποιήσει τη σημασία και να βελτιώσει τις μη λεκτικές δεξιότητες και τις δεξιότητες ακρόασης

## Λέξεις-κλειδιά

Αυτοαξιολόγηση	Αυτοδιαχείριση	Ηγετικά χαρακτηριστικά	Συναισθηματική Νοημοσύνη	Μαλακές Δεξιότητες
----------------	----------------	------------------------	--------------------------	--------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

### Βασικές πηγές/υλικό

Spodek J. (2017) 'Leadership Step by Step' AMACOM:SF

Αυτό το βιβλίο ξεκινά από την αυτοαξιολόγηση και συνεχίζει με την κατανόηση και τον τρόπο να ηγηθείς τρίτων.

## Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

[https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_50.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_50.htm)

Ένα χρήσιμο, σχετικό ερωτηματολόγιο από την “Mindtools” που θα σας δώσει κάποια περαιτέρω αντίληψη.

“TravisBradberry: MeasuringEmotionalIntelligence”.At,

<https://www.bing.com/videos/search?q=measure+emotional+intelligence&view=detail&mid=1F5272862AECB1234F3E1F5272862AECB1234F3E&FORM=VIRE>

Επιμέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

## Ασκήσεις/δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 2.1

Γράψτε μια προσωπική σύνοψη 200 λέξεων για την ηγεσία, όπου θα την συγκρίνετε **και ταυτίσετε** με την επιχειρηματικότητα.

## Προτεινόμενος χρόνος εργασίας

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Κατανόηση της ηγεσίας

(3η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Το θέμα της ηγεσίας πάντα προκαλούσε ενδιαφέρον λόγω του μοναδικού αντίκτυπου που έχει στην ανθρωπότητα. Οι μεγάλοι ηγέτες βρίσκονται σε κάθε τομέα της ζωής, και μπορεί να είναι από δυνατά και δυναμικά άτομα που ηγούνται εθνών και στρατών, μέχρι δισεκατομμυριούχοι ιδιοκτήτες εταιρειών.

Μια διερεύνηση που στοχεύει στην κατανόηση της ηγεσίας και τον σημαντικό της ρόλο γενικά, αλλά και στους σημερινούς επιχειρηματικούς οργανισμούς.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Μέσα από τις πράξεις τους, οι ηγέτες έχουν θεοποιηθεί και αποτελούν υλικό μύθων και θρύλων. Έχουν πράγματι χαράξει ιστορία. Πολλή από αυτή την ιστορία αφορά πολιτικούς, στρατιωτικούς, θρησκευτικούς και άλλους ηγέτες στους οποίους έχουν αποδοθεί τιμές ή ευθύνες για σημαντικά ιστορικά γεγονότα, παρόλο που δεν είναι πάντοτε ξεκάθαρο το πώς ο εν λόγω ηγέτης έχει επηρεάσει αυτά τα γεγονότα.

Παρόλο που η ηγεσία είναι το πιο πολυμελετημένο θέμα, δεν είναι ξεκάθαρο τι ακριβώς εμπεριέχει, πώς αναπτύσσεται και πώς αγγίζει τα διάφορα άτομα. Επίσης, υπάρχουν διάφορα είδη ηγετών. Κάποιοι εμπνέουν, κάποιοι προκαλούν την αφοσίωση. Κάποιοι προκαλούν δύναμη, φόβο και εκδικητικότητα.

Πάντα υπάρχει και η συμπληρωματική ερώτηση του γιατί και πώς. Εάν ένας ηγέτης μπορεί να εντοπιστεί από νωρίς, γιατί κάποιοι άνθρωποι ζουν κανονικές ζωές μέχρι ξαφνικά να αναδυθούν; Από μια άλλη χρονολογική άποψη, εγείρεται το ερώτημα της διάρκειας, αφού οι μεγάλοι ηγέτες τελικά χάνουν την αύρα τους και την ικανότητά τους να εμπνέουν, ενώ κάποιοι μάλιστα υπερσκιάζονται από τους ακόλουθούς τους.

Σε αυτή την ενότητα ερευνούμε αυτές και άλλες οπτικές σχετικές πάντα με την επιχειρηματικότητα.

Επανεισάγονται ορισμοί της ηγεσίας που έχουν εισαχθεί στο πρώτο μάθημα, και συζητούμε την επιχειρηματική τους σπουδαιότητα. Μερικά παραδείγματα ορισμών που εξετάζονται είναι τα “κλασικά”:

Ηγεσία είναι “η συμπεριφορά ενός ατόμου...καθοδηγώντας τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου” (Hemphill & Coons, 1957, σελ. 7).

Ηγεσία είναι “η αύξηση του επηρεασμού πέρα από την μηχανική συμμόρφωση στις συνήθεις οδηγίες του οργανισμού” (Katz & Kahn, 1978, σελ. 528).

Ηγεσία είναι “η διαδικασία του επηρεασμού των δραστηριοτήτων ενός οργανωμένου συνόλου προς στόχο.

“Η ηγεσία έχει να κάνει με την διατύπωση οραμάτων, την ενσάρκωση αξιών και τη δημιουργία του περιβάλλοντος όπου αυτά μπορούν να κατορθωθούν” (Richards & Engle, 1986, σελ. 206).

“Η ηγεσία είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία δίνεται σκοπός (ουσιαστική κατεύθυνση) στη συλλογική προσπάθεια, και προκαλείται ηθελημένη προσπάθεια που αφιερώνεται στην επίτευξη του στόχου” (Jacobs & Jaques, 1990, σελ. 281).

Ηγεσία είναι “η ικανότητα να ξεχωρίζεις τον εαυτό σου από την κουλτούρα...να ξεκινάς εξελικτικές διαδικασίες αλλαγής που είναι πιο ευπροσάρμοστες” (Schein, 1992, σελ. 2).

“Ηγεσία είναι η διαδικασία του να δίνεις νόημα σε όσα κάνουν οι άνθρωποι συλλογικά, έτσι ώστε αυτοί να καταλαβαίνουν και να είναι αφοσιωμένοι” (Drath & Palus, 1994, σελ. 4).

Ηγεσία είναι “η ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει, να εμπυχώνει και να δίνει τη δυνατότητα σε τρίτους να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού...”

Όλοι οι πιο πάνω ορισμοί συμπεριλαμβάνουν οπτικές που είναι ουσιώδεις στην επιχειρηματική ανάπτυξη, όπως η αλλαγή, η συλλογική προσπάθεια, το ομαδικό πνεύμα, το κίνητρο, η έμπνευση, η επίδραση, κλπ.

Επιπρόσθετα, συζητούμε τον ρόλο του ηγέτη ως μέρος μιας κοινής διαδικασίας ή με το κύρος ενός μόνου ήρωα: η εικόνα του ηγέτη ως “μόνου στην κορυφή”.

Εξερευνούμε τα είδη επίδρασης. Επίσης εξετάζουμε το ερώτημα “εάν κάποιος καταφέρει τους στόχους της ομάδας του απρόθυμα και με το ζόρι, θεωρείται αυτό ηγεσία;”. Είναι απαραίτητη η αφοσίωση και η έμπνευση για την εκτίμηση του κύρους ενός ηγέτη; Ένας ηγέτης ακμάζει μέσα από τη λογική ή το συναίσθημα; Και ποια είναι η σπουδαιότητα της οργάνωσης και των διαδικασιών που εμπíπτουν περισσότερο στην σφαίρα των διοικητικών καθηκόντων; Έτσι, εξηγείται η διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης κυρίως μέσα από τις διακρίσεις που περιγράφει ο Warren Bennis.

Επίσης, το κίνητρο των μελών μιας ομάδας να επιτύχουν τους στόχους της. Η σπουδαιότητα μιας καλής ομάδας από την αρχή. Ο ηγέτης ως οικοδόμος εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Η σπουδαιότητα της οργάνωσης και του συντονισμού στις εργασιακές δραστηριότητες. Η κατανομή των πόρων σε στόχους και δραστηριότητες. Δίνοντας σιγουριά και αυτοπεποίθηση στους ακόλουθους.

Τα βασικά γνωρίσματα του ηγέτη: χαρακτηριστικά (κίνητρα, προσωπικότητα), αξίες, ακεραιότητα και ηθική, αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία.

Ηγετική συμπεριφορά και τακτικές επιρροής. Η σπουδαιότητα της ικανοποίησης με τη δουλειά και τον ηγέτη.

Η σπουδαιότητα της κατάστασης.

Ο ηγέτης ως υπεύθυνος ανάπτυξης του οργανωτικού πνεύματος.

Ο ηγέτης ως υπεύθυνος διαχείρισης κρίσης και φορέας αλλαγής.

Εισαγωγή στην θεωρία της ηγεσίας: Great Man, Traits, Behavior Approach, Power-Situational Approach, the Integrative Approach.

### Στόχοι/ σκοποί

Αυτή η ενότητα αποσκοπεί:

1. στην εξερεύνηση των ορισμών της ηγεσίας και στον διαχωρισμό της έννοιας από την διοίκηση.
2. στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του ηγέτη και της ηγεσίας στους σημερινούς οργανισμούς.

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

1. αναγνωρίζουν τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους έχει οριστεί η ηγεσία.
2. αναγνωρίζουν τις διαφορές ανάμεσα σε ηγεσία και διοίκηση.
3. κατανοούν την ανάγκη αποτελεσματικής ηγεσίας στους σημερινούς οργανισμούς.

### Λέξεις-κλειδιά

Ηγεσία και διοίκηση	Ορισμός ηγεσίας	Ηγετικοί ρόλοι	Θεωρία ηγεσίας		
---------------------	-----------------	----------------	----------------	--	--

### Σχετική βιβλιογραφία

#### Βασικές πηγές/ υλικό

Kevin Kruse (2013) "What is leadership?"

<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#356a67b95b90>

Απλή ερώτηση που όμως συνεχίζει να προκαλεί και να μπερδεύει ακόμα και τους ειδικούς.

#### Συμπληρωματικές πηγές/ υλικό

Βίντεο YouTube: "Leadership vs. Management - They're Not The Same" by Scott Barnett (2015) <https://www.youtube.com/watch?v=fKPUY1XzhUE>

Η διαφορά έχει σημασία.

### Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### **Άσκηση 3.1**

Ερωτήσεις προς συζήτηση:

1. Εντοπίστε τις ομοιότητες και τις διαφορές στον τρόπο που ορίζεται η ηγεσία.
2. Συζητήστε υπέρ και κατά της διαφοροποίησης ανάμεσα σε ηγεσία και διοίκηση.

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

**15 ώρες**



## ΤΙΤΛΟΣ: Ηγετική αλλαγή και καινοτομία

### Ηγετική Επικοινωνία

(4η εβδομάδα)

#### Σύνοψη

Η επιχειρηματικότητα έχει να κάνει με την αλλαγή, και η παραγωγική αλλαγή σχετίζεται με την καινοτομία. Ο ρόλος του ηγέτη είναι κεντρικός εδώ. Αυτή η ενότητα εισάγει τον φοιτητή στην έννοια της αλλαγής. Τονίζει τα είδη αλλαγής και τις προκλήσεις που επιφέρει, ενώ επίσης παρέχει μια βάση για την καινοτομία.

Η ηγεσία και η επικοινωνία συμβαδίζουν, σχεδόν εξ ορισμού. Αυτό το κεφάλαιο διερευνά τα βασικά στοιχεία αυτής της σύνδεσης. Το όραμα, η αλλαγή και η δράση είναι μέσα στα καθήκοντα των καλών ηγετών και όλα αυτά απαιτούν ισχυρές πειστικές «μαλακές» δεξιότητες επικοινωνίας, τόσο λεκτικές όσο και μη λεκτικές.

#### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Έχουν υπάρξει έντονες συζητήσεις για το κατά πόσον η κύρια δουλειά του σημερινού ηγέτη στον εταιρικό χώρο είναι να ηγείται των αλλαγών. Είναι σίγουρα ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα του επιχειρηματικού ηγέτη. Περιλαμβάνει την καθοδήγηση, την έμπνευση, την βοήθεια των μελών μιας ομάδας να προσαρμοστούν και να ακμάσουν στο ρευστό περιβάλλον μιας νεοφυούς επιχείρησης (startup).

Υπάρχουν διάφορα είδη αλλαγών που μπορεί να επιφέρει ένας ηγέτης. Κάποια αποτελούν μεγαλύτερη πρόκληση από άλλα, ενώ η αλλαγή μπορεί να περιλαμβάνει άτομα, ρόλους, συμπεριφορές, τεχνολογία, οικονομικά, ή στρατηγική.

Μια εξέταση των θεωριών για τη διαδικασία αλλαγής. Οι περισσότερες περιγράφουν σταθερά μοτίβα σε γεγονότα και περιστατικά, και το πώς οι αλλαγές επηρεάζουν συμπεριφορές και καταστάσεις. Οι θεωρίες επίσης συνήθως εστιάζουν στα στάδια της διαδικασίας, αντιδράσεις των μελών, αλλά και τον αντίκτυπο των αλλαγών στα άτομα.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι συχνά οι αλλαγές στις εταιρείες δεν είναι επιτυχείς, ενώ η αντίσταση στις αλλαγές είναι μια κοινή αιτία αποτυχίας. Ο ρόλος του ηγέτη στην αλλαγή αυτής της τάσης είναι βασικός. Η εξουσία ή δύναμη που του έχει δοθεί μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια νεοφυή επιχείρηση (startup) αλλά σπάνια αποτελεί την καλύτερη οδό. Το ίδιο ισχύει για τον φόβο για τιμωρία και τους εξαναγκασμούς. Η έμπνευση και η αφοσίωση στη στήριξη του εγχειρήματος αποτελούν καλύτερη

προσέγγιση. Τα μέλη πρέπει να έχουν τον χώρο και την πρωτοβουλία, ενώ πρέπει να κτιστεί μια σχέση εμπιστοσύνης.

Οι ηγέτες πρέπει να πείσουν ότι οι οποιοσδήποτε αλλαγές είναι αναγκαίες και θα είναι επιτυχείς. Παρόλα αυτά, η αντίσταση στην καινοτομία είναι συνήθης ακόμα και σε νέες εταιρείες. Εξετάζουμε τις προκλήσεις και τις λύσεις.

Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται για να εφαρμοστεί η αλλαγή είναι πολύ σημαντική και επηρεάζει τον βαθμό της επιτυχίας της προσπάθειας. Καίρια θέματα που πρέπει να λάβει κανείς υπόψη είναι οι αποφάσεις για το τι αλλάζει, πόσα θα αλλάξουν όταν η αλλαγή λάβει χώρα, τον βαθμό εμπλοκής κάθε ατόμου που συμμετέχει στην αλλαγή, και το επίπεδο στο οποίο θα επηρεάσει κάθε μέλος.

Τονίζεται η σημαντικότητα του να ξεκινήσει ένα περιβάλλον αλλαγής έχοντας εξασφαλίσει την δέσμευση της ομάδας. Τα οφέλη σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ομάδας πρέπει να είναι εναρμονισμένα.

Παρέχονται οδηγίες για την εφαρμογή καινοτόμας αλλαγής στο εγχείρημα. Αυτές συμπεριλαμβάνουν τη δημιουργία μιας αίσθησης άμεσης ανάγκης για την αλλαγή. Επίσης, η επικοινωνία ενός ξεκάθਾਰου οράματος των οφελών που θα κερδίσουμε: αντιμετώπιση υποστήριξης, εναντίωσης, και αντίστασης. Στρατηγικές για οικοδόμηση συμμαχιών που θα στηρίξουν την αλλαγή. Ανάγκη για αναγνώριση θέσεων-κλειδιά και ανάπτυξης παραγόντων αλλαγής.

Άλλα σημαντικά θέματα περιλαμβάνουν: την ενδυνάμωση των μελών ώστε να εφαρμόσουν την αλλαγή, την ανάγκη για συμβολικές αλλαγές που θα φέρουν πρώιμες επιτυχίες και ενθουσιασμό, την προετοιμασία για την αλλαγή, την κατανόηση του άγχους και τις δυσκολίες που προκύπτουν από την αντιμετώπισή του.

Πέραν της εξασφάλισης πρώιμων επιτυχιών, οι ηγέτες πρέπει να δουλέψουν στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, ενώ παράλληλα θα πρέπει να διατηρούν τα μέλη ενήμερα για οποιαδήποτε εμπόδια αλλά και την πρόοδο. Θα πρέπει επίσης να κάνουν τις απαραίτητες ρυθμίσεις και να δημιουργήσουν ένα πνεύμα συνεχούς αισιοδοξίας και αφοσίωσης στην αλλαγή.

Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα μπορούν να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες για τα συνεχή κέρδη και καινοτομίες, καθώς τα άτομα που απασχολούνται με τα επιχειρηματικά εγχειρήματα πρέπει να κινούνται και να προσαρμόζονται σε γοργούς ρυθμούς.

Η ανάγκη για πρόσληψη δημιουργικών ατόμων και για την ανάπτυξη ενός δημιουργικού περιβάλλοντος. Επίσης, η ενθάρρυνση για ευελιξία και διαδικασίες και πρακτικές καινοτομίας.

Η σπουδαιότητα της ενθάρρυνσης και η διευκόλυνση της μάθησης σε ατομικό περιβάλλον και η δημιουργία καινοτόμων ομάδων. Η παροχή μιας πλατφόρμας νέων ιδεών που ενθαρρύνει τον πειραματισμό.

Η αλλαγή πρέπει να επιτρέπει τις αποτυχίες καθώς στο επιχειρηματικό εγχείρημα θα υπάρξουν σε αφθονία. Παρόλα αυτά, πρέπει από αυτές τις αποτυχίες και τα λάθη να επιφέρεται γνώση.

Η νεοφυής επιχείρηση (startup) πρέπει να θέτει στόχους καινοτομίας και να επιβραβεύει τις επιχειρηματικές συμπεριφορές.

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί αποτελεσματικά. Όταν καλούνται να ορίσουν τι είναι ηγεσία, οι θεωρητικοί και οι επαγγελματίες χρησιμοποιούν συχνά τις λέξεις "επηρεάζω", "εμπνέω" και "μετασχηματίζω", οι οποίες εξαρτώνται από την επικοινωνία, τη λεκτική και τη μη λεκτική. Οι ηγέτες καθοδηγούν μέσα από τα λόγια και τις πράξεις τους.

Η ηγετική επικοινωνία είναι η ελεγχόμενη και σκόπιμη μεταφορά νοήματος με την οποία οι άνθρωποι επηρεάζουν ένα άτομο, μια ομάδα, έναν οργανισμό ή μια κοινότητα χρησιμοποιώντας το πλήρες φάσμα των επικοινωνιακών τους ικανοτήτων και πόρων για να συνδεθούν θετικά με το ακροατήριό τους, να ξεπεράσουν τις παρεμβολές και να δημιουργήσουν και να παραδώσουν μηνύματα που καθοδηγούν, κατευθύνουν, παρακινούν ή εμπνέουν τους άλλους ώστε να λάβουν δράση.

Η μεγάλη ποσότητα χρόνου που ξοδεύουμε για την επικοινωνία υπογραμμίζει πόσο σημαντικές είναι οι ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες σε οποιαδήποτε ηγετική θέση αναλαμβάνουμε ή σε οποιαδήποτε καριέρα ακολουθήσουμε. Ο έλεγχος της ηγετικής επικοινωνίας γίνεται προτεραιότητα για όλα τα άτομα που θέλουν να καθοδηγήσουν τους άλλους και θέλουν οι ομάδες τους, οι οργανισμοί τους ή η ευρύτερη κοινότητα να τους ακολουθήσουν, να τους εμπιστευτούν και να τους θεωρούν ηγέτες. Με απλά λόγια, «η αποτελεσματική ηγεσία εξακολουθεί να είναι σε μεγάλο βαθμό θέμα επικοινωνίας».

Η ηγεσία εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία, την ικανότητα σύνδεσης με τους άλλους και, μέσω αυτής της σύνδεσης, ένας ηγέτης καθοδηγεί, κατευθύνει, παρακινεί και εμπνέει. Οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες επιτρέπουν, προωθούν και δημιουργούν την κατανόηση και την εμπιστοσύνη που είναι απαραίτητες για να ενθαρρύνουν τους άλλους να ακολουθήσουν έναν ηγέτη. Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, οι ηγέτες καταφέρνουν λιγότερα. Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, ένας ηγέτης δεν είναι ηγέτης.

Η ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά είναι αυτό που επιτρέπει στα άτομα να ανεβαίνουν σε ηγετικές θέσεις. Στους οργανισμούς, είναι αυτό που τους επιτρέπει να πλησιάσουν το στόχο.

Η αποτελεσματική ηγετική επικοινωνία απαιτεί την ικανότητα να προβλέπουν τις πιθανές διακοπές στη μετάδοση του μηνύματος, να εκτιμούν το γενικό πλαίσιο, να κατανοούν το κοινό, να επιλέγουν το σωστό μέσο και να δημιουργούν μηνύματα που θα επιτρέπουν στο νόημα να φτάσει στον συγκεκριμένο δέκτη ως ο αρχικός στόχος.

Στόχος του ελέγχου όλων των πτυχών της ηγετικής επικοινωνίας είναι να κινηθεί όσο το δυνατόν πιο κοντά στην ιδανική μεταφορά ουσιαστικών μηνυμάτων. Η ηγετική επικοινωνία απαιτεί την ελαχιστοποίηση ή την εξάλειψη όλων των διακοπών και παρεμβολών με την κατανόηση των δεκτών (του κοινού) και την ανάπτυξη μιας επικοινωνιακής στρατηγικής (στόχος και σχέδιο) για τη

διευκόλυνση της ουσιαστικής μετάδοσης μηνυμάτων. Συμπεριλαμβάνει τη χρήση της συναισθηματικής μας νοημοσύνης για να κατανοήσουμε αρκετά καλά τους εαυτούς μας και εκείνους που θέλουμε να πλησιάσουμε ώστε να δημιουργήσουμε τα μηνύματά μας με τον κατάλληλο τρόπο και με τη φροντίδα που χρειάζονται.

## Στόχοι/ σκοποί

Αυτή η ενότητα στοχεύει να τονίσει:

- τον ρόλο του ηγέτη ως παράγοντα αλλαγής
- την ανάγκη ανάπτυξης περιβάλλοντος αλλαγής στον επιχειρηματικό οργανισμό
- Να προσδιοριστούν οι σχέσεις μεταξύ καλής ηγεσίας και πειστικής επικοινωνίας. Αυτά τα δύο πάνε μαζί. Να κατανοηθεί πώς αυτή η ικανότητα οδηγεί στην επιτυχία σε όλα τα στάδια της ζωής, και ότι μπορεί να διδαχθεί.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έχοντας μελετήσει αυτή την ενότητα, ο φοιτητής θα είναι σε θέση να αναγνωρίσει:

- 1) τους λόγους για τους οποίους τα μέλη αντιστέκονται στις αλλαγές.
- 2) τους τρόπους ανάπτυξης ενός οράματος για μια νεοφυή επιχείρηση (startup).
- 3) τους τρόπους εφαρμογής των αλλαγών σε μια επιχείρηση.
- 4) Συνδέσει την ηγεσία με την επικοινωνία.
- 5) Καθορίσει τι είναι η ηγετική επικοινωνία και οι σχετικές μαλακές δεξιότητες.

## Λέξεις- κλειδιά

Αλλαγή	Ηγεσία για αλλαγή	Αντίσταση στην αλλαγή	Εφαρμογή αλλαγής	Οργανισμός αλλαγής	Επικοινωνία
--------	-------------------	-----------------------	------------------	--------------------	-------------

## Σχετική βιβλιογραφία

### Βασικές πηγές/ υλικό

Valène Jouany & Kristina Martic, “18 Leadership Communication Trends to Look For in 2021”,  
<https://blog.smarp.com/18-leadership-communication-trends-to-look-for-in-2020#:~:text=What%20is%20Leadership%20Communication%3F,strategic%20partners%2C%20shareholders%20and%20media>.

Ενδιαφέρουσα λίστα των σημερινών τάσεων στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Richards, Leigh. "How Can an Organization Manage Change & Innovation in an Optimal Way?" Small Business - Chron.com, <http://smallbusiness.chron.com/can-organization-manage-change-innovation-optimal-way-729.html>

Η αλλαγή είναι δύσκολη και χρονοβόρα μα πρέπει να γίνεται. Εδώ παρουσιάζονται οι βέλτιστες προσεγγίσεις.

Barrett D., Leadership Communication (2014), McGraw-Hill

Μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της ηγετικής επικοινωνίας από θεωρητική και πρακτική σκοπιά.

### **Συμπληρωματικές πηγές/ υλικό**

Inspiring Innovation in Organizations: Ashley Haynes-Gaspar at TEDxBeaconStreet  
<https://www.youtube.com/watch?v=vDEJpqSk0f8>

Η έμπνευση και η καινοτομία πράγματι πάνε χέρι χέρι.

### **Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 4.1**

Εντοπίστε και συζητήστε τρόπους να ξεπεραστεί η αντίσταση στην καινοτομία και την αλλαγή. Συζητήστε γιατί αυτό μπορεί να επηρεάσει το επιχειρηματικό εγχείρημα.

#### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

**15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα

(5η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτή η ενότητα παρέχει μια μελέτη του επιχειρηματία ως ατόμου, και της επιχειρηματικότητας ως επιλογής ζωής. Θα αξιολογηθούν οι προκλήσεις και η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και του ρόλου του επιχειρηματία στη σημερινή παγκόσμια οικονομία.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Αυτή η ενότητα παρέχει μια εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα και τις προκλήσεις της. Εξερευνούνται επίσης οι τύποι του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας.

Για να κατανοήσει κανείς την επιχειρηματικότητα είναι απαραίτητο να καταλήξει στο ποιοί είναι οι επιχειρηματίες, τι κάνουν και ποιά η σημασία τους στον επιχειρηματικό κόσμο.

Καθώς κάνουμε αυτό, απαντώνται πολλές, σημαντικές ερωτήσεις. Όταν τεθεί η ερώτηση “πρέπει κανείς να ξεκινήσει μια επιχείρηση από την αρχή για να καλείται επιχειρηματίας;”, οι φοιτητές θα ερευνήσουν τους διάφορους ρόλους του επιχειρηματία. Όταν ρωτάμε “είναι κάποιος επιχειρηματίας εάν αγοράσει μια επιχείρηση ή αναλάβει τη λειτουργία της επιχείρησης από τους γονείς του;”, ψάχνουμε τον βαθμό καινοτομίας και εμπλοκής.

Άλλες βασικές ερωτήσεις περιλαμβάνουν: Είναι ο επιχειρηματίας ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης και δημιουργός μιας ομάδας; Μπορείς να καλείσαι επιχειρηματίας εάν απλά αγοράσεις μια επιχείρηση αλλά προσλάβεις επαγγελματίες μάντζερ για να την λειτουργούν ενώ έχεις ελάχιστη καθημερινή τριβή;

Αναγνωρίζονται τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία. Γίνονται προσπάθειες να ομαδοποιηθούν χαρακτηριστικά σε θεματικές ομάδες έτσι ώστε να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τα διάφορα περιβάλλοντα και καταστάσεις. Οι κύριες ομάδες επιχειρηματία είναι οι εξής:

Ο επιχειρηματίας. Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητας (πχ λήψη ρίσκων, έδρα ελέγχου, αυτονομία, επιμονή, αφοσίωση, όραμα, δημιουργικότητα) απομονώνονται και συζητούνται. Αναγνωρίζεται η σημαντικότητά τους κατά το επιχειρηματικό εγχείρημα.

Ορίζεται και εξηγείται η διαδικασία της καινοτομίας. Περιλαμβάνει το να κάνει κανείς κάτι νέο σε επίπεδο ιδέας, προϊόντος, υπηρεσίας, προώθησης, ή τεχνολογίας, σε έναν νέο ή

εδραιωμένο οργανισμό. Το θέμα της καινοτομίας πρέπει να περιλαμβάνει μια κατανόηση του επιχειρηματία ως ατόμου, αλλά και των καθηκόντων που η θέση του επιφέρει.

Η δημιουργία καθαυτή μιας επιχείρησης αποτελεί επίσης ένα βασικό συστατικό. Περιλαμβάνει την ιδέα, το μάζεμα πόρων και των κατάλληλων ατόμων, την αναγνώριση των προκλήσεων και των ευκαιριών, και γενικά τον σχεδιασμό και την οργάνωση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο είναι η δημιουργία αξίας. Η αξία πρέπει να πηγάζει εκ των έσω, από τα μέλη και τον ηγέτη/ επιχειρηματία, αλλά και την αγορά και τον κόσμο γενικά. Η δημιουργία αξίας αποτελεί πρόκληση αφού πρέπει να βασιστεί στο status quo και υπάρχουσες επιχειρήσεις και πρακτικές.

Ένα άλλο θέμα ουσίας είναι αυτό της ανάπτυξης. Εξ ορισμού, ένας επιχειρηματίας τρέχει έναν δυναμικό, σε αντίθεση με έναν στατικό, οργανισμό. Αυτός ο δυναμισμός περιλαμβάνει πολλά διαφορετικά θέματα όπως η νοοτροπία εξέλιξης αντί σταθερότητας, ένα όραμα από και κατανόηση των τάσεων, καθώς και την ικανότητα αναγνώρισης ανεκπλήρωτων ή μερικώς εκπληρωμένων αναγκών εντός και εκτός της επιχείρησης.

Δεν χρειάζεται να αναφέρουμε ότι το πιο πάνω προϋποθέτει ένα βαθμό μοναδικότητας. Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι άνετος με τη διαφορετικότητα, με το να κινείται ενάντια στο ρεύμα και να είναι ανοιχτός σε διάφορες οπτικές για ένα θέμα. Πρέπει επίσης να είναι σε θέση να ενώνει τις τελείες και να βλέπει την μεγαλύτερη εικόνα, όπως το έθεσε ο Steve Jobs.

Τέλος, ο επιχειρηματίας είναι επίσης ένας ιδιοκτήτης- μάνατζερ, κάτι που επιφέρει σημαντικές συνέπειες. Εμπλέκονται ευθύνες και ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι σε θέση να ισορροπήσει πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης και της ίδιας του της ζωής.

Η ενότητα αυτή εξετάζει επίσης την εξέλιξη της επιχειρηματικής σκέψης. Αυτό σημαίνει ότι κοιτάζουμε τις χρονολογικές εξελίξεις στον τομέα, βλέπουμε τον επιχειρηματία ως έναν περιπετειώδη τύπο, έναν άνθρωπο που ρισκάρει, ακόμα και ως έναν κερδοσκόπο που έχει αρνητικά ταμπελωθεί ως ένας άνθρωπος απερίσκεπτος στο παρελθόν.

Συζητούνται ιδιαίτερα το ρίσκο και η αβεβαιότητα, αφού είναι σταθερά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία.

Ίσως αυτή να είναι μια βασική διαφορά του επιχειρηματία με τον μάνατζερ. Συζήτηση για τις διαφορές. Προσπάθειες εκμάθησης της επιχειρηματικότητας έχουν περιλάβει περιγραφές της μοναδικότητας του επιχειρηματία βασισμένες σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας, συμπεριφοράς, αλλά και πνευματικά γνωρίσματα.

Άλλα στοιχεία της ενότητας αυτής περιλαμβάνουν την έρευνα, την επιλογή της ιδέας, τον προγραμματισμό και το στήσιμο, αλλά και τις τρέχουσες διαδικασίες.

### **Στόχοι/ σκοποί**

Ο στόχος είναι να μπορέσει ο φοιτητής να κατανοήσει τις τρέχουσες έννοιες επιχειρηματικότητας και να εκτιμήσει τη δουλειά του επιχειρηματία. Εξετάζονται επίσης

τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες. Τέλος, εξετάζονται οι πλευρές της δουλειάς του επιχειρηματία και οι αποφάσεις για ένα νέο εγχείρημα.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Συμπληρώνοντας αυτή την ενότητα, οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

1. εξετάσουν τις προκλήσεις του ορισμού του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας
2. συζητήσουν για την εξέλιξη της επιχειρηματικής σκέψης και πώς αυτή επηρεάζει τον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο
3. συζητήσουν για τα γνωρίσματα της προσωπικότητας του επιχειρηματία και τις γνώσεις του

## Λέξεις- κλειδιά

Επιχειρηματικότητα	Επιχειρηματίας	Επιχειρηματική εξέλιξη	Γνωρίσματα του επιχειρηματία		
--------------------	----------------	------------------------	------------------------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### Βασικές πηγές/ υλικό

Business Development Bank, “Entrepreneurial potential self-assessment” στο <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/pages/self-assessment-test-your-entrepreneurial-potential.aspx>

Ένα ερωτηματολόγιο 50 ερωτήσεων που μπορεί να απαντηθεί σε 10 λεπτά. Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις.

Entrepreneur Network “6 Attributes of Great Entrepreneurs” <https://www.entrepreneur.com/article/252049>

Είναι σημαντικό να κατανοηθούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά του σπουδαίου επιχειρηματία.

## Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 5.1

Αυτοαξιολόγηση δυνατοτήτων επιχειρηματικότητας, στον σύνδεσμο

<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/pages/self-assessment-test-your-entrepreneurial-potential.aspx>



**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

**15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Αντισυμβατική σκέψη: Αναγνωρίζοντας τις ευκαιρίες

(6η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτή η ενότητα παρέχει ένα σύστημα για αντισυμβατική σκέψη. Παρέχει έναν οργανωμένο τρόπο βοήθειας στους επιχειρηματίες για την αναγνώριση δυνητικών επιχειρηματικών ευκαιριών. Η ικανότητα του επιχειρηματία να κάνει νέες ιδέες και ευκαιρίες επικερδείς.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Οι επιχειρηματίες είναι άτομα που ενώνουν τις τελείες και σχηματίζουν την εικόνα. Βρίσκουν τρόπους να χρησιμοποιούν πόρους και πληροφορίες με νέους και επικερδείς συνδυασμούς. Δεν βλέπουν απλά το σύστημα ως έχει, αλλά όπως θα μπορούσε να είναι. Έχουν ταλέντο στο να κοιτάνε το σύνηθες και να βλέπουν το μη σύνηθες, να κοιτάνε το καθημερινό και να βλέπουν το ιδιαίτερο. Συνεπώς, μπορούν να διακρίνουν τις ευκαιρίες που θα ανατρέψουν το κοινό σε κάτι μοναδικό και απρόσμενο.

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει επιχειρηματική θεωρία και πράξη για αντισυμβατική σκέψη και αναγνώριση ευκαιριών. Αυτές οι ιδέες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τους εκκολαπτόμενους επιχειρηματίες, για την αναγνώριση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Έχει συζητηθεί ότι η αναγνώριση ευκαιριών είναι μια διαδικασία που μπορεί κανείς να διδαχθεί. Το μόνο που έχει κανείς να κάνει είναι να προσαρμόσει την στάση του και τον τρόπο σκέψης του απέναντι στα προβλήματα και τις ευκαιρίες, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες.

Η συστηματική καινοτομία όπως το βλέπει ο Drucker είναι “η παρακολούθηση επτά πηγών για καινοτόμες ευκαιρίες”. Οι τέσσερις πρώτες επικεντρώνονται στην εταιρεία ή τον συγκεκριμένο τομέα. Οι τρεις τελευταίες έχουν να κάνουν με εξελίξεις έξω από την εταιρεία ή τον συγκεκριμένο τομέα.

Οι παράγοντες που επικεντρώνονται πιο εσωτερικά είναι οι απρόσμενοι (απρόσμενες επιτυχίες, αποτυχίες, ή εξωτερικά γεγονότα), η διαφορά μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας, η καινοτομία βασισμένη στις ανάγκες της διαδικασίας και στις αλλαγές στη δομή της αγοράς που εκπλήσσουν τον οργανισμό. Οι παράγοντες που επικεντρώνονται στα πιο εξωτερικά θέματα περιλαμβάνουν τις δημογραφικές αλλαγές, αλλαγές στην αντίληψη και την στάση, αλλά και νέες επιστημονικές και άλλες γνώσεις.

Οι επιστημονικές ανακαλύψεις ακολουθούν μια πιο συστηματική προσέγγιση όπου τεχνολογίες εφαρμόζονται με έναν νέο, επικερδή τρόπο. Οι μη επιστημονικές

ανακαλύψεις είναι συχνά περιστασιακές. Ο συγχρονισμός, ο τόπος και οι περιστάσεις βοηθούν τον επιχειρηματία να εντοπίσει ευκαιρίες.

Επίσης, ο επιχειρηματίας ψάχνει για ατέλειες στην αγορά που μπορούν να επιφέρουν επικερδείς ευκαιρίες. Για παράδειγμα, η αυξημένη ζήτηση για ένα προϊόν ή η ατελής ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης. Αυτό αποτελεί έναυσμα για κάποιους τύπους επιχειρηματικών ανακαλύψεων. Για παράδειγμα, εφευρέσεις, βελτιώσεις σε υπηρεσίες, παρατήρηση και καταγραφή παραπόνων, αλυσιδωτές αντιδράσεις ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στη δημιουργία νέων αναγκών, καλύτερες, πιο αποτελεσματικές διαδικασίες, μεγαλύτερη άνεση, κλπ.

Φυσικά, συνδυασμοί των πιο πάνω μπορούν πάντοτε να δώσουν έναυσμα σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αυτές περιλαμβάνουν νέες ή βελτιωμένες υπηρεσίες, νέες προωθητικές προσπάθειες, νέες μεθόδους παραγωγής, το άνοιγμα νέων αγορών, παγκόσμιες ή γεωγραφικές επεκτάσεις, επαναστατικές τεχνολογίες και εντοπισμός ευκαιριών.

Τέλος, αυτή η ενότητα εξετάζει τους φραγμούς στη δημιουργικότητα και την αναγνώριση ευκαιριών. Σε αυτούς περιλαμβάνονται: φραγμοί αντίληψης, συναισθηματικοί φραγμοί, μη ανεκτικότητα στην ασάφεια, η στενότητα αντίληψης, η ανεπάρκεια υπομονής, οι πολιτισμικοί φραγμοί, η προσκόλληση στην παράδοση παρά στην αλλαγή, φραγμοί φαντασίας, φόβος για το άγνωστο, περιβαλλοντικοί φραγμοί, λάθος πληροφορίες ή και φραγμοί έκφρασης.

## Στόχοι/ σκοποί

Να καταλάβουν οι φοιτητές ότι ο επιχειρηματίας πρέπει να συνδυάζει τις ατέλειες της αγοράς, τις γνώσεις του και των συνεργατών του, τον σχεδιασμό και την οργάνωση, αλλά και τη δοκιμή διαφορετικών τρόπων αναγνώρισης ευκαιριών, και τελικά την δημιουργία κέρδους από την επίλυση των προβλημάτων της αγοράς.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έχοντας συμπληρώσει αυτή την ενότητα, οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

1. συζητήσουν τις έννοιες και μεθόδους αναγνώρισης ευκαιριών
2. αναγνωρίσουν μια οργανωμένη μεθοδολογία με σκοπό την ανάπτυξη και αξιολόγηση νέων επιχειρηματικών ιδεών

## Λέξεις- κλειδιά

Συστηματική καινοτομία	Αναγνώριση ευκαιριών	Ατέλειες της αγοράς	Φραγμοί δημιουργικότητας		
------------------------	----------------------	---------------------	--------------------------	--	--

## **Σχετική βιβλιογραφία**

### **Βασικές πηγές/ υλικό**

Amy Rosen “Starting a Business Recognizing Opportunity is the First Step to an Entrepreneurial Mindset” στο σύνδεσμο <https://www.entrepreneur.com/article/234299>

Τα πως και τα γιατί της σημασίας της εντόπισης ευκαιριών.

## **Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 6.1**

Οι περισσότεροι ειδικοί στην αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών έχουν επικεντρωθεί στον ρόλο του ατόμου. Τα επιχειρηματικά του γνωρίσματα και κίνητρα. Μπορεί να στηθεί ένας οργανισμός όπου όλοι θα συγκεντρώνονται στην αναγνώριση ευκαιριών και θα σκέφτονται αντισυμβατικά; Είναι αυτό πάντοτε υγιές;

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

**15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Νέα επιχειρηματικά μοντέλα επιχειρηματικότητας

(7η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Μια εξέταση του παραδοσιακού επιχειρηματικού μοντέλου, η σπουδαιότητά του, τα μέρη που το απαρτίζουν. Σύγκριση με πιο ευέλικτα, αλλά λιγότερο λεπτομερή επιχειρηματικά μοντέλα. Δίνεται έμφαση στον “καμβά επιχειρηματικού μοντέλου” (Business Model Canvas).

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Επιχειρηματικά σχέδια αναπτύσσονται τόσο για εσωτερικούς όσο και για εξωτερικούς σκοπούς. Εσωτερικά, οι επιχειρηματίες αναπτύσσουν επιχειρηματικά σχέδια με στόχο να πετύχουν ένα ομαλό ξεκίνημα και λειτουργία. Ο πιο κοινός, εξωτερικός σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η συλλογή κεφαλαίου.

Αναφορικά με τους εσωτερικούς σκοπούς, το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει τον χάρτη για τη λειτουργία και την ανάπτυξη. Εξηγεί το όραμα για την εταιρεία, καθορίζει τη στρατηγική της και περιγράφει το πώς αυτή θα εφαρμοστεί. Παρέχει επίσης ένα μέτρο και εργαλείο ελέγχου και βοηθά τον επιχειρηματία να είναι ρεαλιστής και να δοκιμάσει τις θεωρίες.

Οι κύριοι εξωτερικοί σκοποί του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι παρέχει ένα έτοιμο έγγραφο που περιγράφει την εταιρεία σε εξωτερικό κοινό, ιδιαίτερα επενδυτές. Μπορεί επίσης να είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για προσλήψεις. Επιπλέον, βοηθά τον οργανισμό να ορίσει εαυτόν, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις κύριες έννοιες επιχειρηματικού σχεδιασμού, ενώ επικεντρώνεται στα επιχειρηματικά μοντέλα. Είναι “ιστορίες που επεξηγούν πώς λειτουργούν οι εταιρείες και περιγράφουν τη λογική του πώς η οργάνωση δημιουργεί, αποδίδει, και λαμβάνει αξία.”

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσέγγιση του “καμβά επιχειρηματικού μοντέλου”. Βασίζεται στην υπόθεση ότι μια νεοφυής επιχείρηση (startup) είναι κάτι διαφορετικό από μια υφιστάμενη επιχείρηση. Το “επιχειρηματικό σχέδιο” πρέπει να μπορεί να διαβαστεί όλο μαζί με μια ματιά, και πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευέλικτο. Μια νεοφυής επιχείρηση (startup) παραμένει startup ενόσω όλες οι λεπτομέρειες, οργανωτικές και άλλες επιλύονται. Θα μπορούσε να αλλάξει η επικερδότητά της δραστικά ακόμα και 2 χρόνια μετά, και το επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί κάτι τέτοιο, χωρίς δυσκολία.

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου αποτελείται από εννέα μέρη, τα οποία σε συνδυασμό μεταξύ τους καταλήγουν να περιγράφουν το επιχειρηματικό μοντέλο. Συμπεριλαμβάνουν σκέψεις για τους βασικούς συνέταιρους, πόρους, δραστηριότητες, διαύλους διοχέτευσης, πελατειακές σχέσεις, ροές εσόδων, προτάσεις αξίας, ποιες ανάγκες του πελάτη ικανοποιούνται, κόστη, κ.α.

Η κύρια ιδέα του καμβά είναι ότι μπορούμε να “πειράξουμε” και να διαμορφώσουμε κατάλληλα τα κύρια στοιχεία του.

Ενώ το παραδοσιακό επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο για τις υφιστάμενες εταιρείες, το εργαλείο του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου προορίζεται για χρήση σε περιπτώσεις όπου οι εργασίες μιας εταιρείας μπορούν να ξεκινήσουν σε μικρή κλίμακα και να γίνουν προσαρμογές συνέχεια μέχρι που το εξελισσόμενο επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργεί στην πραγματική ζωή.

Τέλος, αυτή η ενότητα εξετάζει την προσέγγιση της λιπής επιχειρηματικής εκκίνησης (lean start-up approach), η οποία περιλαμβάνει την παραγωγή ενός ελάχιστου προϊόντος με την προσδοκία ότι αυτό το πρώιμο πρωτότυπο θα αλλάξει και θα εξελιχτεί αρκετά συχνά και με γοργούς ρυθμούς έτσι ώστε ο πελάτης να γίνει ταυτόχρονα ο παραγωγός (prosumer) του προϊόντος και να βοηθήσει τη βελτίωση της υπηρεσίας.

## Στόχοι/ σκοποί

Είναι ακόμα σημαντικό να κοιτάει κανείς το μέλλον, να αντιλαμβάνεται τις τάσεις, να οργανώνει και να σχεδιάζει. Έτσι, συζητούνται οι μέθοδοι σχετικών, καθιερωμένων μοντέλων. Παρόλα αυτά, η εμφάνιση νεότερων, πιο απλών μοντέλων τα καθιερώνει ως σχετικά στις σημερινές αγορές που συνεχώς αλλάζουν. Έτσι, υπάρχει μια διαφοροποίηση ανάμεσα στο παραδοσιακό επιχειρηματικό πλάνο και την προσέγγιση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έχοντας συμπληρώσει την παρούσα ενότητα ο φοιτητής θα μπορεί να αναγνωρίσει:

1. το παραδοσιακό επιχειρηματικό πλάνο.
2. τα νέα μοντέλα επιχειρηματικού σχεδιασμού, ιδιαίτερα τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

## Λέξεις- κλειδιά

Επιχειρηματικά μοντέλα	Επιχειρηματικό πλάνο	Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου			
------------------------	----------------------	---------------------------------	--	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/ υλικό**

Gov.uk Γράψτε ένα επιχειρηματικό πλάνο στο  
<https://www.gov.uk/write-business-plan>

Ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδιασμού βήμα με βήμα.

Παρακολουθήστε το βίντεο στο  
<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Επεξήγηση του σχετικού μοντέλου

## Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 7.1

Κατεβάστε ένα καμβά επιχειρηματικού μοντέλου και συμπληρώστε και τις εννέα ενότητες για ένα προϊόν ή υπηρεσία της επιλογής σας. Συζητήστε σύντομα κάθε πεδίο που συμπληρώσατε.

40% της βαθμολογίας

## Προτεινόμενος χρόνος εργασίας

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Χρηματοδότηση επιχειρηματικότητας

(8η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Ένας από τους πιο κοινούς λόγους αποτυχίας ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος είναι η χρηματοδότηση. Η νέα δραστηριότητα μπορεί να μην έχει αρκετό κεφάλαιο για να ξεκινήσει ή να μην είναι επικερδής αρκετά σύντομα. Αυτή η ενότητα αφορά τον χειρισμό αυτού του ζωτικής σημασίας κριτηρίου για επιτυχία.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Οι επιχειρηματίες συνήθως ξεκινούν τα εγχειρήματά τους με την τεράστια πρόκληση της ανάγκης χρηματοδότησης. Είναι δύσκολο να βρει κανείς τα απαραίτητα χρήματα και να καθορίσει πόσα ακριβώς χρειάζονται αφού οι ανάγκες αλλάζουν καθώς αλλάζουν οι συνθήκες, ιδιαίτερα στο περιβάλλον μιας νεοφυούς επιχείρησης (startup), όπου συχνά ακόμα και οι πηγές επικερδοποίησης μπορεί να αλλάξουν. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να τρομάξουν τους παραδοσιακούς επενδυτές όπως οι τράπεζες, και να οδηγήσουν σε απρόσμενες, νέες ανάγκες χρηματοδότησης.

Ένας όρος που είναι στη μόδα είναι το “bootstrapping” που ουσιαστικά σημαίνει να βρει κανείς το μικρότερο απαραίτητο ποσό χρηματοδότησης και να χρησιμοποιήσει στο έπακρο τους πόρους που ήδη υπάρχουν, συμπεριλαμβανομένων των χρημάτων και του χρόνου.

Φυσικά, οι επιχειρηματίες χρειάζεται γενικά να επενδύουν προσωπικά κεφάλαια, έτσι είναι σημαντικό να αξιολογήσει κανείς το λογαριασμό του και τις δικές του ικανότητες για αυτοχρηματοδότηση, προτού ζητήσει χρηματοδότηση από τρίτους.

Επίσης, θα πρέπει κανείς να κρίνει το μέγεθος του ρίσκου που θα πάρει (πχ τα βαριά χρέη), προκειμένου να κάνει αποδοτικό το νέο του εγχείρημα.

Η οικογένεια ή άλλοι φίλοι και γνωστοί μπορεί να είναι μια άλλη μορφή χρηματοδότησης. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι θα πρέπει να παραχωρήσει κανείς κάποιο έλεγχο ή μέρος της εταιρείας σε αυτούς τους “επενδυτές”. Γενικά, πρέπει αυτοί οι επενδυτές να λαμβάνουν τη συμπεριφορά που έχουν και άλλοι επενδυτές και όχι ως “εύκολα χρήματα”.

Μια συχνή πηγή αρχικού κεφαλαίου είναι η συμμετοχή σε διαγωνισμούς για νεοφυείς επιχειρήσεις (startups). Σχεδόν κάθε χώρα, συμπεριλαμβανομένης της Κύπρου σήμερα, έχει αφοσιωθεί στο να στήσει ένα επιχειρηματικό “οικοσύστημα”. Έτσι, υπάρχουν



αρκετοί ετήσιοι διαγωνισμοί για νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) όπου τουλάχιστον κάποιο κεφάλαιο δίνεται ως έπαθλο στις συμμετοχές που κερδίζουν.

Η χρηματοδότηση με δάνειο παραμένει μια εφικτή επιλογή για το ξεκίνημα και τη διατήρηση μιας εταιρείας. Αυτό αναγκάζει τον επιχειρηματία να είναι πιο σχολαστικός, οργανωμένος και πειστικός σχετικά με τα σχέδια και τις πιθανότητες επιτυχίας. Αυτό μπορεί να φαντάζει περιοριστικό, αλλά μπορεί να είναι και κάτι θετικό, αφού κάνει τον επιχειρηματία πιο προσεκτικό και επιμελή.

Ένα πλεονέκτημα του δανεισμού είναι ότι δεν θυσιάζεται η ιδιοκτησία και ο έλεγχος της εταιρείας. Ένα μειονέκτημα είναι ότι η τράπεζα ή ο επενδυτής πρέπει να είναι ενήμερος για τη λειτουργία και την ρευστότητα της εταιρείας.

Οι δημοφιλείς επιχειρηματικές ιδέες μπορούν μετά από μια περίοδο επιτυχούς λειτουργίας ή έστω όταν φανεί η δυναμική τους, να ζητήσουν χρηματοδότηση από το κοινό, προσφέροντας στο κοινό μετοχές της εταιρείας. Αυτό ονομάζεται “αρχική δημόσια προσφορά” (IPO- initial public offering) και είναι όταν η μετοχή μιας εταιρείας πωλείται σε θεσμικούς επενδυτές, οι οποίοι με τη σειρά τους την μεταπωλούν στο κοινό.

Οι επενδυτές μετοχών μπορεί επίσης να επενδύσουν σε κάποια ιδιωτική προσφορά όπου οι μετοχές πωλούνται σε λίγους επενδυτές αντί στο ευρύτερο κοινό.

Τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (VC- venture capita) μαζεύονται όταν διάφοροι επενδυτές μαζέψουν τα κεφάλαιά τους σε ένα, κοινό.

Πλέον στις μέρες μας οι “άγγελοι επενδυτές” (angel investors) κερδίζουν έδαφος, και τους βρίσκουμε και στην Κύπρο. Είναι συνήθως εύποροι ιδιώτες ή οργανισμοί, που θέλουν να επενδύσουν σε ορισμένες νέες ιδέες για νεοφυείς επιχειρήσεις (startups), συνήθως σε αντάλλαγμα με ένα ποσοστό της ιδιοκτησίας της εταιρείας.

Ένας άλλος τρόπος χρηματοδότησης που γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής είναι η χρηματοδότηση από το πλήθος (crowdfunding). Εξετάζονται σχετικοί οργανισμοί και ιστότοποι.

Τέλος, είναι σημαντικό, ιδιαίτερα για τις νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) να σκεφτούμε το σχέδιο εξόδου ή το στάδιο συγκομιδής (harvest).

## **Στόχοι/ σκοποί**

Η εξασφάλιση της απαραίτητης χρηματοδότησης είναι μια από τις πιο σημαντικές πράξεις σχετικά με το ξεκίνημα μιας επιχείρησης. Είναι συνεπώς σημαντικό να κατανοήσουμε ποιες πηγές χρηματοδότησης υπάρχουν σε διάφορα στάδια της εξέλιξης του εγχειρήματός μας. Είναι επίσης σημαντικό να καθορίσουμε ποια είδη χρηματοδότησης παρέχουν τη μεγαλύτερη αξία για τον επιχειρηματία και τη νέο εγχείρημα. Το χρέος και η ιδιοκτησία είναι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε σχέση με το κόστος της χρηματοδότησης και του ποσοστού ελέγχου που είναι σε θέση να θυσιάσει ο ιδιοκτήτης προκειμένου να λάβει τους απαραίτητους χρηματικούς πόρους.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έχοντας παρακολουθήσει την ενότητα αυτή, οι φοιτητές θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν:

1. τις επιλογές χρηματοδότησης για νέα εγχειρήματα.
2. τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε επιλογής επενδυτικής λύσης.

## Λέξεις- κλειδιά

Νέο επενδυτικό κεφάλαιο	Χρηματοδότηση με δανεισμό	Bootstrapping	Άγγελοι επενδυτές		
-------------------------	---------------------------	---------------	-------------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### Βασικές πηγές/ υλικό

William Kerr, Ramana Nanda, Financing Constraints and Entrepreneurship, Issued in November 2009

Κατεβάστε το σε PDF από εδώ

<https://www.nber.org/papers/w15498>

Αν δεν κατανοηθούν οι χρηματοοικονομικοί περιορισμοί την επιχείρηση είναι πολύ δύσκολο να πετύχει.

### Συμπληρωματικές πηγές/ υλικό

The Innovation Policy Platform, World Bank Group, 'Access to finance for innovative entrepreneurship' στον σύνδεσμο

<https://innovationpolicyplatform.org/content/access-finance-innovative-entrepreneurship>

Πηγές χρηματοδότησης επιχειρήσεων.

## Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 8.1

Σκεφτείτε μια καινοτόμα ιδέα για μια νεοφυή επιχείρηση (startup). Καταγράψτε τις πιθανές επιλογές χρηματοδότησης που μπορεί να συναντήσετε και εξηγήστε ποιες μπορεί να είναι οι υποβόσκουσες δυσκολίες και προκλήσεις.

### Προτεινόμενος χρόνος εργασίας

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Συγκρότηση, Ίδρυση και Ανάπτυξη Επιχείρησης

(9η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να βρίσκουν ιδέες για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες όταν γνωρίζουν τον κλάδο τους και αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους, είναι και πάλι ανίκανοι να μεταφράσουν αυτές τις ιδέες και να τις υλοποιήσουν στα πλαίσια ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Αυτή η ενότητα προχωρά την ιδέα στα στάδια της συγκρότησης και της ίδρυσης, ενώ επίσης παρέχει και συμβουλές για την ανάπτυξη.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η επιχειρηματική ιδέα πρέπει αρχικά να μεταφραστεί σε ένα πλάνο δράσης, και εδώ είναι που σκοντάφτουν οι περισσότεροι επιχειρηματίες. Πριν από το πραγματικό ξεκίνημα της επιχείρησης, το στάδιο της συγκρότησης παρέχει τη βάση πάνω στην οποία θα λειτουργήσει επιτυχώς το εγχείρημα.

Το στάδιο της συγκρότησης περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται, στα πιο κάτω:

Ανάπτυξη και δοκιμή προϊόντος ή υπηρεσίας που θα είναι οικονομικά βιώσιμη, πρακτικά εφικτή, είναι εντός των ικανοτήτων της ομάδας και έχει εμπορεύσιμη εφαρμογή. Αυτό σημαίνει ότι είναι κάτι που η αγορά, το κοινό-στόχος, θα χρειάζεται και θα θέλει να πληρώσει χρήματα για αυτό.

Πρέπει να σκεφτούμε τα καλύτερα, πιθανότερα, και χειρότερα σενάρια, μαζί με τις επιπτώσεις κάθε περίπτωσης. Ακόμα και ένα επιτυχές εγχείρημα, ίσως μάλιστα και περισσότερο λόγω της επιτυχίας του, επιφέρει τεράστιες προκλήσεις αν δεν έχει προετοιμαστεί κατάλληλα γι' αυτό κανείς. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν την πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, την εγγύηση ποιότητας και ικανοποίησης πελατών, κλπ.

Εξ ορισμού, μια νεοφυής επιχείρηση (startup) πρέπει να είναι ευέλικτη, έτσι η αρχική κερδοφορία και άλλα σχέδια πρέπει να αφεθούν μέχρι να λειτουργεί πλέον η επιχείρηση. Το εγχείρημα πρέπει να ψάχνει συνέχεια νέες επιλογές και τρόπους για να κερδίσει το πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του.

Η προστασία της “πνευματικής ιδιοκτησίας” (μπορεί να είναι ιδέες, αγαθά ή υπηρεσίες που προστατεύονται νομικά από νομική κατοχύρωση (copyright), πατέντες, επαγγελματικά μυστικά ή εμπορικά σήματα) είναι ένα θέμα που πρέπει να χειριστούμε στο στάδιο του στησίματος. Για παράδειγμα κάποιες υπηρεσίες και ιστοσελίδες, ακόμα και χαρακτηριστικά, μπορούν ορισμένες φορές να αντιγραφούν. Ο επιχειρηματίας πρέπει να αξιολογήσει τα όρια εισόδου άλλων και να δει πώς θα προστατευτεί.

Για να είναι υποψήφιος για προστασία με πατέντα, οι εφευρέσεις ή οι ιδέες πρέπει να είναι: νέες, χρήσιμες, εφευρετικές, να δείχνουν επινοητικότητα, και να μην είναι πασιφανείς σε κάποιον με μεσαίου επιπέδου ικανότητα που εργάζεται στον ίδιο τομέα.

Μια εταιρεία μπορεί να κολλήσει στο επόμενο στάδιο, το στάδιο της συγκρότησης για πάνω από δύο χρόνια! Έτσι, πρέπει να είναι σε θέση να συντηρηθεί για εκείνο το διάστημα τόσο από άποψης συνεχούς κινήτρου, αλλά και σε κρίσιμο παράγοντα, οικονομικά. Ο αγώνας για επιβίωση είναι συνεχής σε αυτό το στάδιο, και ο επιχειρηματίας με την ομάδα του, πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι. Ένας μεγάλος παράγοντας που πρέπει να λάβει υπόψη εδώ ο επιχειρηματίας είναι να ξεκινήσει τις πωλήσεις, προκειμένου να εξασφαλίσει επαρκή ρευστότητα.

Σε αυτή την ενότητα θα μελετήσουμε σχετικές στρατηγικές και τακτικές.

Εν τέλει, υπάρχουν διάφορα είδη ηγεσίας και πρακτικών που χρειάζονται κατά το στάδιο ανάπτυξης ενός οργανισμού. Κάθε ένα από αυτά παρουσιάζεται και συζητείται.

## Στόχοι/ σκοποί

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει τις μεγάλες ψυχολογικές αλλά και υλικές προκλήσεις που σχετίζονται με τα πρώτα στάδια ενός εγχειρήματος: τη συγκρότηση, την ίδρυση και την ανάπτυξη. Αυτά τα στάδια περιλαμβάνουν την αναγνώριση και το “κλείδωμα” του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την προστασία του, και την μετέπειτα ευελιξία προσαρμογής του.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έχοντας παρακολουθήσει αυτή την ενότητα, ο φοιτητής θα είναι σε θέση να:

1. συζητήσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες κατά τη συγκρότηση του εγχειρήματός τους
2. συζητήσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες στο στάδιο της ίδρυσης του εγχειρήματός τους
3. συζητήσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες κατά το στάδιο της ανάπτυξης του εγχειρήματός τους

## Λέξεις- κλειδιά

Συγκρότηση (set-up)	Ίδρυση (start-up)	Ανάπτυξη (business growth)	Πνευματική ιδιοκτησία (IP: intellectual property)		
---------------------	-------------------	----------------------------	---	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### Βασικές πηγές/ υλικό

Darrell Zahorsky (updated March 14, 2019) 'The 7 Stages of Starting and Running a Business' στον σύνδεσμο

<https://www.thebalancesmb.com/find-your-business-life-cycle-2951237>

Παρουσίαση των σημαντικότερων σταδίων στην δημιουργία και διαχείριση της επιχείρησης.

'Intellectual property Law and practice' στον σύνδεσμο

<https://www.gov.uk/topic/intellectual-property/law-practice>

Εξηγούνται οι βασικές αρχές της πνευματικής ιδιοκτησίας αλλά και οι κύριες νομοθεσίες.

## Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 9.1

Φτιάξτε ένα κατάλογο με πιθανές προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας επιχειρηματίας στο στάδιο του στησίματος (setup). Εξηγήστε πώς θα τις ξεπερνούσατε.

### Προτεινόμενος χρόνος εργασίας

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Στρατηγική επιχειρηματικότητα

(10η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Υπάρχουν αρκετές στρατηγικές προκλήσεις για τους επιχειρηματίες, οι οποίες περιλαμβάνουν στρατηγικά θέματα όπως ο καθορισμός στρατηγικής εξόδου, ο προγραμματισμός για τη διαδοχή και η κατανόηση εννοιών όπως η αιφύρορος επιχειρηματικότητα. Αυτή η ενότητα ασχολείται με αυτά τα θέματα.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Αυτές τις μέρες, υπάρχουν πολλές επιλογές που πρέπει να κάνει ένας επιχειρηματίας. Αυτές περιλαμβάνουν αποφάσεις για στρατηγικές εξόδου ή αλλιώς μεθόδους συγκομιδής. Όλες οι επιλογές στρατηγικής εξόδου πρέπει να εκτιμηθούν από τον επιχειρηματία ώστε να καταλήξει στις ορθές αποφάσεις. Είναι σημαντικό να προβλέπουμε και να εκφράζουμε αυτές τις στρατηγικές, αλλά και να προετοιμαζόμαστε κατάλληλα για αυτές.

Μια επιλογή είναι η ιδιωτική πώληση (private sale). Περιλαμβάνει την πώληση μιας εταιρείας σε ένα άλλο ιδιώτη ή ενδιαφερόμενο οργανισμό. Συχνά, μια ιδιωτική πώληση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ατομική βάση που θα προσαρμοστεί στις ανάγκες και των δύο συμβαλλόμενων μερών. Ακόμα και έτσι όμως, πρέπει να υπάρχουν άριστες νομικές, οικονομικές και εμπορικές εκτιμήσεις ώστε να διασφαλιστεί ότι η πώληση θα ολοκληρωθεί με όσο δυνατόν λιγότερες παρεξηγήσεις.

Μια άλλη επιλογή είναι η δημόσια πώληση (public sale), όπου η επιχείρηση πωλείται σε ενδιαφερόμενα μέλη του κοινού, που είναι σε θέση να αποδείξουν ότι μπορούν να αναλάβουν τη λειτουργία της. Ισχύουν τα ίδια θέματα όπως και στην ιδιωτική πώληση (private sale).

Ορισμένοι επιχειρηματίες προτιμούν την ούτως καλούμενη επιλογή "Hold". Σε αυτή την περίπτωση, ο επιχειρηματίας στήνει διαδικαστικά συστήματα έτσι ώστε η εταιρεία να μπορεί να λειτουργεί χωρίς την καθημερινή παρέμβαση του ιδίου. Το μερίδιο και η δέσμευση του επιχειρηματία στο πρότζεκτ, το οποίο θα συνεχίσει τη λειτουργία του αλλά υπό τη διοίκηση άλλων, εξαρτώνται από την εκάστοτε συμφωνία.

Αυτή είναι παρόμοια προσέγγιση με την επιλογή της πώλησης μέρους της εταιρείας, ενώ συνεχίζει ο επιχειρηματίας να ελέγχει κάποια "κέντρα κέρδους" (profit centres). Εάν

οι λειτουργίες επηρεάζονται η μια από την άλλη, ο επιχειρηματίας πρέπει να δει αυτή την επιλογή ως στρατηγική συνεργασία και να προχωρήσει ανάλογα. Έτσι, ο νέος ιδιοκτήτης γίνεται ένα σύνθετο μέρος της ομάδας και πρέπει να μοιράζεται την ίδια φιλοδοξία, τις ίδιες αξίες και τους ίδιους στόχους.

Μια οπτική μιας εταιρείας που οι επιχειρηματίες σπάνια λαμβάνουν υπόψη είναι αυτή του σχεδιασμού διαδοχής. Παρόλο που αυτό είναι συνήθως συσχετισμένο με οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι σημαντικό για κάθε εγχείρημα. Βοηθά τη μεταφορά να πραγματοποιηθεί πιο ομαλά και διαβεβαιώνει ότι η φήμη της εταιρείας θα διατηρηθεί. Στις καλύτερες των περιπτώσεων, μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να μεγαλώσει, να διευρυνθεί και να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία. Τα σχέδια διαδοχής μπορούν επίσης να παρέχουν μια σταθερή βάση για συνεχή οικονομική ασφάλεια, ενώ υπάρχει ένα έτοιμο σχέδιο σε περίπτωση απρόσμενων γεγονότων. Δίνει την ευκαιρία στον επιχειρηματία να διερευνήσει και να ετοιμαστεί για μελλοντικά γεγονότα.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη γίνεται ολοένα και πιο σημαντική και πρέπει και αυτή να είναι ένας τομέας για σκέψη, ακόμα και για μικρές εταιρείες. Αρχικά ήταν ένας αμυντικός μηχανισμός ενάντια στις κοινωνικές πιέσεις για να γίνουν καλύτερα μέλη της κοινωνίας, αλλά σήμερα καταλαβαίνουμε ότι αυτή η σκέψη μπορεί να προβεί επικερδείς σε κάθε τομέα, αφού μια εταιρεία που ενδιαφέρεται για την κοινωνία, εκτιμάται από τους συνεργάτες της, τους αγοραστές και την κοινωνία γενικότερα.

## Στόχοι/ σκοποί

Υπάρχουν αρκετές στρατηγικές επιλογές για τους επιχειρηματίες. Αυτές περιλαμβάνουν σκέψεις για στρατηγικές που αφορούν το μέλλον, όπως οι στρατηγικές εξόδου, ο προγραμματισμός για διαδοχή και τον ενστερνισμό αειφόρου επιχειρηματικότητας ακόμα και μετά την αποχώρηση του επιχειρηματία.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έχοντας ολοκληρώσει αυτή την ενότητα, ο φοιτητής θα μπορεί να:

- 1) συζητήσει για τις προκλήσεις που αφορούν αρκετές στρατηγικές επιλογές για τη συνεχή επιβίωση της εταιρείας.

## Λέξεις- κλειδιά

Στρατηγική εξόδου	Κέντρα κέρδους	Σχεδιασμός διαδοχής	Κοινωνική ευθύνη		
-------------------	----------------	---------------------	------------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία



## **Βασικές πηγές/ υλικό**

‘How to pick an exit strategy for your Business’ στο ‘The Balance: Small Business’

<https://www.thebalancesmb.com/small-business-exit-strategies-2947988>

Κάποτε χρειάζεται στρατηγική για φυγή ή εγκατάλειψη της επιχείρησης με ή χωρίς κέρδος.

## **Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 10.1**

Εντοπίστε και συζητήστε τις επιλογές κοινωνικής ευθύνης που έχουν κάνει ορισμένες επιχειρήσεις και εκτιμήστε την αξία τους για την επιχείρηση και την κοινωνία γενικά.

5% της βαθμολογίας

## **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Καινοτομία και επιχειρηματικότητα

(11η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα πάνε εξ ορισμού χέρι-χέρι. Αυτή η ενότητα εξερευνά τα βασικά περί της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Η σπουδαιότητα της χρήσης τεχνικών δημιουργικότητας και πώς αυτές μπορούν να προσαρμοστούν για επικερδή εγχειρήματα.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Πρέπει να υπάρχει μια διάκριση μεταξύ της δημιουργικότητας και της καινοτομίας παρόλο που είναι όροι που συσχετίζονται. Εξερευνώνται τεχνικές δημιουργικότητας όπως ο καταιγισμός ιδεών, η τεχνική του ανθισμένου νούφαρου (lotus blossom), η προσέγγιση των Δελφών (Delphi approach), κλπ.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος που πρέπει να εξεταστεί είναι αυτή της συστηματικής καινοτομίας. Σύμφωνα με τον Drucker, “η συστηματική καινοτομία αποτελείται από τη στοχευμένη και οργανωμένη έρευνα για αλλαγές και την συστηματική ανάλυση των ευκαιριών που μπορεί να προσφέρουν οι αλλαγές αυτές, όπως οικονομική ή κοινωνική καινοτομία”.

Ένα εγχείρημα πρέπει να μετρήσει τις ικανότητές του έτσι ώστε να καινοτομεί αποτελεσματικά και επικερδώς. Με άλλα λόγια πρέπει να αναγνωρίσει την ικανότητές του. Υπάρχουν διάφορα είδη ικανοτήτων:

Ατομικές ικανότητες είναι ο συνδυασμός συμπεριφορών που μπορεί να μάθει κάποιος, που περιλαμβάνουν στάσεις θετικές ή αρνητικές, ικανότητες και δεξιότητες, γνώσεις για τον τομέα, πρακτική και εμπειρίες που μπορούν να εφαρμοστούν και άλλα ταλέντα του επιχειρηματία και της ομάδας του.

Αυτό το σημείο φέρνει μια συζήτηση επί της συλλογικής ικανότητας. Αυτές είναι οι συνεργατικές ικανότητες των ατομικών ικανοτήτων της ομάδας, ως σύνολο, και μπορεί να επιφέρουν νέες δυνάμεις.

Οι κεντρικές ικανότητες σε ένα οργανισμό είναι “οι συμπεριφορές που μπορεί να μάθει κανείς και που πρέπει να εξασκεί ολόκληρος ο οργανισμός, προκειμένου να κατορθώσει ικανότητα σε σχέση με τον σκοπό του οργανισμού και το ανταγωνιστικό του περιβάλλον. Μια κεντρική ικανότητα περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις τεχνικές και την τεχνολογία που δημιουργούν μοναδική αξία πελάτη.”

Εξετάζονται επίσης τα βασικά στοιχεία της καινοτομίας. Περιλαμβάνουν τις αυξητικές καινοτομίες που είναι μικρής κλίμακας βελτιώσεις σε υπάρχουσες πρακτικές. Περιλαμβάνουν επίσης, αλλά δεν περιορίζονται σε αυτές, την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τη μείωση του κόστους ή την βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Οι εξελικτικές καινοτομίες περιλαμβάνουν το να γίνονται νέα πράγματα για υπάρχοντες πελάτες και αγορές, και επίσης να γίνονται πράγματα που επεκτείνουν την προσφορά προϊόντων σε νέους πελάτες και νέες αγορές.

Οι επαναστατικές καινοτομίες συμβαίνουν όταν μια εταιρεία παράγει νέα προϊόντα και υπηρεσίες, νέα κέντρα κέρδους και επέκταση των αγορών.

Ένα θέμα-κλειδί για την καινοτομία είναι ο σχεδιασμός διαδικασιών καινοτομίας. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να ισορροπούν τις καθημερινές εργασίες και την ικανοποίηση των υφιστάμενων πελατών, καθώς έχουν ένα σύστημα συνεχούς καινοτομίας.

Τέλος, η ανατρεπτική καινοτομία συμβαίνει όταν μια εταιρεία ανατρέπει εντελώς τα προϊόντα που προσφέρει, προσφέροντάς τα με έναν εντελώς νέο τρόπο. Αυτή είναι μια βιώσιμη επιλογή, ιδιαίτερα για νέες εταιρείες.

## Στόχοι/ σκοποί

Η αναγνώριση της σημασίας της καινοτομίας στον νέο οργανισμό και ο κεντρικός της ρόλος στο εγχείρημα. Η κατανόηση των τεχνικών καινοτομίας και δημιουργικότητας και η ικανότητα στησίματος σχεδιασμένης καινοτομίας.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έχοντας ολοκληρώσει αυτή την ενότητα, ο φοιτητής θα μπορεί να:

1. συζητήσει για τις τεχνικές δημιουργικότητας
2. αναγνωρίσει πώς η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα είναι συσχετισμένοι όροι
3. συζητήσει για συστήματα σχεδιασμένης καινοτομίας
4. εξετάσει τα στοιχεία καινοτομίας

## Λέξεις- κλειδιά

Δημιουργικότητα	Καινοτομία	Σχεδιασμένη καινοτομία	Ικανότητες		
-----------------	------------	------------------------	------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### Βασικές πηγές/ υλικό

Spacey J (2017) “30+ Creativity Techniques” στο <https://simplicable.com/new/creativity>

Παρά τις αντιλήψεις, η δημιουργικότητα μπορεί να μαθευτεί. Εδώ παραθέτονται πολλές σχετικές τεχνικές.

## **Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 11.1**

Δημιουργήστε ένα διάγραμμα όπου να φαίνεται η δημιουργική και περιγραφική πλευρά του προτεινόμενου επιχειρηματικού εγχειρήματός σας, χρησιμοποιώντας μια τεχνική δημιουργικότητας (πχ του ανθισμένου νούφαρου).

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

15 hours

## ΤΙΤΛΟΣ: Το επιχειρηματικό περιβάλλον

(12η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτή η ενότητα δίνει παραδείγματα για τη σημασία της κατανόησης των τρόπων με τους οποίους το επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να βοηθήσει ή να εμποδίζει τις λειτουργίες της εταιρείας. Υπάρχουν διάφορα είδη επιχειρηματικών περιβαλλόντων, ακόμα και μέσα σε μεγάλους οργανισμούς (ενδοεταιρικά). Έχουν επωθεί πολλά για τη σημασία του επιχειρηματικού οικοσυστήματος και τον ρόλο του στην ανάπτυξη διαφόρων χωρών. Συζητούνται τα κύρια σημεία του.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα υπάρχουν εδώ και χρόνια, όμως μόλις τώρα εξετάζονται προσεκτικότερα. Γιατί κάποιες περιοχές, κάποιες χώρες, έχουν αυξημένη επιχειρηματική δραστηριότητα; Υπάρχουν ορισμένα βασικά συστατικά, όπως ένα κράτος που βοηθά, ευκαιρίες και ο επιχειρηματικός τρόπος σκέψης.

Το επιχειρηματικό οικοσύστημα μπορεί να συγκριθεί με τα οικοσυστήματα της φύσης με την άποψη ότι όλα τα μέλη του έχουν ένα ρόλο και μπορεί το κάθε ένα να επηρεάζει το άλλο. Είναι ένα πολύπλοκο σύστημα προσαρμογής. Η οπτική της θεωρίας πολυπλοκότητας μπορεί να βοηθήσει τον εκκολαπτόμενο επιχειρηματία να κατανοήσει τις πολυπλοκότητες της εταιρείας και της νεοφυούς επιχείρησης (startup).

Κάθε στοιχείο, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών προγραμμάτων, της κρατικής βοήθειας, των εκπαιδευτικών προσεγγίσεων, των ευκαιριών χρηματοδότησης, του τρόπου σκέψης, κλπ., παίζουν τον ρόλο τους και επηρεάζουν τις ατομικές αλλά και συλλογικές στάσεις όλων των συμμετεχόντων. Ο ανταγωνισμός και η συνεργασία είναι εξίσου σημαντικά σε ένα οικοσύστημα.

Σε οποιοδήποτε οικοσύστημα, η επιβίωση και η ανάπτυξη είναι πολύ σημαντικά στοιχεία. Μπορεί να βοηθηθούν ή να εμποδιστούν από άλλους συμμετέχοντες. Ο επιχειρηματίας πρέπει να καταλάβει τη θέση του και τον ρόλο του, την επιρροή του, καθώς και το πού και πώς μπορεί να βοηθηθεί στις επιχειρηματικές του προσπάθειες.

Οι αλλαγές στις παραμέτρους συμβαίνουν όταν συμβεί κάτι δραστικό εντός του οικοσυστήματος. Σε τέτοιες περιπτώσεις, υπάρχουν πάντα προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες που εμφανίζονται. Ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει τις αναλυτικές ικανότητες να καταλάβει το περιβάλλον και να αναγνωρίσει νέα ανοίγματα. Συζητούνται παραδείγματα, πχ νέοι νόμοι, νέες ευκαιρίες χρηματοδότησης, νέες αγορές, κα.

Ο επιχειρηματίας πρέπει επίσης να ψάξει για σταθερά και μη οικοσυστήματα. Η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία είναι βασικά χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία.

Τα επιχειρηματικά συστήματα αναγνωρίζουν ότι κανένας δεν μπορεί να υπάρχει και να ευδοκιμεί μόνος του. Αυτά τα συστήματα περιλαμβάνουν τους προμηθευτές, τους πελάτες και άλλους σε οποιαδήποτε συγκεκριμένη εταιρεία με την οποία το οικοσύστημα διαδρά άμεσα, αλλά και άλλα άτομα, εταιρείες και οργανισμούς με τους οποίους η εταιρεία μπορεί να μην διαδρά άμεσα, αλλά παίζουν ρόλο στο σχηματισμό του οικοσυστήματος.

Ακόμα και μεγάλες εταιρείες μπορεί να δημιουργήσουν μικρο-επιχειρηματικά οικοσυστήματα. Όλο και περισσότερα γράφονται για τον ενδο-επιχειρηματία (intrapreneur), το άτομο μέσα σε ένα οργανισμό που σκέφτεται και πράττει σαν έναν συνηθισμένο επιχειρηματία. Τέτοια συστήματα επιτρέπουν πειραματισμούς, την επιβράβευση προσπαθειών, δίνουν ελεύθερο χρόνο για καινοτομία, καλούν και επιβραβεύουν νέες ιδέες.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες “χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους όχι μόνο για τη δημιουργία επικερδών επιχειρήσεων, αλλά επίσης για να πετύχουν κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους για το κοινό καλό”.

Τέλος, εξετάζονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις και τα σχετικά οικοσυστήματα. Όλα τα κράτη έχουν ακμάζουσες οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό έχει κάποια προτερήματα και κάποια ελαττώματα. Συζητούνται βασικά, σχετικά θέματα.

## **Στόχοι/ σκοποί**

Αυτή η ενότητα εισάγει τη σημασία των επιχειρηματικών περιβαλλόντων και οικοσυστημάτων. Βασικά, σχετικά θέματα όπως αυτά της ενδοεπιχειρηματικότητας (intrapreneurship), κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της οικογενειακής επιχείρησης. Ο φοιτητής εξετάζει τη σημασία τους και κατανοεί τις σχετικές προκλήσεις και ευκαιρίες.

## **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Έχοντας ολοκληρώσει την παρούσα ενότητα, ο φοιτητής μπορεί να:

1. συζητήσει τη σημασία του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.
2. συζητήσει για το τι είναι ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα ως μορφή πολύπλοκου, προσαρμοστικού συστήματος.
3. αναγνωρίσει διάφορες έννοιες επιχειρηματικότητας, όπως η ενδοεπιχειρηματικότητα, η κοινωνική επιχειρηματικότητα και η οικογενειακή επιχείρηση.

## Λέξεις- κλειδιά

Επιχειρηματικό οικοσύστημα	Επιχειρηματικό περιβάλλον	Ενδοεπιχειρηματικότητα	Οικογενειακή επιχείρηση		
----------------------------	---------------------------	------------------------	-------------------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### Βασικές πηγές/ υλικό

Isenberg, D. (2014) "What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is", στο <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>

Ενδεδειγμένη εξέταση όλων των μερών του επιχειρηματικού Οικοσυστήματος.

## Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 12.1

Ερευνήστε και περιγράψτε το επιχειρηματικό οικοσύστημα της χώρας σας. Σχολιάστε τα δυνατά του σημεία και τις αδυναμίες του.

## Προτεινόμενος χρόνος εργασίας

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Συνδυάζοντας ηγεσία, επιχειρηματικότητα και καινοτομία

(13η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η τελευταία ενότητα επιχειρεί να επανενώσει αλλά ταυτόχρονα να διασαφηνίσει τις τρεις κύριες έννοιες του μαθήματος: την ηγεσία, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Τις επαναπροσδιορίζει, αυτή τη φορά ως προς τις μεταξύ τους σχέσεις και συνοψίζει τους τρόπους με τους οποίους κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία παίζει ρόλο στην επιτυχία ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η ηγεσία, η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία παίζουν ένα σημαντικό ρόλο έκαστη στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, η ηγεσία είναι αναγκαία προκειμένου να ληφθεί η πρωτοβουλία, να χτιστεί η ομάδα, να δίνεται κίνητρο στα μέλη της ομάδας και να την εμπνέει για μεγαλύτερα πράγματα.

Με τη σειρά της, η επιχειρηματικότητα έχει αυξήσει τη σημασία της από εκπαιδευτικής άποψης. Ομοίως με την ηγεσία αλλά και την καινοτομία, παραδοσιακά θεωρούταν ως ένα ταλέντο που είτε κανείς έχει ή όχι. Παρόλα αυτά, όπως έχουμε δει σε αυτό το μάθημα, οι επιχειρησιακές ικανότητες είναι κάτι που μπορεί να μάθει κανείς, και το επιχειρησιακό οικοσύστημα είναι κάτι που μπορεί να στηθεί.

Σε πρώτη ματιά, είναι μια ανασκόπηση στο ίδιο το άτομο. Πώς κάθε ένας από εμάς πρέπει να κατανοήσει τις ικανότητές του, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του επίσης. Αυτά τα στοιχεία μεταφράζονται στις απαραίτητες, σχετικές ικανότητες για κάθε ένα από τα τρία στοιχεία του μαθήματος.

Έπειτα, ακολουθεί μια άλλη οπτική στην ηγεσία: ποιος τύπος ηγέτη ταιριάζει καλύτερα σε μια νεοφυή επιχείρηση (startup); Μοιράζεται η ηγεσία κάποια ατομικά ή άλλα χαρακτηριστικά με την επιχειρηματικότητα;

Χρησιμοποιώντας την κλασική δουλειά του Drucker πάνω στο θέμα, επισκεπτόμαστε ξανά τα επόμενα δύο στοιχεία, την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Συζητούμε για πρακτικές επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και σχετικές στρατηγικές.



Η πράξη της επιχειρηματικότητας εστιάζει στο άτομο, αλλά και στον οργανισμό. Περιλαμβάνει συγκεκριμένες πρακτικές ηγεσίας και διαχείρισης που μπορεί να είναι μέχρι κάποιιο βαθμό μοναδικές σε νέα εγχειρήματα.

Η πράξη της καινοτομίας, μαζί με την αδελφική έννοια της δημιουργικότητας, δεν πρέπει να είναι μια τυχαία, καλή συγκυριακή πράξη. Μπορεί να είναι μια συστηματική και στοχευμένη συνήθεια. Ο επιχειρηματίας και η ομάδα του πρέπει συστηματικά να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύονται.

Συνοψίζονται τα πρέπει και τα μη της ανάπτυξης μιας καινοτόμας ιδέας σε μια βιώσιμη επιχείρηση ή υπηρεσία.

Τέλος, συζητούμε τις επιχειρηματικές στρατηγικές και οικοσυστήματα. Μια καινοτομία, ασχέτως βιωσιμότητάς της, χρειάζεται πολλή δουλειά για να γίνει επιτυχής στην αγορά. Όπως δηλώνει ο Drucker, “η δοκιμασία της καινοτομίας, εν τέλει, επίκειται όχι στην καινοτομία καθαυτή ή το επιστημονικό της περιεχόμενο ή την εξυπνάδα της, αλλά στην επιτυχία της στην αγορά”.

“Η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε επιστήμη, ούτε τέχνη. Είναι πράξη. Έχει φυσικά μια βάση γνώσης, την οποία αυτό το βιβλίο προσπαθεί να παρουσιάσει με οργανωμένο τρόπο.”

Εν τέλει, ακολουθεί μια ματιά στο μέλλον. Θα αλλάξει η επιχειρηματικότητα όπως την γνωρίζουμε; Θα είναι διαφορετική η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία; Πώς μπορούμε να αντεπεξέλθουμε στην 4η βιομηχανική επανάσταση;

## **Στόχοι/ σκοποί**

Να ενώσει τους τρεις πυλώνες της ενότητας: ηγεσία, επιχειρηματικότητα και καινοτομία. Να κατανοήσει πώς αυτοί είναι κριτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης και πώς συσχετίζονται. Να δει τη θέση και τον ρόλο του ατόμου στις προσπάθειες της ομάδας. Να αξιολογήσει το μέλλον σε σχέση με αυτά τα τρία θέματα.

## **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Μετά από αυτή την ενότητα ο φοιτητής θα είναι σε θέση να:

- 1) συζητά για το πώς συσχετίζονται η ηγεσία, η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία.
- 2) συζητά για μελλοντικές αλλαγές σε αυτούς τους τομείς.

## Λέξεις- κλειδιά

Ενσωμάτωση	Ηγεσία	Επιχειρηματικότητα	Καινοτομία		
------------	--------	--------------------	------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### Βασικές πηγές/ υλικό

Drucker P. “Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles” Adobe Acrobat E-Book Reader edition v 1. November 2002 ISBN 0060546743

Ο πατέρας του μοντέρνου μάνατζμεντ εξηγεί την σημασία της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα.

## Ασκήσεις/ δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 13.1

Συνδυάστε την αυτοαξιολόγησή σας με τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου σας και τις ιδέες επιχειρηματικής καινοτομίας. Αξιολογήστε τις πιθανότητες επιτυχίας σας.

Βαθμολογία: 5%

## Προτεινόμενος χρόνος εργασίας

15 ώρες

## **ΤΕΛΙΚΗ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ/ ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ**

Κατά τη διάρκεια αυτής της τελικής τηλεδιάσκεψης, οι φοιτητές θα ενημερωθούν για τη μορφή της τελικής εξέτασης (πχ ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων, σύντομες ή μακροσκελείς απαντήσεις, μελέτες περιπτώσεων, κλπ) καθώς και για το κατά πόσον η εξέταση θα γίνει με ανοιχτά βιβλία ή όχι.

**ΤΙΤΛΟΣ:**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14η εβδομάδα)**

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

Περίπου 50 ώρες.

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

**Τίτλος: Τι είναι ηγεσία;**

**(1η εβδομάδα)**

### **Άσκηση 1.1**

Ζητείται από τους φοιτητές:

Να δείξουν σε μια παράγραφο την κατανόησή τους για την ηγεσία. Να ορίσουν εν τέλει την ηγεσία σε μια πρόταση. Να ερμηνεύσουν τις δυσκολίες στον ορισμό της ηγεσίας.

Οδηγός απάντησης: Αναμένεται ότι θα προκύψουν διάφοροι ορισμοί. Ορισμένοι θα εστιάζουν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (πχ αποφασιστικότητα), ενώ άλλοι θα επικεντρωθούν στο χτίσιμο μιας ομάδας ή περιπτωσιακές παραλλαγές.

Αυτό θα επιδείξει την πρόκληση που αντιμετωπίζει κανείς στον ορισμό της ηγεσίας, ενώ θα δώσει βασικά στοιχεία. Μια επίσκεψη στο <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#3f91e70c5b90>

θα δείξει τις προκλήσεις και τους διάφορους “επίσημους” ορισμούς.

**Τίτλος: Αυτοαξιολόγηση**

**Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μαλακές Δεξιότητες**

**(2η εβδομάδα)**

### **Άσκηση 2.1**

Γράψτε μια προσωπική έκθεση έκτασης 300 λέξεων με θέμα την ηγεσία και τους λόγους σας για να επιλέξετε αυτό το μάθημα. Η προσωπική έκθεση πρέπει να έχει τρεις στόχους:

1. να σας κάνει να σκεφτείτε τον εαυτό σας σε σχέση με την έννοια της ηγεσίας.
2. να οδηγήσει και να ξεκαθαρίσει την προσοχή σας για το μάθημα.

Οδηγός απάντησης: Παρόλο που δεν υπάρχουν σωστές απαντήσεις για αυτή την άσκηση, ο φοιτητής πρέπει να αναγνωρίσει αντιλήψεις, στάσεις, πιστεύω, που έχουν άμεσο αντίκτυπο στο στήσιμο και την επιτυχία της επιχείρησης.

Πιθανές απαντήσεις μπορεί να αντικατοπτρίζουν τη στάση κάποιου απέναντι στη φύση σε αντιπαράθεση με την “θρέψη” (δηλαδή το κατά πόσον οι ηγέτες γεννιούνται ή φτιάχνονται, ή κατά πόσον πιστεύει ο φοιτητής ότι “το έχει” ή όχι).

## **Τίτλος: Διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης** **(3η εβδομάδα)**

### **Άσκηση 3.1**

Ερωτήσεις προς συζήτηση:

1. Εντοπίστε τις ομοιότητες και τις διαφορές στον τρόπο που ορίζεται η ηγεσία.
2. Συζητήστε υπέρ και κατά της διαφοροποίησης ανάμεσα σε ηγεσία και διοίκηση.

Ενδεικτική απάντηση: Οι φοιτητές πρέπει να αναγνωρίσουν τουλάχιστον κάποιους κοινούς παράγοντες. Αυτοί περιλαμβάνουν:

\*την ανάγκη να υπάρχουν ακόλουθοι που ορισμένες φορές θα είναι πρόθυμοι, ενώ άλλες φορές απρόθυμοι.

\*τον ορισμό βάσης για κοινούς στόχους.

\*την ανάγκη για κίνητρο στους ακόλουθους.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν ξεκάθαρες διαφορές. Για παράδειγμα, κάποιοι ορισμοί επικεντρώνονται στο άτομο, ενώ άλλοι στις ευθύνες. Επίσης υπάρχει διαφορά στο κατά πόσον η ηγεσία έχει διάρκεια ή εξαρτάται από κάποιο γεγονός.

Στην πράξη, οι φοιτητές συνεχίζουν να εξερευνούν το θέμα της ηγεσίας και τη σημασία της.

Το δεύτερο ερώτημα προς συζήτηση επιχειρεί να ξεχωρίσει την ηγεσία και την διοίκηση χρησιμοποιώντας τις καθορισμένες διακρίσεις (πχ βλ. Warren Bennis), καθώς ο φοιτητής πρέπει επίσης να αναγνωρίζει τις “γκρίζες ζώνες”, όπου η ηγεσία και η διοίκηση μοιράζονται τα ίδια καθήκοντα ή ακόμη και ρόλους.

## **Τίτλος: Αντίσταση στην αλλαγή** **Ηγετική Επικοινωνία** **(4η εβδομάδα)**

## **Άσκηση 4.1**

Εντοπίστε και συζητήστε τρόπους να ξεπεραστεί η αντίσταση στην καινοτομία και την αλλαγή. Συζητήστε γιατί αυτό μπορεί να επηρεάσει το επιχειρηματικό εγχείρημα.

Ενδεικτική απάντηση: Οι φοιτητές αναμένεται να πραγματοποιήσουν λίγη έρευνα για να εντοπίσουν τους λόγους για τους οποίους υπάρχει αντίσταση στην αλλαγή και τους τρόπους με τους οποίους αυτοί μπορεί να αντιμετωπιστούν.

Τα παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν συνδυασμό συναισθημάτων-λογικής, τον φόβο της αποτυχίας, το άγνωστο μέλλον, κλπ. Ένα άρθρο όπως αυτό

<https://www.thebalancecareers.com/how-to-reduce-employee-resistance-to-change-1918992>

μπορεί να αποδειχτεί ως χρήσιμος οδηγός απαντήσεων.

### **Τίτλος: Αξιολόγηση επιχειρηματικών δυνατοτήτων (5η εβδομάδα)**

## **Άσκηση 5.1**

Αυτοαξιολόγηση δυνατοτήτων επιχειρηματικότητας στον σύνδεσμο

<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/pages/self-assessment-test-your-entrepreneurial-potential.aspx>

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη ενδεικτική απάντηση αφού αυτό είναι ένα ερωτηματολόγιο. Ο φοιτητής θα μάθει περισσότερα για τον εαυτό του και την τάση του να ρισκάρει, την ικανότητά του να αναγνωρίζει προβλήματα και ανάγκες αλλά και να ζει στην αβεβαιότητα, να είναι άνετος με την αλλαγή, να έχει δημιουργικές δυνατότητες και δυνατότητες καινοτομίας, κλπ.

### **Τίτλος: Αναγνώριση ευκαιριών (6η εβδομάδα)**

## **Άσκηση 6.1**

Οι περισσότεροι ειδικοί στην αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών έχουν επικεντρωθεί στον ρόλο του ατόμου: τα επιχειρηματικά του γνωρίσματα και κίνητρα.

Μπορεί να στηθεί ένας οργανισμός όπου όλοι θα συγκεντρώνονται στην αναγνώριση ευκαιριών και θα σκέφτονται αντισυμβατικά; Είναι αυτό πάντοτε υγιές; Συζητήστε.

Ο φοιτητής θα αναγνωρίσει θεωρίες και μοντέλα που συζητήθηκαν σε αυτή την ενότητα, για να καταλήξει στο ότι πράγματι, διαδικασίες και οργάνωση μπορούν να βοηθήσουν τα περισσότερα άτομα να αναγνωρίζουν ευκαιρίες με πιο συστηματικό τρόπο. Παράγοντες όπως οι ατέλειες της αγοράς, νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις, νέες τοπικές ευκαιρίες, ειδικές ικανότητες της ομάδας, πρέπει να συζητηθούν. Το πιο κάτω άρθρο δίνει μια λεπτομερή ανάλυση:

<http://article.sapub.org/10.5923.c.economics.201501.10.html>

### **Τίτλος: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου**

**(7η εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 7.1**

Κατεβάστε έναν καμβά επιχειρηματικού μοντέλου και συμπληρώστε και τις εννέα ενότητες για ένα προϊόν ή υπηρεσία της επιλογής σας.

40% της βαθμολογίας

### **Τίτλος: Χρηματοδότηση επιχειρηματικότητας**

**(8η εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 8.1**

Σκεφτείτε μια καινοτόμα ιδέα για μια νεοφυή επιχείρηση (startup). Καταγράψτε τις πιθανές επιλογές χρηματοδότησης που μπορεί να συναντήσετε και εξηγήστε ποιες μπορεί να είναι οι υποβόσκουσες δυσκολίες και προκλήσεις.

Ενδεικτική απάντηση: Ο φοιτητής πρέπει να αξιολογήσει ρεαλιστικά τις επιλογές χρηματοδότησης. Ενώ είναι εύκολο να απαριθμηθούν αφού θα τις έχει διδακτεί ο φοιτητής σε αυτή την ενότητα, η πραγματικότητα αποτελεί μεγαλύτερη πρόκληση. Για παράδειγμα, μια τράπεζα θα χρειαστεί εγγυήσεις προκειμένου να πειστεί να παρέχει χρηματοδότηση σε ένα νέο εγχείρημα. Το ίδιο ισχύει για όλες τις επιλογές, και ο φοιτητής θα πρέπει να τις αξιολογήσει.

### **Τίτλος: Τα στάδια συγκρότησης (setup) και ίδρυσης (startup)**



## (9η εβδομάδα)

### Άσκηση 9.1

Φτιάξτε ένα κατάλογο με πιθανές προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας επιχειρηματίας στο στάδιο της συγκρότησης. Εξηγήστε πώς θα τις ξεπερνούσατε.

Ενδεικτική απάντηση: Ο φοιτητής θα αναμένεται να εξετάσει ορισμένα σχετικά θέματα συγκρότησης, όπως αυτά συζητήθηκαν σε αυτή την ενότητα. Περιλαμβάνουν τις προκλήσεις του να σκεφτεί κανείς ένα βιώσιμο προϊόν ή υπηρεσία από άποψη χρηματοδότησης, προώθησης (marketing) και πρακτικότητας. Επίσης πρέπει να εκτιμηθούν σημαντικές πλευρές του θέματος όπως η προστασία πνευματικών δικαιωμάτων, ευκολία ή δυσκολία αντιγραφής, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κλπ.

## Τίτλος: Κοινωνική ευθύνη

### (10η εβδομάδα)

### Άσκηση 10.1

Εντοπίστε και συζητήστε τις επιλογές κοινωνικής ευθύνης που έχουν κάνει ορισμένες επιχειρήσεις και εκτιμήστε την αξία τους για την επιχείρηση και την κοινωνία γενικά.

5% της βαθμολογίας

## Τίτλος: Δημιουργικότητα και καινοτομία

### (11η εβδομάδα)

### Άσκηση 11.1

Δημιουργήστε ένα διάγραμμα όπου να φαίνεται η δημιουργική και περιγραφική πλευρά του προτεινόμενου επιχειρηματικού εγχειρήματός σας, χρησιμοποιώντας μια τεχνική δημιουργικότητας (πχ του ανθισμένου νούφαρου).

Ενδεικτική απάντηση: Ο φοιτητής πρέπει να κατεβάσει ένα πρότυπο τεχνικής ανθισμένου νούφαρου (lotus blossom). Θα συμπληρώσει τα κουτιά με οχτώ σκέψεις για κάθε παράγοντα. Πρέπει να περιλαμβάνονται τουλάχιστον δέκα βασικοί παράγοντες στο διάγραμμα.

## Τίτλος: Επιχειρηματικό περιβάλλον και οικοσύστημα

### (12η εβδομάδα)

## **Άσκηση 12.1**

Ερευνήστε και περιγράψτε το επιχειρηματικό οικοσύστημα της χώρας σας. Σχολιάστε τα δυνατά του σημεία και τις αδυναμίες του.

Ενδεικτική απάντηση: Οι φοιτητές θα αναγνωρίσουν όλα τα αναμειγμένα μέρη και τους ενδιαφερόμενους στο επιχειρηματικό οικοσύστημα της χώρας τους. Περιλαμβάνονται η κυβέρνηση, η εκπαιδευτική υποδομή και ευκαιρίες, εξειδικευμένες υπηρεσίες όπως φυτώρια (incubators) και επιταχυντές (accelarators), οικονομικές ευκαιρίες, διαγωνισμοί για νεοφυείς επιχειρήσεις (startups), κλπ.

Πέραν από την απαρίθμησή τους, την συνεισφορά και την επιρροή τους, οι φοιτητές θα σχολιάσουν τα περιθώρια βελτίωσης.

**Τίτλος: Συνδυασμός ηγεσίας, επιχειρηματικότητας, καινοτομίας**

**(13η εβδομάδα)**

## **Άσκηση 13.1**

Συνδυάστε την αυτοαξιολόγησή σας με τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου σας και τις ιδέες επιχειρηματικής καινοτομίας. Αξιολογήστε τις πιθανότητες επιτυχίας σας.

Βαθμολογία: 5%



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA605 Business Economics and Finance in a Global Environment**

### Course Information

<b>Institution</b>	European University Cyprus		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	<b>MBA605</b>	<b>Business Economics and Finance in a Global Environment</b>	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Language of Instruction</b>	English		
<b>Course Type</b>	Compulsory <input checked="" type="checkbox"/>	Elective <input type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	3 Assignments		
<b>Assessment</b>	Assignments	Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10 ECTS		

Study Guide drafted by:	Dr. Marios Mavrides
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	Introduction to Financial Management	6
Week 2	Agency problem and corporate governance	9
Week 3	Time value of money and applications, Risk and Return	12
Week 4	Capital Budgeting techniques	16
Week 5	Shares and bonds, valuation of shares and bonds, raising new capital	21
Week 6	Financial statement analysis	25
Week 7	Working capital management	29
Week 8	Introduction to managerial economics	32
Week 9	Demand and supply and applications	36
Week 10	Elasticities	40
Week 11	Production	44
Week 12	Costs	48
Week 13	Global business environment, foreign exchange markets, hedging	50
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	54
Week 14	Final Examination	55
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	56

## **1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING: INTRODUCTION**

### **Programme Presentation**

#### **○ Short description & objectives**

The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future

- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

### **Presentation of the Course through the Study Guide**

#### **○ Short description & objectives**

The course deals with a variety of issues related to finance and economics that help management to make rational decisions in the business environment. Students will be introduced to the tools of economic and financial analysis and will learn how to manage better the resources of an organization that will lead to maximizing the value of shareholders. Students will also be exposed to the real world situations where theory and practice come together.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Apply economic and financial tools in decision making and problem solving
- Appreciate the principles of good corporate governance, internal control and professional ethics
- Comprehend the basics of time value of money and its applications
- Apply the various methods of investment appraisal

- Understand risk and how it affects financial analysis and decision making
- Learn how the financial markets operate and understand its significance for corporations and the economy in general
- Understand how foreign markets affect corporate strategy and competition
- Apply statistical techniques (e.g., regression analysis) to estimate demand.

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide)

## **TITLE: Introduction to Financial Management**

**(1<sup>st</sup> Week)**

### **Summary**

Financial management deals with acquisition, financing and management of assets of a company, with some overall goals in mind. The primary goal of every business is maximization of the shareholders' wealth, however, a company needs to achieve a number of other goals in order to achieve profit maximization, such as profit maximization, good governance, compliance with environmental rules, corporate social responsibility, employee welfare etc. Corporations engage in investing (acquisition of assets), which are necessary for the operations of the business. The investment process involves evaluating alternatives investment opportunities, using capital budgeting techniques, such as the net present value method, the internal rate of return, the discounted payback period etc. Knowledge and understanding of time value of money is vital in applying capital budgeting techniques. The market price per share is the most important statistic of a corporation, since it reflects the focal judgment of all market participants. The market price per share takes into account present and prospective future earnings, the timing, the duration and the risks of earnings as well. Agency theory addresses the potential conflict between managers and owners of a corporation, that is, managers may serve their own at the expense of the owners. Good governance may significantly reduce the consequences of the potential conflict between managers and owners.

### **Introductory Remarks**

Financial Management means planning, organizing, directing and controlling the financial activities such as procurement and utilization of funds of the enterprise. It means applying general management principles to financial resources of the enterprise. Based on the vision of the company, we study the market and set our targets, we plan the activities and the projects needed to achieve our objectives (planning), we search for financial resources needed and allocate them to the various activities and projects (organizing), we implement the projects (directing), and we perform the necessary controls (control). Planning is very important and internal control ensures that all procedures are followed. Control provide feedback for modifications if necessary.

Financial management deals with raising funds for investment purposes, allocating funds to various investments, and control of financial resources of a business. Example: A real estate development company examines the construction of a large building, consisting of housing units as well as offices, near a rapidly expanding area in Hammersmith London.

The scope of financial management includes investments in fixed assets (capital budgeting) as well as current assets (working capital decisions). Investment in fixed



assets is vital for the long-term prospects of the business, while investments in working capital is necessary for the smooth operation of the business. The scope of financial management is extended to include financing decisions, that is, how the business will finance and manage its investments and its working capital requirements. Financial decisions relate to the raising of finance from various resources which will depend upon decision on type of source, period of financing, cost of financing and the returns thereby.

Financial activities of a firm is one of the most important and complex activities of a firm. Therefore in order to take care of these activities a financial manager performs all the requisite financial activities.

A financial manager is a person who takes care of all the important financial functions of an organization. The person in charge should maintain a far sightedness in order to ensure that the funds are utilized in the most efficient manner. His actions directly affect the Profitability, growth and goodwill of the firm.

Financial management is generally concerned with procurement, allocation and control of financial resources of a concern. The objectives of financial management include ensuring regular and adequate supply of funds to the concern, ensuring adequate returns to the shareholders, ensuring optimum funds utilization and safety of investments. An important objective of financial management is also to achieve a fair composition of capital so that a balance is maintained between debt and equity capital.

The functions of financial management include estimation of capital requirements based on the operation of the company, future investments, expected revenues and expenses. Another function of financial management is allocating funds in various investments, based on capital budgeting techniques. Management of cash, receipts, payments, salaries and other expenses. Financial controls, internal controls (whether procedures are followed) and reviewing procedures, how the money is spent, cost control and profit planning

A business may be organized in a sole proprietorship, a partnership or a limited company. Most of the businesses are organized as limited companies due to the privilege of limited liability that they enjoy.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Financial management and the management functions
- The significance of investments in the future growth of the company
- The management of working capital of the company
- The return on capital for the company and shareholders

- The role of financial manager and the treasurer

## Learning Outcomes

Upon completion of this chapter, students should be able to

- Understand the role of finance in business
- Appreciate the role of investment and its significance in the growth of the company
- Consider the role of risk in financial decision making
- Distinguish between the treasurer and the controller of a company
- Analyse the various forms of business organizations

## Key Words

Investments	Return on capital	Financing	Financial controller	treasurer	Working capital
-------------	-------------------	-----------	----------------------	-----------	-----------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, Chapter 1

In this chapter the authors deal with a number of issues related to the finance profession. They authors begin with the role of business finance in the economy and they explain the relationship of business finance and other disciplines, particularly accounting and economics. They also explain the importance of the importance of the consideration of risk in financial decision making. The chapter also deals with the directors and their relationship with shareholders, the duty of directors to account for their actions and the way in which companies are managed. Particular attention is given to corporate governance and the rights shareholders.

- **Supplementary Sources/Material**

None

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 1.1 (non graded)

Explain the “agency problem” which exists in many businesses. Explain why the problem arises and suggest ways of dealing with that problem.

**Exercise 1.2 (non graded)**

Why is corporate governance important for a business! Furthermore, explain why corporate governance is especially important for a business listed in a stock exchange.

**Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Agency Problem and Corporate Governance**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Summary**

As a business grows and the owners hire managers to run the business, the agency problem begins to arise. The inability of the owners to run the business themselves, makes them dependable on managers. Although the primary responsibility of management is to serve the interests of the shareholders, often times, managers are exposed to the challenge of place their own interests above the interests of shareholders. There are several ways to remedy the agency problem, such as share option schemes, strong corporate governance and adequate internal control systems. The primary goal is to achieve the alignment of management interests with those of the shareholders.

### **Introductory Remarks**

The agency problem is a conflict of interest in any relationship where one party is expected to act in another's best interests. In corporate finance the agency problem usually refers to a conflict of interest between a company's management and the company's stockholders. The manager, acting as the agent for the shareholders, or principals, is supposed to make decisions that will maximize shareholder wealth even though it is in the manager's best interest to maximize his own wealth.

The agency problem does not exist without a relationship between a principal and an agent. In this situation, the agent performs a task on behalf of the principal. Agents are commonly engaged by principals due to different skill levels, different employment positions or restrictions on time and access. For example, a principal will hire a plumber — the agent — to fix plumbing issues. Although the plumber's best interest is to collect as much income as he can, he is given the responsibility to perform in whatever situation results in the most benefit to the principal.

The agency problem arises due to an issue with incentives and the presence of discretion in task completion. An agent may be motivated to act in a manner that is not favorable for the principal if the agent is presented with an incentive to act in this way. For example, in the plumbing example, the plumber may make three times as much money by recommending a service the agent does not need. An incentive (three times the pay) is present, and this causes the agency problem to arise.

Agency costs are a type of internal cost that a principal may incur as a result of the agency problem. They include the costs of any inefficiencies that may arise from employing an agent to take on a task, along with the costs associated with managing the principal-agent relationship and resolving differing priorities.

While it is not possible to eliminate the agency problem, principals can take steps to minimize the risk of agency costs. Principle-agent relationships can be regulated, and often are, by contracts, or laws in the case of fiduciary settings. The fiduciary rules is an example of an attempt to regulate the arising agency problem in the relationship between financial advisors and their clients. Corporate Governance along with a good Internal Control System help minimize agency costs

Corporate governance is not just a set of ideas or value statements. There are a significant number of very technical legal requirements that companies must follow in order to demonstrate that they have good corporate governance. In particular, the Sarbanes-Oxley Act, officially named the Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002, introduced new governance standards for board conduct to ensure that directors are aware of and accountable for the financial condition of the companies they manage. All companies, foreign and domestic, that have registered equity or debt securities under the Securities Exchange Act of 1934 are subject to the 2002 act. Foreign public accounting firms must also comply with the Sarbanes-Oxley Act if they perform work for companies subject to the act.

This is most evident in the Sarbanes-Oxley Act's requirement that the board of directors of most public companies have an audit committee, which must appoint, inspect, regulate and control the actions of the company's auditing firm. Additionally, the CEO and CFO of any company subject to the Sarbanes-Oxley Act must certify in writing that the company's financial disclosures comply with the law and fairly represent the company's condition. The CEO and CFO also must certify that they have inspected the company's internal financial controls.

To prevent directors and officers from issuing misleading financial statements in order to obtain personal benefits, the Sarbanes-Oxley Act makes it a federal crime for a company officer to pressure or manipulate an auditor into rendering a company's financial statements misleading. Further, if a company is forced to restate its financials, in most cases the CEO and CFO of the company must give back any bonuses, compensation or profits made on personal trades of the company's securities during the year after the faulty documents initially were disclosed

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The nature of agency problem
- The agency costs that arise from the agency problem
- Corporate governance systems
- Alignment of management interests with those of the shareholders
- Share option schemes

## Learning Outcomes

Upon completion of this chapter, students should be able to

- Understand the nature of the agency problem
- Illustrate the agency costs that arise from the agency problem
- Design a strong corporate governance system
- Evaluate a good share option scheme
- Apply an adequate internal control system for a business

## Key Words

Agency problem	Principle agent relationship	Agency costs	Corporate governance	Internal control	Share option schemes
----------------	------------------------------	--------------	----------------------	------------------	----------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 1, section 1.5, chapter 2, section 2.3

This lecture uses material from Chapter 1 presented earlier, and Chapter 2. In section 1.5 the corporate governance concept is explained in detailed and some examples are presented. Section 2.3 of chapter 2 deals with the agency problem and it illustrates the potential conflict of management in serving the interest of the shareholders. The authors explain various ways that can solve the agency problem.

- **Supplementary Sources/Material**

None

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 2.1 (non graded)

Explain the various forms of agency costs that arise due to the inability of shareholders to apply adequate supervision on managers?

### Exercise 2.2 (non graded)

Explain some of the methods used to align the interests of managers with those of the shareholders?

## Recommended number of work hours for the student

15 hours

## **TITLE: Time Value of Money and Applications and Risk and Returns**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Summary**

What do you prefer, \$1,000 today or \$1,000 in ten years. Obviously \$1,000 today is preferred, simply because of the interest that the \$1,000 today can earn during the next ten years. Very often in finance, as well as in our lives, we are faced with the issues relate with the time value of money. Time value of money analysis is a major cornerstone in finance and risk analysis. It is particularly useful in comparing different amounts of cash flows at different time periods. Calculating the future amount of a cash flow today, as well as calculating the present amount of a cash inflow or outflow in the future is of a paramount importance in making rational decisions.

### **Introductory Remarks**

Most financial decisions, personal as well as business, involve the time value of money. We use the rate of interest to express the time value of money. Simple interest is interest paid (earned) on only the original amount, or principal, borrowed (lent). Compound interest is interest paid (earned) on any previous interest earned, as well as on the principal borrowed (lent). The concept of compound interest can be used to solve a wide variety of problems in finance.

Two key concepts – future value and present value – underlie all compound interest problems. Future value is the value at some future time of a present amount of money, or a series of payments, evaluated at a given interest rate. Present value is the current value of a future amount of money, or a series of payments, evaluated at a given interest rate. It is very helpful to begin solving time value of money problems by first drawing a time line on which you position the relevant cash flows.

An annuity is a series of equal payments or receipts occurring over a specified number of periods. To compare alternative investments having different compounding periods, it is often necessary to calculate their effective annual interest rates.

The effective annual interest rate is the interest rate compounded annually that provides the same annual interest as the nominal rate does when compounded  $m$  times per year. There are some characteristics that should help you to identify and solve the various types of annuity problems:

- Present value of an ordinary annuity – cash flows occur at the end of each period, and present value is calculated as of one period before the first cash flow.
- Present value of an annuity due – cash flows occur at the beginning of each period, and present value is calculated as of the first cash flow.



- Future value of an ordinary annuity – cash flows occur at the end of each period, and future value is calculated as of the last cash flow.
- Future value of an annuity due – cash flows occur at the beginning of each period, and future value is calculated as of one period after the last cash flow.

Various formulas were presented for solving for future values and present values of single amounts and of annuities. Mixed (uneven) cash-flow problems can always be solved by adjusting each flow individually and then summing the results. The ability to recognize certain patterns within mixed cash flows will allow you to take calculation shortcuts.

Amortizing a loan involves determining the periodic payment necessary to reduce the principal amount to zero at maturity, while providing interest payments on the unpaid principal balance. The principal amount owed decreases at an increasing rate as payments are made.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The time value of money
- The power of compounding
- Compounding and discounting
- Annual, semiannual and quarterly compounding
- Loan payments and loan amortization

### **Learning Outcomes**

Upon completion of this chapter, students should be able to:

- Understand what is meant by “Time Value of Money.”
- Understand the relationship between present and future value.
- Describe how the interest rate can be used to adjust the value of cash flows – both forward and backward – to a single point in time.
- Calculate both the future and present value of (a) an amount invested today; (b) a stream of equal cash flows (an annuity); and (c) a stream of mixed cash flows.
- Distinguish between an “ordinary annuity” and an “annuity due.”
- Build an “amortization schedule” for an installment-style loan.

## Key Words

Time value of money	compounding	discounting	Ordinary annuity	Annuity due	Loan amortization
---------------------	-------------	-------------	------------------	-------------	-------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**
- **Supplementary Sources/Material**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 4

The chapter deals the investment decisions made by businesses and the significance of investments for growth. A number of investment appraisal techniques is presented, like the Net Present Value method, the Internal Rate of Return method and then Payback Period method.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 3.1 (non graded)

The bank offers a loan of \$20,000 for your studies today, with interest 10% compounded annually. The loan will be paid in two equal instalments beginning in the third year (after you finish your studies). The interest is running from year one.

- Calculate the payment X each year. Explain your work.
- Calculate the balance of the loan at the end of the third year (after the first payment is made). Please explain!
- Suppose that you cannot make the full payment, but you do want the balance of the loan to remain the same after year two. How much do you have to pay each year? Explain!

In order for the loan balance to stay the same after the end of year two, we should pay the interest only, which is €2,420 ( $10\% * €24,200$ ).

### **Exercise 3.2 (non graded)**

Suppose you made a deal with your parents that you complete your masters in two years from today and they would buy you a plot of residential land. The plot of land is worth €100,000 today but your parents believe that its market value will decrease 10% per year. So they decided to make one deposits in the bank today, so that in two years would have enough money to buy the plot of land (given the drop in the price of land). The interest rate in the bank is 4% compounded annually. Please answer the following:

- a. Calculate the deposit that your parents must set aside today. Explain!
- b. What if your parents make two equal deposits (instead of one), the first one at the beginning of the first year and the second one at the beginning of the second year. How much would the deposit be?
- c. Suppose that your teacher says that your parents would earn higher returns by investing the money in the stock market. Historically, the stock market annual yields 8% on average. That way, you may still buy the plot and have some money left. What do you think?

### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Capital Budgeting Techniques**

**(4<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Capital budgeting techniques include the Net present Value method (NPV), the Internal Rate of Return (IRR), the Payback Period (PBP) and the Accounting Rate of Return (ARR). Capital budgeting techniques are used to evaluate investment opportunities, in order to provide information to management for decision making purposes. NPV is the best of the methods as it is more flexible and objective. It is based on cash outflows and inflows throughout the duration of the investment and it may use different interest rates, depending on the risk of each cash flow. Risk is an important consideration in capital budgeting due to the uncertainty of cash flows throughout the duration of the investment. Higher risk requires higher required rate of return for the business to undertake a project.

### **Introductory Remarks**

Businesses operate by raising finance from various sources, which is then invested in assets, usually 'real' assets such as plant and machinery. Some businesses also invest in 'financial' assets, like the shares of another business or loans to businesses and individuals. Investment involves outflows (payments) of cash causing inflows (receipts) of cash. It is in the nature of things that cash flows (out and in) do not all occur at the same time: there is some time lag, perhaps a considerable one, between them. The typical investment project opportunity involves a relatively large outflow of cash initially, giving rise to a subsequent stream of cash inflows.

Very often, a business is encountered with more than one business opportunity and may have to choose among, which one(s) will undertake, depending on profitability, fund availability and risk. There are four basic methods used for investment appraisal, the Net present Value method (NPV), the Internal Rate of Return (IRR), the Payback Period and the Accounting Rate of Return (ARR). NPV is the the sum of the discounted values of the cash flows from the investment and then decision rule is that a project is acceptable when NPV is positive. A positive NPV is said to increase shareholders' wealth. If a business is faced with more than one investments with positive NPV, it may rank the investment projects according to profitability, using a profitability index. The NPV method is very objective and flexible investment appraisal method. It takes into consideration all cash flows during the investment life. It also takes into consideration the risk of the cash flows and a different discount rate may be applied for each cash flow if necessary. The reason is that risk may vary during the life of an investment project. Higher risk requires higher returns. The NPV method provides a clear signals and it is very practical to use.

The IRR method is the discount rate which makes NPV equal to zero. IRR is the total return of the investment during its life. It represents the average percentage return on the investment, taking account of the fact that cash may be flowing in and out of the

project at various points in its life. The decision rule is projects with IRR greater the required rate of return, the project is accepted. Required rate of return is the rate which satisfies the risk appetite of then investor, i.e. the business which undertakes the project, The IRR method does not relate directly to shareholders' wealth. Usually it will give the same signal as NPV, but it can mislead where there are competing projects. IRR may give the wrong result when the sign of cash flows alternates from year to year. In other words, if a cash flow is negative in year 1, positive in year 2, negative in year 3 etc., the use of IRR may lead to the wrong and misleading conclusion. In addition to the above, IRR used a fixed discount rate throughout the of the life of the investment and it doesn't take into consideration possible changes in the risk of cash flows. Although in the most cases, IRR may give the same result as the NPV method, NPV is better than IRR.

The payback period (PBP) method is the length of time that it takes the cash outflow for the initial investment to be repaid out of resulting cash inflows. The decision rule is that projects with shorter PBP are preferable. Projects with a PBP up to defined maximum period are acceptable; however, the PBP method does not relate to the profitability of an investment, it doesn't take into consideration risk, and it ignores cash flows after the repayment period. A modified version of the PBP method is the use of discounted cash flows in the calculations, so that the problem of time value of money is overcome. However, the other drawbacks of the PBP method are still a problem. The PBP method is a simple method that is used mostly for the evaluation of investments of short duration.

The accounting rate of return (ARR) compares the average annual profit increase, after taking the cost of making the initial investment into account, with the amount of the initial investment. The outcome is usually expressed as a percentage. ARR does not relate directly to wealth maximisation but pursues maximisation of a rate of return measured by accounting profits. ARR almost completely ignores the timing of the cash flows and hence the financing cost. ARR is easy to use, but the fact that it can be defined in two different ways can lead to confusion.

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The need for investment appraisal for a business
- The use of then net present value and the other methods of investment appraisal
- The internal rate of return method and its limitations
- The payback period and the modified discount payback period
- The internal rate of return method

## Learning Outcomes

Upon completion of this chapter, students should be able to:

- Demonstrate the need for investment appraisal
- Realize that scarcity of funds generate the need to choose from alternative investment opportunities
- Apply then Net Present Value rule in project evaluation
- Appraise the Internal Rate of Return method in investment evaluation
- Realize the drawbacks of the Payback method and the Accounting Rate of Return method

## Key Words

Investment appraisal	Net present value	Internal rate of return	Payback period	Accounting rate of return	Average percentage return
----------------------	-------------------	-------------------------	----------------	---------------------------	---------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 4

The authors compare the different evaluation methods and conclude that the best one is Net Present Value. A detailed analysis reveals that NPV has certain advantages of the other methods of investment appraisals, as it relates directly to shareholders' wealth objective, it take into account the timing of cash flows, it takes all relevant information into account and it provides clear signals and it is practical to use.

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 4.1 (non graded)

Suppose that a project requires an initial cash outflow of \$20,000 at the beginning of year 1. The project is expected to return \$25,000 at the end of year 1. The required rate of return for the project is 20%. Calculate the Net Present Value of the project as well as the Internal Rate of Return. Comment on the results!

### **Exercise 4.2 (non grade)**

Suppose a Mario Real Estate Management Company is considering purchasing an office building which is going to be used for rental income. The cost of the building is \$2 million paid in cash immediately. The rental income, after all expenses paid (maintenance, taxes etc.), is \$180,000 per year for ever. The risk associated with the investment is not very high and the required rate of return applicable for such an investment is 8%. Please answer the following:

- a. Explain the risk associated with this investment. Describe the factor(s) that may affect the risk?
- b. Calculate the net present value of the investment and explain what it means!

### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Shares and Bonds**

**(5<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Shares and bonds are the two major instruments used by businesses to raise financing for their investments. Shares and bonds are securities issued by corporations and sold to investors. Businesses list their securities in an exchange so that buyers and sellers can trade with each other. Security prices are determined by free market forces. The chapter presents valuation models to help investors possess the right price. The chapter also emphasizes the significance of a stock exchange and its role in the growth of the economy. A stock exchange offers the opportunity to businesses to raise money from investors and make investments in the economy. Another important issue is the efficiency of the market for shares. Efficient markets leads to better pricing of share prices and better allocation of financial resources.

### **Introductory Remarks**

As a business grows, it needs to make investments. In order to make investments, businesses need to obtain financing. Businesses may have various ways to raise money, such as equity financing or debt financing or from profits. Equity financing includes the issue of common shares or preferred shares. Common stock represent ownership in a corporation. Holders of common stock are called shareholders and they have the right to vote. In addition, shareholders have a right to the profits of the company. The distribution of profits to the shareholders is called dividends. The company may or may not pay dividends during a given year, depending on profitability and availability of funds.

Preferred shares are securities used by companies to raise money and generally they do not have ownership rights. As a result, preferred shares do not have voting rights, however, in case of liquidation of the company, preferred shares have priority over common shares. Preferred shares have the right to receive dividends periodically, forever, in other words, there is no maturity for these securities. Depending on the terms of the issue, preferred shares may have voting rights and they may participate in the profits of the company, in addition to the fixed dividend received.

Bonds are securities that indicate borrowing. Bonds are issued by corporations and sold to the public. Holders of bonds are called bondholders and they are creditors of the corporation. A bond may be straight and simple, with interest or without and with maturity or without. Bonds without maturity are called perpetuities. Bonds may also be convertible in shares at a future date at a predetermined conversion price. Convertibility makes the bonds more attractive and they can be sold at a higher price, so the company may raise more money at a lower cost. A bond may also be callable, in other words, the debtor may pay the creditor earlier. Sometimes, the company may no longer



need the cash and pay off the bonds, or interest rates may be falling, which makes it cheaper for the company to raise money.

Securities, may be traded in an exchange. Shares are traded in a stock exchange and bonds are traded in a bond exchange. Trading in a stock exchange gives the opportunity to investors to buy or sell securities, which makes investing in securities more attractive.

As mentioned before, shareholders do expect profits and dividends. If the company doesn't perform well, shareholders may sell their shares and the share price may go down, reducing the market value of the company. That is a cost for the business.

Equity financing is generally more costly than debt financing due to higher risk. Investors will require higher returns for shares than for bonds, due to higher risk. Interest payments and repayment of the debt at maturity are more certain, the investor knows exactly how much the bond will pay and when. Market prices of shares are more volatile than bond prices and that involves more risk. The investor doesn't know what the share price will be in the future and whether it will pay dividends, how much and when.

Common stock is a security that represents ownership in a corporation. Holders of common stock exercise control by electing a board of directors on corporate policy. Common stockholders are at the bottom of the priority ladder in terms of ownership structure; in the event of liquidation shareholders have rights to a company's assets only after bondholders, preferred shareholders and other debtholders are paid in full. With common stock, if a company goes bankrupt, the common stockholders do not receive their money until the creditors and preferred shareholders have received their respective share of the leftover assets. This makes common stock riskier than debt or preferred shares. The upside to common shares is they usually outperformed bonds and preferred shares in the long term. Many companies issue all three types of securities. For example, Wells Fargo & Company has several bonds available on the secondary market.

For a company to issue stock, it must begin by having an initial public offering. An IPO is a great way for a company seeking additional capital to expand. To begin the IPO process, a company must work with an underwriting investment banking firm, which helps determine both the type and pricing of the stock. After the IPO phase is completed, the general public is allowed to purchase the new stock on the secondary market.

## Aims/Objectives

Students should understand financial markets in the economy. That is, financial markets is a mechanism that transfers money from those who have excess to those who need it to make investments. Without financial markets, businesses would have no way of obtaining financing for their investments. Students should become familiar with financial instruments, such as shares, bonds and understand how they operate and how they are being used by investors. It is also of vital importance to recognize the significance and usefulness of exchanges, whether stock exchange or bond exchange, and foreign exchange market. Finally, it is of a paramount importance for students to expose themselves in the international financial environment.

## Learning Outcomes

Upon completion of this chapter, students should be able to:

- Assess the role of financial markets in the economy
- Distinguish between common shares, preferred shares and bonds as sources of financing for the company
- Demonstrate the relationship between risk and return
- Compare among various financing tools and choose then best one under the circumstances
- Evaluate the dividend policy of the company and whether it can enhance shareholder value.

## Key Words

Common shares	Bonds	Discount rate	Stock exchange	Market price	Bond yield
---------------	-------	---------------	----------------	--------------	------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 8

The chapter deals with the important concepts of long term financing, that is, bond and equity financing. Bond financing is a form of borrowing and it comes in different forms, taking into consideration the preferences of investors. The various types of debt financing are explained in detail, such as normal bonds, convertible bonds and leasing. The authors explain equity financing as well, the methods of raising equity capital and the procedure followed by underwriters. An explanation is provided between common and preference shares.

- **Supplementary Sources/Material**

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 5.1 (non graded)**

Discuss the usefulness of a stock exchange in the economy, for businesses as well as for investors?

#### **Exercise 5.2 (non graded)**

Two companies, ABC and XYZ, have issued the same kind of bonds, same face value of \$1,000, same maturity of one year, and same coupon interest of 0%. Both bonds are traded in the bond exchange. The market price of bonds right a few days after the issue are \$900 and \$950 respectively.

- a. Explain why the two prices are different and what they mean in terms of company risk.
- b. Calculate the expected returns of the two bonds, based on their market prices.
- c. What happens to the prices of the two bonds as they approach maturity, assuming the two companies are still in business? Explain!

Prices are different because they reflect different amounts of risk. The default risk of company A is higher than company B

For company A, return is  $100/900 = 11.1\%$  and for company B, return is  $50/950 = 5.26\%$

The two prices must increase and converge at the same time as we approach maturity because there is less time left to mature, that is, less risk not to get your money. If the two companies survive until maturity, both prices must be at \$1000.

### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Financial Statement Analysis**

**(6<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Financial statements provide a very valuable source of information for financial managers who work within the business, and for investors, potential investors and their advisers. They also provide helpful insights for others who have a relationship with the business, including customers, employees, suppliers and the community in general. In this chapter we shall consider the nature of the three accounting statements, the rules that are followed in preparing them, and the way they may be interpreted so that the user is able to draw conclusions about the business that go beyond the obvious. It should be said that the approach to financial analysis is the same throughout the world. Most multinational corporations comply with International Reporting (Accounting) Standards set, set up by the International Accounting Standards Board. The objective is that all of the world's larger businesses should adopt a common set of accounting rules. There is a tendency for smaller businesses to follow the accounting practices of their larger counterparts. The intention of this chapter is not to provide a detailed course in accounting, but to give a broad overview of the subject. This should be useful in later chapters because reference will be made to the value of accounting information and the use of accounting ratios

### **Introductory Remarks**

The basic financial statements are the Income Statement, also called profit and loss statement, the Balance Sheet, also called statement of financial position, and the Cash Flow Statement. The income statement is s

Businesses that trade as companies are required to produce the financial statements annually. Most businesses actually produce these statements much more frequently for their own internal purposes. The statements are often used by managers as aids to financial planning in that the data that they contain will be based on plans and forecasts. The published statements are, of course, based on past events.

The income statement (or profit and loss account) is a statement that sets out a summary of the trading events that will have affected the wealth of the business over a particular period, the amount by which each type of event has affected wealth, and the resulting net effect on wealth. The statement also goes on to show how any net increase in the business's wealth over the period has been deployed.

The balance sheet is a statement of the manner in which the business holds its wealth, how much of its wealth it has in each category, how much of the wealth that the business controls is committed to outsiders, and the net wealth of the business. This net

wealth belongs to the shareholders. Unlike the income statement, which summarises the effects of various trading events on the wealth of the business over a period, the balance sheet shows the position at a specified point in time.

The cash flow statement is simply an analysis of the cash (including short-term, highly liquid investments) received and paid out by the business during a period. It is arranged in such a way that it will enable readers to derive helpful insights about the sources and uses of cash over the period. It may seem strange that one particular asset – cash – is highlighted in this way when others, for example inventories, are not. What is so special about cash? The answer to this question is that cash tends to be at the heart of most aspects of business. A business's ability to prosper and survive is likely to depend on its ability to generate cash. This is not usually true for other types of asset.

As well as gaining information about, and insights into, a business's trading and position by reading the published financial statements, it is also useful to calculate ratios relating particular figures to one another. It can even be useful to relate certain accounting figures to non-accounting measures, such as the number of employees. One reason for calculating ratios is to attempt to summarise quite complex accounting information into a relatively small number of key indicators. An associated reason for calculating ratios is to make figures more easily comparable. Comparison between businesses is not the only one that we may wish to make. We may want to compare a business's current performance with its past performance to try to identify trends. We may wish to assess the business's performance against what its managers had planned. Calculating ratios from a set of financial statements is a relatively easy task. A suitably primed computer will do it almost instantaneously. The hard part of interpretation lies in using skill and experience to draw valid and useful conclusions from the ratios.

Traditional ratio analysis are classified into five groups, profitability ratios, liquidity ratios, efficiency ratios, debt management ratios and market ratios. Profitability ratios measure the financial performance of the business. Liquidity ratios measure the ability of the business to meet its obligations as they come due. Efficiency ratios (activity ratios) measure the ability of the business to manage its assets. Debt management ratios (gearing ratios) measure the ability of the business to manage its debts and market ratios (investors' ratios) indicate how investors feel about the company.

### **Aims/Objectives**

The aim of this chapter is to get students work with numbers and calculate ratios. In addition to that, students are expected to interpret ratios and compare them with the company with its past as well as with its competitors. It is important for students to understand that comparisons can only be made if companies prepare their financial statements using the same rules that is, based on then International Accounting Standards.

### **Learning Outcomes**

Upon completion of this chapter, students should be able to

- Understand the purpose of basic financial statements and their contents
- Explain why financial statement analysis is important for the firm as well as other stakeholders
- Define, calculate and categorize the major financial ratios and provide interpretations
- Use ratios to analyze a firm's financial health and recommend ways to improve it
- Explain the limitations of financial ratio analysis

### Key Words

Income statement	Balance sheet	Cash flow statement	Efficiency ratios	Liquidity ratios	Profitability ratios
------------------	---------------	---------------------	-------------------	------------------	----------------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 3

In this chapter, the authors discuss the significance of financial analysis for a business and they demonstrate the methods used in financial analysis. A review of the financial statements is presented in detail and explanations of the various items of the financial statements are given. The chapter also deals with the evaluation of a business in terms of various aspects, such as profitability, liquidity, debt management, asset management and market value.

- **Supplementary Sources/Material**

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 6.1 (non graded)

Two companies, A and B have the same value for their assets and their profits after tax. However, the debt ratio for company A is higher than that of company B. In that case, the return on equity for company A is higher than that of company B. Explain whether this is correct!

**Exercise 6.2 (graded 5%)**

The return on equity for MMM corporation is 10% for 2017 and profits after taxes are \$40,000. Number of shares outstanding are 100,000 and the market price of the share is \$8. Total liabilities for the company are \$600,000. Please answer the following questions

- a. Please calculate the equity capital of the company. Describe the significance of the ratio “return on equity” and how it is being used by investors
- b. Calculate the debt to assets ratio and explain its meaning and significance to investors.
- c. Calculate the price-earnings ratio of MMM and explain its meaning and significance to investors?

**Recommended number of work hours for the student 15**

## **TITLE: Working Capital Management**

**(7<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Management of working capital could save money for a business which applies best practices. Good planning and strong control procedures could result in considerable savings and generate additional cash flows for the company. We can classify working capital by components – cash, marketable securities, receivables, and inventory. Working capital could also be classified as either permanent or temporary.

Permanent working capital is the amount of current assets required to meet a firm's long-term needs, while temporary working capital is the amount of current assets that varies with seasonal needs.

If the firm adopts a hedging (maturity matching) approach to financing, each asset would be offset with a financing instrument of the same approximate maturity. Short-term or seasonal variations in current assets would be financed with short-term debt. The permanent component of current assets and all fixed assets would be financed with long-term debt or equity.

In general, the longer the composite maturity schedule of the financing used by the firm, the less risky is that financing. However, the longer this maturity schedule, the more costly the financing is likely to be. Consequently, we have yet another tradeoff between risk and profitability.

The two key facets of working capital management – what level of current assets to maintain and how to finance current assets – are interdependent. Because of their interdependence, these two facets must be considered jointly.

### **Introductory Remarks**

Working capital, also referred to as “net working capital”, is the monetary difference between current assets and current liabilities. Adequate amounts of working capital are vital for the operation and survival of the company. On the one hand the company needs working capital to operate and on the other hand, it needs to have enough money to pay for its short term liabilities as they come due. Normally, current assets should be greater than current liabilities, otherwise, the company may have difficulty paying off its short term debts. However, we shall keep in mind that too much liquidity may not be good idea, since financing of current assets costs money.

For small businesses, current liabilities is an important source of external financing. Small companies do not have access to longer-term capital markets, other than making a loan with collateral from the bank. Accounts Payable is short-term debt to be paid in several weeks or months, without interest. Therefore, the balance in Accounts Payable



could be considered as a non-interest loan for the company. The financial manager and staff, devote a considerable portion of their time in planning for capital matters.

Working capital management includes management of cash, marketable securities, accounts receivable, accounts payable, accruals and other means of short-term financing. Cash management refers to the projections of cash receipts and cash disbursements per month. In case of a shortage, the financial manager needs to make arrangements to cover the deficit. In case there is a surplus, the financial manager will probably invest the surplus. Management of Accounts Receivables deals with terms of credit offered to the customers, since selling on credit is inevitable. Loose credit terms may increase credit sales as well as bad debts. On the other hand, a business may want to offer stricter credit terms to their customers, to minimize bad debts, however, it may realize less credit sales. Inventory management is also important since there is a number of factors under consideration. A business may buy large quantities of inventory in order to get larger discounts, however, the business may pay excessive storage costs. In addition to the above, if it takes a long time to sell the inventory, some items may become obsolete and may result in losses for the company. Finally, management of Accounts Payable is also important. The company may be able to treat its Accounts Payable balance as an interest free loan. The business must negotiate good credit terms for its purchases, in order to maximize the benefit realized from Accounts Payable.

In finance, working capital is synonymous with current assets. Working capital management concerns the administration of the firm's current assets along with the financing (especially current liabilities) needed to support current assets.

In determining the appropriate amount, or level, of current assets, management must consider the tradeoff between profitability and risk. The greater the level of current assets, the greater the liquidity of the firm, all other things equal. With greater liquidity comes less risk, but also less profitability. In the management of working capital, we see the two most basic principles of finance in operation:

- a. Profitability varies inversely with liquidity.
- b. Profitability moves together with risk.

### **Aims/Objectives**

The material in this chapter should provide the student with the necessary knowledge to understand and manage working capital. Students should understand what working capital is and why it is important for a business. Students should also understand the trade-off between liquidity and profitability. Too much liquidity has a cost for the business, and too little liquidity also has a cost for then business. Therefore, students should be able to find the balance between liquidity and profitability. For example, if the business decides to follow a "cash only" sales policy, it may definitely reduce bad debts to zero, however, it may lose some sales.

## Learning Outcomes

Upon completion of the chapter, students should be able to:

- Explain how the definition of “working capital” differs between financial analysts and accountants.
- Understand the two fundamental decision issues in working capital management – and the trade-offs involved in making these decisions. | Discuss how to determine the optimal level of current assets.
- Analyze the relationship between profitability, liquidity, and risk in the management of working capital.
- Explain how to classify working capital according to its “components” and according to “time” (i.e., either permanent or temporary). | Describe the hedging (maturity matching) approach to financing and the advantages/disadvantages of short- versus long-term financing.
- Evaluate the way the financial manager combines the current asset decision with the liability structure decision.

## Key Words

Working capital	Liquidity	Accounts receivable	Accounts payable	Accruals	Short-term financing
-----------------	-----------	---------------------	------------------	----------	----------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 13

The chapter deals with issues related to working capital. The nature of working capital and the working capital cycle are discussed, its importance as a source and use of short-term finance. The authors explain the meaning of liquidity and its significance to the business, in order to meet its short term obligations. Another important issue explained in the chapter is ‘the management of the individual elements of working capital: inventories, trade receivables, cash (and bank overdrafts), and trade payables

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

**Exercise 7.1 (non graded)**

Why is working capital a particularly important area of concern for financial managers?

**Exercise 7.2 (non graded)**

For a business, what (briefly) are the advantages and disadvantages of using a bank overdraft as a means of financing?

**Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Introduction to Managerial Economics**

**(8<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

In this chapter, we begin our study of managerial economics by stressing decision-making applications. In the first section, we introduce seven decision examples, all of which we will analyze in detail later in the text. Although these examples cover only some applications of economic analysis, they represent the breadth of managerial economics and are intended to whet the reader's appetite. Next, we present a basic model of the decision-making process as a framework in which to apply economic analysis. This model proposes six steps to help structure complicated decisions so that they may be clearly analyzed. After presenting the six steps, we outline a basic theory of the firm and of government decisions and objectives. In the concluding section, we present a brief overview of the topics covered in the chapters to come.

### **Introductory Remarks**

Managerial economics focuses on the microeconomic factors pertinent to the decision-making process with an organization. It is the application of economic analysis to managerial decision rules. Corporations make strategic decisions that result in a profit or loss. Managerial economic principles influence and guide corporate strategy and decisions. Managerial economics apply to the public and private sectors and for-profit and non-for-profit organizations. All organizations must assess the internal and external economic climate to remain solvent because all organizations require a source of funding to continue operations. The goal of managerial economics is to use available resources and maximize production while minimizing waste.

It is a good idea to start any discussion of managerial decision making with a step back to think about decision making more generally. Most students will be aware that economics is the science of making decisions in the face of scarcity, but a brief reminder that this involves personal and private decisions, along with the more obvious decisions that take place in the context of a firm or government agency, is worthwhile.

With that reminder out of the way, the focus can shift to what makes managerial decisions worthy of the focused study that will take place in this course. A number of dimensions to highlight include the complexity of the modern firm, the role of government regulation in the marketplace, and the difficulty inherent in managing a large group of diverse constituents.

It is also a good idea to discuss how managerial decisions are, or should be, made. Good decision making involves first identifying the goals and constraints of the firm. In most cases, the goal is profit maximization, and the constraints include things such as regulatory environment and market structure. A second step is to acknowledge and understand the role of prices, costs, and profits as signals to the firm about the returns

associated with various options. In addition to the obvious, direct effects of any decision, a third step involves identifying any unintended consequences or collateral effects of the decision. Finally, implementation typically takes place through the judicious application of marginal analysis.

A discussion of what a model is and how it is developed is important at this stage, particularly for students who are new to the economic way of thinking. It should be emphasized early on that the models that will be used throughout the text and course are developed with particular goals in mind, and those goals often do not include exactly mimicking reality. For some students, this comes as a shock, but a reminder that there is often trade-off between reality and simplicity versus ease of use is usually well received. A discussion of the role of theories, models, hypotheses, and perhaps even a quick review of the scientific method would be time well spent at this stage as well. This naturally will include a discussion of positive versus normative statements and analysis.

### **Aims/Objectives**

The aim of this chapter is to introduce students to managerial decision making. The tools of microeconomics are used to solve problems faced by managers. Students are expected to understand how economic analysis can be applied in the business environment and how it can help managers make good decisions. Managerial decision making takes into account the fact that resources are limited and that businesses should try to achieve the best results given the resources they possess.

### **Learning Outcomes**

Upon completion of this chapter, students are expected to:

- Understand how scarcity affects managerial decision making
- Summarize how goals, constraints, incentives, and market rivalry affect economic decisions
- Distinguish economics versus accounting profits and costs
- Explain the role of profits in a market economy
- Apply marginal analysis to determine the optimal level of a managerial control variable
- Apply economics models in a business environment

### **Key Words**

scarcity	microeconomics	economic theory	model	Trade-off	Marginal reasoning
----------	----------------	-----------------	-------	-----------	--------------------

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Managerial Economics and Business Strategy, by Michael Baye, MacGraw Hill, e-book, latest edition, chapter 1

The chapter discusses what managerial economics is and why it is useful for business. The authors explain how microeconomic analysis tools can help managers make better decisions, distinguish between economics and accounting profits and explain the role of profits in a market economy. A marginal analysis approach is also explained as part of decision making process.

- **Supplementary Sources/Material**

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 8.1 (non graded)**

A firm's current profits are \$550,000. These profits are expected to grow indefinitely at a constant annual rate of 5 percent. If the firm's opportunity cost of funds is 8 percent, determine the value of the firm:

- a. The instant before it pays out current profits as dividends.
- b. The instant after it pays out current profits as dividends.

#### **Exercise 8.2 (non graded)**

Jaynet spends \$20,000 per year on painting supplies and storage space. She recently received two job offers from a famous marketing firm—one offer was for \$100,000 per year, and the other was for \$90,000. However, she turned both jobs down to continue a painting career. If Jaynet sells 20 paintings per year at a price of \$10,000 each:

- a. What are her accounting profits?
- b. What are her economic profits?

### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Supply and Demand Analysis**

**(9<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

The chapter introduces the student to the supply and demand, the basic tools of analysis of the market, so that students understand how the market works. Demand is expressed by consumers and supply is expressed by producers. For both, consumers and producers, the price of the product determines the quantity demanded and the quantity supplied. Market equilibrium occurs when quantity demanded is equal to quantity supplied, for any given price. In a free market system, where prices fluctuate freely, equilibrium is achieved because prices are allowed to change. Demand and supply change due to several factors. Demand is affected by average income, prices of related goods, the number of buyers, changes in tastes and preferences and expectations. Supply changes due to changes in costs of production, technology, numbers of sellers etc.

### **Introductory Remarks**

Demand is the relationship between price and quantity demanded, while supply is the relationship between price and quantity supplied. When prices go up, quantity demanded goes down and quantity supplied goes up. However, demand and supply schedules do not change from a change in the price. That is a very important point for students to understand. Most students have experience thinking about market situations from the perspective of a consumer. Whether students have been exposed to this material previously or not, one of the trickiest parts in this section is the distinction between a change in price and a change in any of the other determinants of demand. The former, of course, leads to a change in quantity demanded and a movement along the demand curve, while the latter leads to a change in demand and a shift of the entire demand curve. It is helpful to point out that this distinction is somewhat artificial and is driven by the fact that the demand relationship is being represented graphically in two dimensions. Same analysis applies for the supply curve, where students should understand the difference between a change in supply and a change in quantity supplied.

Depending on the mathematical preparation of the class, it can be very helpful to discuss the demand relationship algebraically without worrying about drawing the diagram. This allows for multiple right hand side variables in the demand function and no concern about which one leads to which type of change. For some students, this can be an eye-opening observation.

**Market Equilibrium:** If there is one result that students are likely to recall from past coursework, it is the fact that the intersection of the supply and demand curves marks the equilibrium point in the market. Despite this familiarity, however, it is important to take the time to work through any parts of the discussion that are new (e.g., solving for equilibrium price and quantity algebraically).

**Shocks to the Equilibrium:** This is the basic story of comparative statics. Students likely will be familiar with this type of analysis from a graphical, qualitative perspective, but it is a good idea to spend some time showing them how the same analysis can become more quantitative in the presences of specific functional forms for supply and demand.

**Effects of Government Interventions:** Two topics are here: (1) price ceilings and floors and (2) sales taxes. The discussion on price ceilings and floors should be pretty straightforward after discussing equilibrium and why prices above and below market equilibrium are not balanced. An effective price ceiling or floor essentially creates a persistent disequilibrium with a resulting excess shortage or surplus. Take care to emphasize that not all price ceilings and floors result in disequilibrium and that it is important to compare the price restriction to the actual market equilibrium to determine whether there will be any effect.

The discussion on sales taxes is less intuitive and often takes work for students to understand. The key result is that the effect of tax is determined solely by the nature of supply and demand and not by the administrative decision about who should remit the tax to the taxing authority. Perhaps the most effective way to make this point (and it provides good practice as well) is to work through a numerical example. It also can be helpful for students to work out and discuss the results of taxes imposed in markets with extreme supply and demand relationships (vertical or horizontal supply and/or demand curves).

**When to Use the Supply-and-Demand Model:** This short section makes the important point that not all market situations are suitable for analysis with the supply-and-demand model. Take a few minutes to point out that this model is a description of a competitive market to help students avoid the common mistake of misapplying these results later on.

## **Aims/Objectives**

The aim of this chapter is to introduce students to the most important tools of economic analysis, that is, demand and supply. Students should understand that in a free market, prices are determined by supply and demand and the equilibrium price is the one for which quantity demanded is equal to the quantity supplied. Students should also be able to analyze real life situations, using the tools of demand and supply.



## Learning Outcomes

Upon completion of this chapter, students should be able to

- Explain and illustrate the laws of demand and supply, and identify factors that cause demand and supply to shift
- Calculate consumer surplus and producer surplus and describe what they mean
- Illustrate how excise taxes ad valorem taxes, price floors, and price ceilings impact the functioning of a market
- Apply supply and demand analysis as a qualitative forecasting tool to see the “big picture” in competitive markets.
- Explain price determination in a competitive market, and show how equilibrium changes in response to changes in determinants of demand and supply

## Key Words

demand	supply	equilibrium	surplus	shortage	Incidence of tax
--------	--------	-------------	---------	----------	------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Managerial Economics and Business Strategy, by Michael Baye, MacGraw Hill, e-book, latest edition, chapter 2

The chapter discusses demand and supply as the major components of a free market. The authors explain the behavior of demand and supply and illustrate how free market forces determine the equilibrium price and quantity. Furthermore, an explanation of the factors that affect demand and supply are explained and how changes in those factors are causing changes in market equilibrium.

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 9.1 (non graded)

Recently, rent prices in Cyprus have increased dramatically. The government has decided to impose rent controls, where owners should not charge more than €400 per month rent for two bedroom apartments. Explain what will happen in the market for rent and also in housing market in general.

**Exercise 9.2 (non graded)**

Some people believe that when the government increases VAT or an excise tax on a product X, the seller will increase the price by the same amount, in other words, the consumer will pay the whole amount of the tax. Discuss!

**Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Demand Estimation and Elasticities**

**(10<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

In this chapter we covered quantitative aspects of demand analysis, including the own price elasticity, income elasticity, and cross-price elasticity of demand. We examined functional forms for demand functions, including linear and log-linear specifications, and discussed the regression procedures used to estimate demand relationships. Armed with these tools, a manager can predict not only the direction of changes in demand but how far demand will move when one of the determinants of demand changes. Knowing the concepts of elasticity and the use of t-statistics and confidence intervals is extremely important when making decisions about how much inventory to hold, how many employees to schedule, and how many units of a product to produce when different determinants of demand change. In this chapter, we saw that increasing price does not always increase revenues. If the absolute value of own price elasticity is greater than 1, an increase in price will decrease total revenue. We also covered the magnitude of changes caused by a change in the price of a substitute or a complement. Finally, we introduced the concepts of regression and confidence intervals. By utilizing the elasticities based on an estimated demand function and constructing a confidence interval, a manager can be 95 percent certain about the amount by which demand will move when a variable like income or advertising changes.

### **Introductory Remarks**

Elasticities of demand measure the responsiveness of consumers to changes in a factor, like price, income or price of a related good. Price elasticity of demand measures how sensitive consumers are to changes in the price of the same good. Elastic demand means that consumers are very sensitive and a small percentage change in the price of the good, will result in a larger percentage change of the quantity demanded of the good, in the opposite direction. The price elasticity of demand depends on factors such as the availability of substitutes. If product X has substitutes, then an increase in the price of X will induce buyers of X to choose a substitute to X. For goods that are in competition, consumers have the upper hand. On the other hand, the demand for a good may be inelastic, the seller has the upper hand. For example, electricity in Cyprus is provided by the Electricity Authority of Cyprus, a monopoly. Therefore, the monopoly can increase the price and increase its revenues, without losing many customers. In other words, the extra revenue from the higher price exceeds the lost revenue from customers reducing their consumption on electricity.

The best way to understand elasticities is with real life and students experience. For example, what would happen if a petrol station increases its price by 10%, while the other petrol station (which is 50 meters away) doesn't? Obviously, almost everyone will go to the second petrol station. In that case the demand for petrol for the first petrol station is very elastic.

When it comes to interpreting the various elasticity coefficients for price elasticity of demand, income elasticity of demand, cross-price elasticity of demand, and the like, it is a good idea to point out that with price elasticity the important component is the magnitude of the coefficient and whether, in absolute value, this coefficient is greater or less than one. For income and cross-price elasticity, the most crucial dimension to the interpretation of the coefficient is the sign. In these cases, the sign indicates whether the good is normal or inferior (in the case of income elasticity) or whether two goods are substitutes or complements (in the case of cross-price elasticity).

Regression analysis is a statistical tool which helps examine relationships, between variables. For example, what is the relationship between sales and advertising? Sales is the dependent variable and advertising is the independent variable. If we are interested to examine how advertising affects sales, we perform regression analysis. Regression analysis forces the relationship to be linear, when in fact may not be linear, however, it is a useful tool for identifying the direction of a relationship.

### **Aims/Objectives**

The material in this chapter attempts to give students an understanding of what is demand elasticity and what it means. Students will have the chance to examine relationships among variables and find out how one variable affects another variable and to what extent. The student will learn how to perform a regression to calculate demand, and how to interpret the results.

### **Learning Outcomes**

Upon completion of this chapter, students should be able to:

- Apply various elasticities of demand as a quantitative tool to forecast changes in revenues, prices, and/or units sold.
- Illustrate the relationship between the elasticity of demand and total revenues
- Discuss the three factors that influence whether the demand for a given product is relatively elastic or inelastic
- Explain the relationship between marginal revenue and the own price elasticity of demand
- Show how to determine elasticities from linear and log-linear demand functions
- Explain how regression analysis may be used to estimate demand functions, and how to interpret and use the output of the regression.

## Key Words

elasticity	Marginal revenue	regression	t-statistic	R-square	Linear demand
------------	------------------	------------	-------------	----------	---------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Managerial Economics and Business Strategy, by Michael Baye, MacGraw Hill, e-book, latest edition, chapter 3

In this chapter, the authors discuss elasticities of demand, that is price elasticity of demand, income elasticity of demand and cross elasticity between two products. The significance of elasticity for business is emphasized. The authors explain how elasticities are used by businesses and the government. The factors affecting elasticities are also presented and analyzed. Finally, the estimation of elasticities using regression analysis is also presented.

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 10.1 (graded 5%)

The recent economic expansion in Cyprus has led to higher sales for most businesses. Mario Trading sells tablet cases and its demand for the product is expressed through the demand equation  $Q_d = 100 - 2P$  (inverse demand  $P = 50 - 0.5Q$ ). Mario trading is debating whether to raise the price in order to take advantage of the higher demand, caused by the higher income of consumers, as a result of the economic expansion. The tablet cases are currently selling for \$20. Please answer the following questions.

- Calculate the price elasticity of demand when the price is \$20 and explain what it means? Based on the elasticity value, what should the business do in order to increase its revenue? Explain!
- Calculate the marginal revenue (from the tablet cases) of the business when it sells its 30<sup>th</sup> unit. Is revenue maximized at that quantity? What is the selling price at  $Q=30$ ? Explain!
- If the cost of the product is constant at \$16, how many units should the business sell and at what price, in order to maximize its profits? Explain your work! (ignore all other expenses).

### **Exercise 10.2 (non graded)**

Please answer the following independent questions

- a. Goods X and Y are complements, and their markets are in equilibrium. Explain how an improvement in technology in the production of X will influence the market for X and the market for Y (supply, demand, price and quantity equilibrium in both markets).
- b. In a market, which is in equilibrium, an increase in supply with constant demand will reduce the price of the good. Comment and explain!
- c. The demand for good X is expressed by the equation  $Q_d = 3000 - 5P$ . Calculate the price elasticity of demand when price is \$100, and explain whether demand is elastic or inelastic. Based on the result, explain whether sales may increase with an increase or decrease in the price.

### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## TITLE: Production

(11<sup>th</sup> Week)

### Summary

In this chapter, we introduced the production function, which summarize important information about converting inputs into outputs sold by a firm. For firms that use several inputs to produce output, isocosts and isoquants provide a convenient way to determine the optimal input mix. Given a desired level of output, isoquants and isocosts provide the information needed to determine the cost-minimizing level of inputs. The cost-minimizing level of inputs is determined by the point at which the ratio of input prices equals the ratio of marginal products for the various inputs. Finally, we showed how economies of scale, economies of scope, and cost complementarities influence the level and mix of outputs produced by single- and multiproduct firms. In the next chapter we will look at the acquisition of inputs. We will see how managers can use spot markets, contracts, or vertical integration to efficiently obtain the inputs needed to produce their desired mix of outputs.

### Introductory Remarks

**Production Functions:** When starting the derivation of the production model, it is helpful to emphasize what the terms “production” and “technology” mean in this context. Production is the transformation of inputs into outputs. Technology is more than just computers and robots; rather, it describes the entire nature of a firm’s production process. Other important terms that are introduced early in the discussion are short run versus long run and variable versus fixed inputs.

**Short-Run Production:** In describing a short-run production function, it is useful to begin with a long-run functional form and then discuss how the short-run version is a simplification with one (or more) of the inputs held constant.

When explaining average and marginal product, it is a good idea to emphasize two things. First, both average and marginal product are measures of productivity—each taking a different perspective on the question of how much output is produced by a given input. Second, emphasizing that average product is just an average and that marginal means “extra” will pay off in the chapter on cost where the same concepts are applied to the cost function.

Finally, the most important concept in this section is the law of diminishing marginal returns. It is important to state the relationship clearly: Adding more of a single input while holding other inputs fixed will eventually lead to a decrease in marginal productivity of the variable input.

**Long-Run Production:** The presentation of long-run production parallels the discussion of consumer theory from the previous chapter. Students will quickly see the

similarities, but it is important to note the differences as well. One difference is that the long-run production function, unlike the utility function, is cardinal. The value of the production function is given in physical units, not the abstract notion of utility associated with a utility function. In addition, there are differences in terminology between the two models (indifference curve versus isoquant, marginal rate of substitution versus marginal rate of technical substitution).

Special cases exist in this model as well and, as with consumer theory, are worth the time spent because they are very helpful in emphasizing the intuition of the model.

**Returns to Scale:** In defining returns to scale, be sure to emphasize that a change in scale involves changing ALL inputs. A useful analogy is a clone or even a photocopier. If an entire firm—all dimensions: workers, factories, machines, trucks, managers, etc.—were fed into a copy machine, the result would be a doubling of the scale of the firm. From there it is easy to ask the key question about what happens to output when this cloning process is complete. Finally, even though the cost-side discussion of these issues does not arise until the next chapter, it is a good idea to at least foreshadow the definition of economies of scale when discussing increasing returns to scale.

**Innovation:** This final section is easy for students to understand just from their reading. Nonetheless, it is worth a quick discussion because differences in technology and, more specifically, in innovation and technological change will be front and center when the focus shifts to market structure and the sources of market power.

## **Aims/Objectives**

The aim of this chapter is to introduce students to production theory and tools and how it is used in decision making process. Important concepts such as marginal product of labor and marginal product of capital and their interactions are explained. Some other important concepts such as increasing returns to scale and economics of scale are very important for students to understand production theory and its applications.

## **Learning Outcomes**

Upon completion of this chapter, students should be able to:

- Explain alternative ways of measuring then productivity of inputs and the role of then manger in the production process
- Distinguish between short run and long run in production and their implications on productivity
- Use isoquants to explain the substitution between labor and capital
- Use isoquant analysis to illustrate optimal input substitution
- Distinguish between short-run and long-run production decisions and indicate their impact on economies of scale.



- Illustrate the relationship between marginal product of labor and marginal product of capital in the long-run

### Key Words

Marginal product of labor	Short run production	productivity	Increasing returns to scale	Input substitution	Production function
---------------------------	----------------------	--------------	-----------------------------	--------------------	---------------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**  
Managerial Economics, by William F. Samuelson and Stephen G. Marks, Wiley publishers, latest edition, chapter 5

The chapter deals with production, which is the process of turning inputs into outputs. The authors illustrate how firms can maximize profit. To maximize profit, the firm should increase usage of a variable input up to a point where the input's marginal cost equals its marginal revenue product. The chapter also illustrates how a firm may minimize the cost of producing a particular amount of output, that is, by choosing an input mix such that the ratio of the marginal product to the input's cost is the same across all inputs.

- **Supplementary Sources/Material**

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 11.1

Show that increasing returns to scale can co-exist with diminishing marginal productivity.

Answer: The production function below illustrates this point. Diminishing marginal productivity describes what happens to output when only labor increases; returns to scale describes what happens to output when both capital and labor increase.

q	L	K
110	10	10
112	11	10
113	12	10
140	12	12

The first three rows illustrate diminishing marginal returns. Comparing rows 1 and 4

shows increasing returns to scale.

### **Exercise 11.2**

During the "computer revolution" of the 1980s and 1990s, many firms replaced old technology with new technology. What might explain why firms don't change technology as quickly today?

Answer: The marginal rate of technical substitution of old technology for new technology was low in the past, but the marginal rate of technical substitution of new technology for newer technology is higher today.

### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: Costs**

**(12<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

The fundamental problem of “costs” is the same as the fundamental problem in Economics that is “scarcity” of resources. For a business, costs are resources and it should make the best use of it. Understanding costs means begins with understanding opportunity cost, because costs are not only the out of pocket expenses but all costs associated with then business. Students should also understand that the behavior of costs is different in the short-run than in the long-run. As a result, decision making in then short-run may be different from decision making in the long-run.

### **Introductory Remarks**

An important idea for students to understand when discussing costs, is the fundamental concept of “opportunity cost”, which is what matters in decision making. It is crucial for students to understand that opportunity costs are NOT the same as implicit costs. The typical example given in most lectures involves the calculation of costs associated with attending university this year. The cost obviously includes explicit things like tuition, room and board, and textbooks, but it also includes implicit costs such as lost wages. Most textbooks will say that “the total cost of attending university is the sum of tuition, books, and the opportunity cost of your time.” This is true in some sense, but it leaves the impression that explicit costs are somehow not opportunity costs as well. They surely are, and students should either be reminded or corrected so that they understand this point. Opportunity cost is the best you could have done with the resources devoted at school that is all costs associated with attending school

Before jumping in to a discussion of various measures and subcategories of costs, it is worthwhile taking one more opportunity to remind students how the twin concepts of production and cost are related. This could include jumping partway through this section to the material on how production functions and cost functions are related. A series of diagrams can show that the cost function and the production function, while not mirror images of one another, so share many properties. This is true of average and marginal functions as well.

This section on Long-Term costs has many important concepts, but the two that require the most attention are the discussion of cost minimization in the isoquant/isocost diagram and the description of long-run average cost as the lower envelope of a series of short-run average cost functions.

First, the cost minimization discussion culminates in a diagram that students will find very similar to the diagram used to describe consumer choice earlier. It is useful to play up the similarities, but it is important to discuss the differences as well. In particular, the underlying story involves attempting to reach the lowest isocost line given a production target illustrated by a given isoquant. This is the opposite story from consumer choice in which consumers attempted to get to the highest possible indifference curve while facing a budget constraint. It is still a constrained optimization problem, but one that involves minimization rather than maximization. Of course, the fact that the optimal solution still exists at a tangency point will likely be noted by students and is worth emphasizing as well.

### **Aims/Objectives**

The aim in this chapter is for students to get familiar with costs concepts and to understand some basic ideas. Understanding the concept of opportunity cost is crucial in cost analysis and the decision making process. Another important idea for students to understand is the behavior of costs in the short-run and in the long-run as well. In relation to production, it is also important to observe that the cost function is a mirror image of production. The more efficient production is, the lower the cost of production.

### **Learning Outcomes**

Upon completion of this chapter, students should be able to:

- Employ the concept of opportunity cost in managerial decision making
- Illustrate the behavior of costs in the short-run
- Construct isocost curves and provide explain what they mean
- Identify relevant costs and use them in decision making
- Illustrate how more efficient production leads to lower costs of production

### **Key Words**

Opportunity cost	Marginal cost	Short run costs	Economic profit	Sunk cost	Cost minimization
------------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------	-------------------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Managerial Economics, by William F. Samuelson and Stephen G. Marks, Wiley publishers, latest edition, chapter 6

The chapter deals with costs of production with emphasis on decision making. In deciding among different courses of action, the manager need only consider the differential revenues and costs of the various alternatives. Managerial decisions should be based on economic profit, not accounting profit. In the short run, the firm should continue to produce as long as price exceeds average variable cost. Assuming it does produce, the firm maximizes its profit (or minimizes its loss) by setting marginal revenue equal to marginal cost.

- **Supplementary Sources/Material**

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 12.1 (non graded)**

You have two career options. You can work for someone else for \$50,000 a year, or, you can run your own business, with an annual revenue of \$100,000, and explicit costs of \$40,000 annually. Explain which career option a profit-maximizer would select and why.

#### **Answer:**

In the absence of other implicit costs a profit-maximizer will run their own business. The business owner will receive  $\$100,000 - \$40,000 = \$60,000$ . The opportunity cost is only \$50,000.

#### **Exercise 12.2 (non graded)**

What are the functions for MC and AC if  $TC = 100q + 100q^2$ ? Are the returns to scale increasing, decreasing, or constant?

#### **Answer:**

$$MC = 100 + 200q$$

$$AC = 100 + 100q$$

Since AC increases with an increase in output, there are decreasing returns to scale.

### **Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **TITLE: International Financial Management**

**(13<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Most large companies are now International or Multinational as business people may say, and therefore, are exposed to challenges, opportunities and risks. Knowledge of the international economics and international financial markets are necessary for every business that inspires to do business outside the national borders. Being international, businesses needs to be aware of how financial markets operate in other countries, the foreign exchange market, taxation, rules and regulations, and many other things. Operating internationally, a business faces various types of risks, such as political, foreign exchange risk, interest rate risk, etc. Businesses try to reduce the risks by hedging, diversification and other policies.

### **Introductory Remarks**

Increasingly the financial manager is involved in global product and financial markets. The globalization movement means that investment and financing decisions must be made in an international arena. International capital budgeting, for example, embraces estimates of future rates of exchange between two currencies. Expansion abroad is undertaken to go into new markets, acquire less costly production facilities, and secure raw materials. Owing to market segmentation, foreign projects sometimes afford risk reduction properties that are not available in domestic projects.

A number of factors make foreign investment different from domestic investment. Taxation is different, and there are risks present in political conditions. A company faces three types of exchange-rate risk exposure in its foreign operations: translation exposure, transactions exposure, and economic exposure. Translation exposure is the change in accounting income and balance sheet statements caused by accounting treatment of a foreign subsidiary. Transactions exposure relates to settling a particular transaction, such as open-account credit, at one exchange rate when the obligation was originally booked at another. Economic exposure has to do with the impact of unanticipated changes in exchange rates on expected future cash flows and, hence, on the economic value of the firm.

There are a number of ways by which exchange-rate risk exposure can be managed. Natural hedges; cash management; adjusting of intracompany accounts; as well as international financing hedges and currency hedges, through forward contracts, futures contracts, currency options, and currency swaps, all serve this purpose. Natural hedges involve offsets between revenues and costs with respect to different sensitivities to exchange-rate changes. Natural hedges depend on the degree to which prices and costs are globally or domestically determined.

A company can also protect itself by balancing monetary assets and liabilities and by adjusting intracompany accounts. It can hedge by financing in different currencies. The major sources of international financing are loans from commercial banks, discounted trade drafts, Eurodollar loans, and international bonds.

Currency hedges include forward contracts, futures contracts, currency options, and currency swaps. For the first, one buys a forward contract for the exchange of one currency for another at a specific future date and at an exchange ratio set in advance.

For this protection there is a cost that is determined by the difference in the forward and spot exchange rates. Currency futures contracts are like forward contracts in function, but there are differences in settlement and other features. Currency options afford protection against adverse currency movements, for which one pays a premium for the right, but not the obligation, to exercise the option. They are suited for hedging “one-sided” risk. Finally, currency swaps are an important longer term risk-shifting device. Here, two parties exchange debt obligations in different currencies.

### **Aims/Objectives**

The aim of this chapter is to introduce students to the international financial and economic environment, in which multinational businesses operate. Students need to understand the challenges, opportunities and risks involved with international business. Students should also learn the instruments that help the company hedge against foreign exchange and other risks. Finally, students learn how exogenous factors, such as political developments, rules and regulations and others affect the company’s operations and its prospects.

### **Learning Outcomes**

Upon completion of this chapter, students should be able to:

- Identify the challenges, opportunities and risk that a multinational business may face when operating abroad
- Understand the difference between spot and forward exchange rates
- Explain the basic relationships between spot exchange rates, forward exchange rates, interest rates and inflation rates.
- Formulate simple strategies to protect the firm against foreign exchange risk
- Perform an Net Present Value analysis for projects with cash flows in foreign currencies

## Key Words

Foreign exchange market	Spot rate	Forward rate	Exchange rate	Transaction risk	Interest rate parity
-------------------------	-----------	--------------	---------------	------------------	----------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 15

In this chapter, the authors deal with international aspects of a business. The nature of international business is discussed and illustrated. The foreign exchange market is explained and explained how is related to business decision making. The authors provide theories and evidence on exchange rate relationships. The costs of using the foreign exchange market are discussed and hedging against unfavorable changes of the exchange rates is also illustrated.

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 13.1 (non graded)

Planters plc manufactures agricultural implements, components for which are acquired from a number of sources, including some overseas ones. The implements are marketed in the UK and, increasingly, overseas. The directors are aware that the business is exposed to exchange rate risk, but in the past have taken the view that this leads to losses and gains at a level that it has been prepared to accept. Recently, the scale of overseas trading has led the directors to consider the possibility of managing their foreign exchange risk exposure.

Draft a note for the directors explaining how buying and selling in foreign currencies exposes the business to risk. The note should then explain, in reasonable detail, how this risk might be managed in practice.

### Exercise 13.2 (non graded)

Pavlov plc has just made a sale to an Australian customer for A\$500,000, the payment to be made in three months' time. The current exchange rate is £1 = A\$2.6. Nominal interest rates for three months are 2 per cent in Australia and 3 per cent in the UK. Pavlov plc is going to avoid transaction risk by using a money market hedge.



Describe, with exact figures, what action the business will take, and when it will take it, to achieve its objective. (Work to the nearest £ and/or A\$.)

### **Exercise 13.3 (project, graded 40%)**

#### **PROJECT – Financial Statement Analysis**

You need to study the financial statements and other information of a two public companies that from the same sector (for example General Motors and Ford), listed in an American Stock Exchange, (Nasdaq, NYSE, American Stock Exchange) and compare them. The analysis will cover various aspects of the two companies, and it will be comparative for three years (except for the first question). You are expected to answer the questions below and provide comments. Most of the information is available in web pages (marketwatch.com) and the annual reports of the companies. All information is provided electronically and it is free of charge.

For your convenience, two tables are provided below. Please fill in the tables and submit them to me for review before you write your final project. The project is due by the end of the last week of the semester at [m.mavrides@euc.ac.cy](mailto:m.mavrides@euc.ac.cy)

Please answer the following questions

1. Show the market prices and %changes of the shares of the two companies, on a table or a graph, along with the index and make comments and comparisons? Increases, decreases and why! (on a separate table or a graph)
2. Describe the profitability of the company (net income / sales) expressed as percentages. Comments!
3. Calculate and comment on the liquidity of the two companies (current assets / current liabilities), comments!
4. Explain how the two companies manages its assets using the efficiency ratio (net income / assets), comments!
5. Calculate the return of equity (net income / equity) and make comments.
6. Explain how the businesses manage their debts (liabilities) using the interest expense coverage ((net income + interest expense) / interest expense), comments!
7. Describe the capital structure of the two companies, how the businesses finance their assets, comments!
8. Calculate and make comments on the dividend policy of the two companies, and dividend yield (dividend per share for the year / price per share beginning of the year), comments!
9. Calculate the Price Earnings ratio (Price per share / Earnings per Share) and make comments!
10. Compare the overall performance of the two companies based on the above! Comments!

Your answers should be short and inclusive. In total, the answers should not exceed the limit of 4,000 words. The study is individual and the teacher reserves the right to ask questions about the project.

**Recommended number of work hours for the student**

15 hours

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.

**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 50 hours.

## INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES

### Title: Introduction to Financial Management

(1<sup>st</sup> Week)

#### Exercise 1.1 (non graded)

What is limited liability for limited companies and explain why the state allowed for this privilege?

#### Answer

A limited company is one for which, in case of liquidation, shareholders cannot lose more than their contribution in the capital of the company. In other words, shareholders of a limited company are limited to their contribution. The reason, the state gave this privilege to corporations, is to encourage investor to invest in shares of corporations, which will become investments in the economy.

#### Exercise 1.2 (non graded)

Andreas went for an interview to Mega Computers Corporation and here are some of the questions asked during the interview. Please answer the following questions.

- a. Contrast the objective of maximizing earnings with that of maximizing wealth for a company.
- b. Should the managers of a company own sizable amounts of common stock in the company? What are the pros and cons?

#### Answer

Maximising earnings may or may not lead to maximization of the value of the company, depending on how these profits were achieved and depending on whether other objectives are also achieved. For example, the company may maximize profits because it delays maintenance costs and training of the employees, which will damage long term growth of the company. Also, the value of the company depends also on other factors, such as, good governance practices, respect for the environment, for society etc.

It is a good idea for managers to hold sizable amount of common stock in the company because that will make them think like managers and serve the interest of shareholders better, since their interests coincide with those of the other shareholders. However, when managers become owners, they may behave differently and may not follow the rules of internal control. They may exercise authoritative rule on the rest of the employees.

## **Title: The Agency Problem and Corporate Governance**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Exercise 2.1**

Explain the “agency problem” which exists in many businesses. Explain why the problem arises and suggest ways of dealing with that problem.

### **Answer**

The agency problem is the potential conflict in goals between the principal (shareholders) and the agents (management), where management may serve its own interest at the expense of the interest of shareholders. The problem stems from the fact that shareholders are unable to supervise management and make sure they are doing their job. Some ways of dealing with the problems are internal and external audits, good governance practices, share options for managers, the threat of a hostile takeover, etc.

### **Exercise 2.2**

Why is corporate governance important for a business! Furthermore, explain why corporate governance is especially important for a business listed in a stock exchange.

### **Answer**

Corporate governance is important because it ensures that the proper internal controls, policies and procedures are in place, reducing the chances of fraud, and it enhances transparency and accountability of managers. For companies listed in a stock exchange, corporate governance is particularly important since shareholders rely on good corporate governance to invest money in the company.

## **Title: Time Value of Money**

**(3<sup>st</sup> Week)**

### **Exercise 3.1**

The bank offers a loan of \$20,000 for your studies today, with interest 10% compounded annually. The loan will be paid in two equal instalments beginning in the third year (after you finish your studies). The interest is running from year one.

- Calculate the payment  $X$  each year. Explain your work.
- Calculate the balance of the loan at the end of the third year (after the first payment is made). Please explain!
- Suppose that you cannot make the full payment, but you do want the balance of the loan to remain the same after year two. How much do you have to pay each year? Explain!

### Answer

The present value of the two payments (third and fourth year) is equal to value of the loan at the end of year two, using the formula, "value of the loan at year two" =  $X/1.1 + X/1.21$ . The interest is running from day 1, so the value of the loan at end of year 2 is €24,200

$$24,200 = X/1.1 + X/1.21 = X(1/1.1 + 1/1.21) = X(0.909 + 0.826) = 1.735X$$

$$X = 24,200/1.735 = 13,948$$

At the end of year 3, the balance of the loan is  $24,200 \times 1.1 = 26,620$  less the payment €13,948 = €12,672

In order for the loan balance to stay the same after the end of year two, we should pay the interest only, which is €2,420 (10%\*€24,200).

### Exercise 3.2

Suppose you made a deal with your parents that you complete your masters in two years from today and they would buy you a plot of residential land. The plot of land is worth €100,000 today but your parents believe that its market value will decrease 10% per year. So they decided to make one deposits in the bank today, so that in two years would have enough money to buy the plot of land (given the drop in the price of land). The interest rate in the bank is 4% compounded annually. Please answer the following:

- Calculate the deposit that your parents must set aside today. Explain!
- What if your parents make two equal deposits (instead of one), the first one at the beginning of the first year and the second one at the beginning of the second year. How much would the deposit be?
- Suppose that your teacher says that your parents would earn higher returns by investing the money in the stock market. Historically, the stock market annual yields 8% on average. That way, you may still buy the plot and have some money left. What do you think?

## Answer

The plot of land will decrease in value by 10% in year one and 10% in year two, that is  
 $100,000 - 10\%(100,000) = 90,000$  end of year one

$90,000 - 10\%(90,000) = 81,000$  end of year two

We need to make a deposit in year one, which will grow by 4% each year, for two years, to become 81,000. We use the future value formula

$$FV = PMT(1 + 0.04)^2$$

$$PMT = 81000 / 1.0816 = 74,889$$

If two deposits are made, we use the formula of future value again

$$81,000 = PMT(1 + 0.04)^2 + PMT(1+0.04)$$

$$PMT = 81000 / 2.1216 = 38,179$$

Investing the money in shares involves high risk, the return may be 8% or higher or lower, which means that your parents may not get the desired amount in two years. The accumulated amount may be more or less than 81,000. So it is not a good idea.

## Title: Capital Budgeting Techniques

(4<sup>st</sup> Week)

### Exercise 4.1

Capital budgeting is the planning and control of cash outflows in the expectation of deriving future cash inflows from investments in non-current assets. Explain how the cash flows are evaluated?

### Answer

Cash flows are being evaluated in terms of size, timing and risk. The size of the cash flow is important as well as the timing, cash is worth more if it is received earlier than later. Risk of cash flows refers to the possibility of receiving a different amount than the one projected, higher risk involves uncertainty and requires a higher discount rate.

### Exercise 4.2

Suppose a Mario Real Estate Management Company is considering purchasing an office building which is going to be used for rental income. The cost of the building is \$2 million paid in cash immediately. The rental income, after all expenses paid (maintenance, taxes etc), is \$180,000 per year for ever. The risk associated with the investment is not very high and the required rate of return applicable for such an investment is 8%. Please answer the following:



- a. Explain the risk associated with this investment. Describe the factor(s) that may affect the risk?
- b. Calculate the net present value of the investment and explain what it means!

**Answer**

The risk associated with the investment is associated with cash inflows from rental income, they may less or more. One of the factors affecting rental income is the future is the real estate prices, or supply of office space etc., or the demand as well. We use the formula for perpetuity, which is equal to the payment divided by the discount rate appropriate for this investment (reflects the risk of the investment). That is  

$$NPV = -\$2m + \$180,000/0.08 = \$250,000 \text{ positive}$$

The amount of NPV means that the Mario business will get the return he wants plus additional profit.

The internal rate of return is the return that makes NPV zero. That is 9%  

$$NPV = -\$2m + \$180,000/IRR = 0, \text{ that } IRR = 9\%$$

**Title: shares and bonds**

**(5<sup>st</sup> Week)**

**Exercise 5.1**

Discuss the usefulness of a stock exchange in the economy, for businesses as well as for investors?

**Answer**

A stock exchange is an organized market where shares of companies are traded. Companies elect to place their shares in the market in order to allow shareholders to sell their shares or buy more. The fact that shareholders can trade their shares in the open market, makes it easier for companies to issue new shares and raise fresh capital and make new investments. That is a key concept to understand. That is why the stock exchange institution is considered as the steam-machine of the economy. Prices are determined in the free market by demand and supply forces based on all publicly available information. People possessing confidential information may profit at the expense of other investors. A market in which prices reflect all publicly available information, it is considered to be an “efficient market”

**Exercise 5.2**

Two companies, ABC and XYZ, have issued the same kind of bonds, same face value of \$1,000, same maturity of one year, and same coupon interest of 0%. Both bonds are traded in the bond exchange. The market price of bonds right a few days after the issue are \$900 and \$950 respectively.

- Explain why the two prices are different and what they mean in terms of company risk.
- Calculate the expected returns of the two bonds, based on their market prices.
- What happens to the prices of the two bonds as they approach maturity, assuming the two companies are still in business? Explain!

### **Answer**

Prices are different because they reflect different amounts of risk. The default risk of company A is higher than company B

For company A, return is  $100/900 = 11.1\%$  and for company B, return is  $50/950 = 5.26\%$

The two prices must increase and converge at the same time as we approach maturity because there is less time left to mature, that is, less risk not to get your money. If the two companies survive until maturity, both prices must be at \$1000.

## **Title: Financial Analysis**

**(6<sup>st</sup> Week)**

### **Exercise 6.1**

Two companies, A and B have the same value for their assets and their profits after tax. However, the debt ratio for company A is higher than that of company B. In that case, the return on equity for company A is higher than that of company B. Explain whether this is correct!

### **ANSWER**

Company A has a higher return on equity because the profit (numerator) is the same for both companies while the equity (denominator) is lower for company A. The equity is lower for A since both companies have the same assets value and the debt ratio is higher for A than it is for B. For example, if assets are 100 for both A and B and debts are 80 for A and 50 for B, then equity is 20 for A and 50 for B. If profits are 10 for both companies, then return of equity is 50% for A and 20% for B.

### **Exercise 6.2 (graded 5%)**

The return on equity for MMM corporation is 10% for 2017 and profits after taxes are \$40,000. Number of shares outstanding are 100,000 and the market price of the share is \$8. Total liabilities for the company are \$600,000. Please answer the following questions

- c. Please calculate the equity capital of the company. Describe the significance of the ratio “return on equity” and how it is being used by investors
- d. Calculate the debt to assets ratio and explain its meaning and significance to investors.
- e. Calculate the price-earnings ratio of MMM and explain its meaning and significance to investors?

### **Title: Working Capital Management**

**(7<sup>st</sup> Week)**

#### **Exercise 7.1**

Why is working capital a particularly important area of concern for financial managers?

#### **Answer**

The large amounts of investment in inventories and trade receivables, the funds held in cash and the amount of finance provided by trade payables make working capital a very important area for the average business

#### **Exercise 7.2**

For a business, what (briefly) are the advantages and disadvantages of using a bank overdraft as a means of financing?

#### **Answer**

The advantages of using a bank overdraft include:

- It is relatively cheap.
- It is flexible.

The disadvantages include:

- The bank normally charges a fee for establishing the facility.
- The overdraft is usually repayable at very short notice.

### **Title: Introduction to Managerial Economics**

**(8<sup>st</sup> Week)**

#### **Exercise 8.1**

A firm's current profits are \$550,000. These profits are expected to grow indefinitely at a constant annual rate of 5 percent. If the firm's opportunity cost of funds is 8 percent, determine the value of the firm:

- a. The instant before it pays out current profits as dividends.

b. The instant after it pays out current profits as dividends.

**Answer**

$\$550,000(1+0.08)/(0.08 - 0.05) = \$19.8$  million

$\$19.8$  million less  $\$550,000 = \$19,25$  million

**Exercise 8.2**

Jaynet spends \$20,000 per year on painting supplies and storage space. She recently received two job offers from a famous marketing firm—one offer was for \$100,000 per year, and the other was for \$90,000. However, she turned both jobs down to continue a painting career. If Jaynet sells 20 paintings per year at a price of \$10,000 each:

What are her accounting profits?

What are her economic profits?

**Answer**

Her accounting profits are \$180,000. These are computed as the difference between revenues (\$200,000) and explicit costs (\$20,000).

Her economic profits are \$80,000, that is the difference between the accounting profit less the value of the best alternative, which is \$100,000

**Title: Supply and Demand Analysis**

**(9<sup>st</sup> Week)**

**Exercise 9.1**

Recently, rent prices in Cyprus have increased dramatically. The government has decided to impose rent controls, where owners should not charge more than €400 per month rent for two bedroom apartments. Explain what will happen in the market for rent and also in housing market in general.

**Answer**

If a maximum rent is imposed at €400, which is well below the market rent, more people will be looking for an apartment to rent, but less owners will offer their apartments for rent (because of the low rent price). As a result, there will be a shortage of apartments and the people able to rent an apartment will decrease. A black market will be created, where some people will be willing to pay money under the table, in order to get an apartment.

Furthermore, in the housing market, the quality of housing will go down and builders will invest less in construction of new apartments. That is, investments in that sector of the economy will go down, making things worse.

### **Exercise 9.2**

Some people believe that when the government increases VAT or an excise tax on a product X, the seller will increase the price by the same amount, in other words, the consumer will pay the whole amount of the tax. Discuss!

### **Answer**

Normally the tax is shared between the buyer and the seller. That is because, if the seller increases the price by the amount of the tax, consumers will buy less of the product X. Therefore, producers will have to absorb some of the tax, in order to encourage consumers to purchase the product. Generally, the more inelastic demand for product X is, the greater the portion of the tax paid by consumers. Similarly, the more elastic demand for X is, the higher then portion paid producers.

## **Title: Demand Estimation, Elasticities and Regression**

### **(10<sup>st</sup> Week)**

### **Exercise 10.1 (graded 5%)**

The recent economic expansion in Cyprus has led to higher sales for most businesses. Mario Trading sells tablet cases and its demand for the product is expressed through the demand equation  $Q_d = 100 - 2P$  (inverse demand  $P = 50 - 0.5Q$ ). Mario trading is debating whether to raise the price in order to take advantage of the higher demand, caused by the higher income of consumers, as a result of the economic expansion. The tablet cases are currently selling for \$20. Please answer the following questions.

- a. Calculate the price elasticity of demand when the price is \$20 and explain what it means? Based on the elasticity value, what should the business do in order to increase its revenue? Explain!
- b. Calculate the marginal revenue (from the tablet cases) of the business when it sells its 30<sup>th</sup> unit. Is revenue maximized at that quantity? What is the selling price at  $Q=30$ ? Explain!
- c. If the cost of the product is constant at \$16, how many units should the business sell and at what price, in order to maximize its profits? Explain your work! (ignore all other expenses).

### **Exercise 10.2**

Please answer the following independent questions

- a. Goods X and Y are complements, and their markets are in equilibrium. Explain how an improvement in technology in the production of X will influence the market for X and the market for Y (supply, demand, price and quantity equilibrium in both markets).
- b. In a market, which is in equilibrium, an increase in supply with constant demand will reduce the price of the good. Comment and explain!
- c. The demand for good X is expressed by the equation  $Q_d = 3000 - 5P$ . Calculate the price elasticity of demand when price is \$100, and explain whether demand is elastic or inelastic. Based on the result, explain whether sales may increase with an increase or decrease in the price.

### Answer

An improvement in technology in the production of X will cause an increase in the supply of X (shift of supply curve to the right), which results in lower price and greater quantity of X. That means, that the demand for Y, which is a complement to X, will also increase (shift of demand of Y to the right), causing an increase in the price of Y and a decrease in the quantity supplied of Y (in the market of Y). An example would be laptops and mouses).

An increase in supply with constant demand results in lower price for the good, since supply curve shifts to the right. At each price, quantity supplied is higher than quantity demanded, which means that the price will go down to bring equilibrium in the market again.

We use the elasticity formula

$$E = (\Delta Q / \Delta P) * (P / Q) = -5(500 / 2500) = -0.2$$

In the above formula,  $(\Delta Q / \Delta P)$  is the slope of the demand equation (the coefficient of P). We also substitute P in the demand equation to get Q

The value of elasticity is the absolute value of the above, which is 0.2. The value of price elasticity is less than 1, indicating an inelastic demand, meaning that consumers are not sensitive to the price. Therefore, the business can increase revenue by increasing the price.

### Title: Production

(11<sup>st</sup> Week)

#### Exercise 11.1

Show that increasing returns to scale can co-exist with diminishing marginal

productivity.

**Answer**

The production function below illustrates this point. Diminishing marginal productivity describes what happens to output when only labor increases; returns to scale describes what happens to output when both capital and labor increase.

q	L	K
110	10	10
112	11	10
113	12	10
140	12	12

The first three rows illustrate diminishing marginal returns. Comparing rows 1 and 4 shows increasing returns to scale.

**Exercise 11.2**

During the "computer revolution" of the 1980s and 1990s, many firms replaced old technology with new technology. What might explain why firms don't change technology as quickly today?

**Answer**

The marginal rate of technical substitution of old technology for new technology was low in the past, but the marginal rate of technical substitution of new technology for newer technology is higher today.

**Title: Costs**

**(12<sup>st</sup> Week)**

**Exercise 12.1**

You have two career options. You can work for someone else for \$50,000 a year, or, you can run your own business, with an annual revenue of \$100,000, and explicit costs of \$40,000 annually. Explain which career option a profit-maximizer would select and why.

**Answer:**

In the absence of other implicit costs a profit-maximizer will run their own business. The business owner will receive  $\$100,000 - \$40,000 = \$60,000$ . The opportunity cost is only \$50,000.

**Exercise 12.2**

What are the functions for MC and AC if  $TC = 100q + 100q^2$ ? Are the returns to scale increasing, decreasing, or constant?

**Answer:**

$$MC = 100 + 200q$$

$$AC = 100 + 100q$$

Since AC increases with an increase in output, there are decreasing returns to scale.

## **Title: International Financial Management**

**(13<sup>st</sup> Week)**

### **Exercise 13.1**

Planters plc manufactures agricultural implements, components for which are acquired from a number of sources, including some overseas ones. The implements are marketed in the UK and, increasingly, overseas. The directors are aware that the business is exposed to exchange rate risk, but in the past have taken the view that this leads to losses and gains at a level that it has been prepared to accept. Recently, the scale of overseas trading has led the directors to consider the possibility of managing their foreign exchange risk exposure. Draft a note for the directors explaining how buying and selling in foreign currencies exposes the business to risk. The note should then explain, in reasonable detail, how this risk might be managed in practice.

**Answer**

The note should make the following points:

Political risk. The risk of war, civil unrest, unexpected increases in taxes, and restrictions on remittances of cash from sales to the UK. This risk can be assessed in advance, and there are commercial services that provide an assessment. Countries with a high political risk could be avoided and/or the risk can be insured against.

Lack of local knowledge. The problems that may arise from not being in touch with the cultural, commercial and legal environment of the country concerned. Probably the best approach here is to do as much research into these matters as possible before trying to trade in the market. It seems likely that a government agency will be able to help here. It might be worth considering employing someone who has a good understanding of the country and the market as a consultant.

Foreign currency risk. This is the risk that currency markets may cause sterling to strengthen against the local currency during the period between making a purchase or sale and paying or receiving the cash. There are several steps, none of them costless that can be taken to cover the risk relating to a credit sale:

- Buy a put option in the foreign currency: that is, buy the right to sell the foreign currency for a stated amount of sterling at a future time. If sterling holds its value against the foreign currency, the option need not be exercised.



- Borrow immediately an amount of the foreign currency that, with interest, will grow to the value of the receipt by the scheduled receipt date. When the receipt occurs, the loan can be paid off from the proceeds.
- Sell the foreign currency, at the close of the sale, for future delivery on the scheduled date of receipt.

The steps that can be taken to cover the risk relating to a purchase on credit are, more or less, the opposite to those above.

### **Exercise 13.2**

Pavlov plc has just made a sale to an Australian customer for A\$500,000, the payment to be made in three months' time. The current exchange rate is £1 = A\$2.6. Nominal interest rates for three months are 2 per cent in Australia and 3 per cent in the UK. Pavlov plc is going to avoid transaction risk by using a money market hedge. Describe, with exact figures, what action the business will take, and when it will take it, to achieve its objective. (Work to the nearest £ and/or A\$.)

### **Answer**

Borrow A\$490,196 (that is,  $A\$500,000 \times 100/102$ ) and convert this to £188,537 (that is,  $A\$490,196/2.60$ ). When the three months have elapsed, the borrowing, with interest, will exactly equal A\$500,000, which will be paid off from the receipt from the Australian customer.



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



European  
University Cyprus

ΕΝΤΥΠΟ: 200.1.3

## ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA605 Οικονομικά και Χρηματοοικονομικά των  
Επιχειρήσεων σε ένα Διεθνές Περιβάλλον**

## Πληροφορίες Μαθήματος

<b>Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</b>	<b>European University Cyprus</b>		
<b>Πρόγραμμα Σπουδών</b>	MBA		
<b>Μάθημα</b>	<b>MBA605</b>	<b>Οικονομικά και Χρηματοοικονομικά των Επιχειρήσεων σε ένα Διεθνές Περιβάλλον</b>	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Μάστερ) <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Γλώσσα διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Είδος μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό <input checked="" type="checkbox"/>	Επιλογής <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Μέχρι 6	Φυσικές Συναντήσεις: -	Τηλεδιασκέψεις: Μέχρι 6
<b>Αριθμός εργασιών</b>	3 Εργασίες		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες	Τελική Εξέταση	
	50 %	50 %	
<b>Αριθμός διδακτικών μονάδων (ECTS)</b>	10		

Συγγραφή Οδηγού Σπουδών:	Δρ Μάριος Μαυρίδης
Επιμέλεια και τελική έγκριση Οδηγού Σπουδών:	Δρ Λυκούργος Χατζηφάνης Καθ. Γιώργος Παπαγεωργίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΘΕΜΑ	ΣΕΛΙΔΑ
	1 <sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη/Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: Εισαγωγή στο Μάθημα	4
Εβδομάδα 1	Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Διαχείριση	6
Εβδομάδα 2	Το Πρόβλημα της Αντιπροσώπευσης και η Εταιρική Διακυβέρνηση	10
Εβδομάδα 3	Διαχρονική Αξία του Χρήματος και Εφαρμογές, Κίνδυνος και Απόδοση	14
Εβδομάδα 4	Τεχνικές Προυπολογισμού Επενδύσεων Κεφαλαίων	18
Εβδομάδα 5	Μετοχές και Ομόλογα, Αποτίμηση Μετοχών και Ομολόγων, Άντληση Νέων Κεφαλαίων	22
Εβδομάδα 6	Ανάλυση Χρηματοοικονομικής Κατάστασης	26
Εβδομάδα 7	Διαχείριση Κεφαλαίου Κίνησης	30
Εβδομάδα 8	Εισαγωγή στην Οικονομία των Επιχειρήσεων	34
Εβδομάδα 9	Ζήτηση και Προσφορά, Εφαρμογές	38
Εβδομάδα 10	Ελαστικότητες	42
Εβδομάδα 11	Παραγωγή	46
Εβδομάδα 12	Κόστος	50
Εβδομάδα 13	Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Περιβάλλον, Αγορές Ξένου Συναλλάγματος, Αντιστάθμιση	54
Εβδομάδα 14	Τελική Τηλεδιάσκεψη/Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση	59
	Τελική Εξέταση	60
	Ενδεικτικές Απαντήσεις για Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης	61

## 1<sup>η</sup> ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ/ ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ:

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### Παρουσίαση Προγράμματος

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

#### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

#### Παρουσίαση του Μαθήματος μέσα από τον Οδηγό Σπουδών

##### ο Συνοπτική περιγραφή & στόχοι

Το μάθημα πραγματεύεται διάφορα θέματα που άπτονται της οικονομίας και χρηματοοικονομίας, και συνδράμουν τη διοίκηση στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι φοιτητές θα ενημερωθούν για τα εργαλεία της οικονομικής και χρηματοοικονομικής ανάλυσης και θα μάθουν πώς να διαχειρίζονται καλύτερα τους πόρους ενός οργανισμού ώστε να οδηγηθεί σε μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων. Επίσης, οι φοιτητές θα έρθουν αντιμέτωποι με πραγματικές συνθήκες, όπου η θεωρία συναντά την πρακτική.

Μετά από την επιτυχή ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να εφαρμόζουν οικονομικά και χρηματοοικονομικά εργαλεία στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων
- Να εκτιμούν τις αρχές της καλής εταιρικής διακυβέρνησης, του εσωτερικού ελέγχου και της επαγγελματικής δεοντολογίας
- Να κατανοούν τα βασικά στοιχεία της διαχρονικής αξίας του χρήματος και τις εφαρμογές της
- Να εφαρμόζουν διάφορες μεθόδους εκτίμησης της επένδυσης
- Να αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο και πώς αυτός επηρεάζει τη χρηματοοικονομική ανάλυση και τη λήψη αποφάσεων
- Να μάθουν πώς λειτουργούν οι χρηματοπιστωτικές αγορές και να αντιλαμβάνονται τη σημασία τους για τις εταιρείες και για την οικονομία γενικότερα
- Να καταλάβουν πώς οι ξένες αγορές επηρεάζουν την εταιρική στρατηγική και τον ανταγωνισμό
- Να εφαρμόζουν στατιστικές τεχνικές (π.χ. ανάλυση παλινδρόμησης) για να υπολογίζουν τη ζήτηση

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

Περίπου 5 ώρες (περιλαμβανομένης της μελέτης του Οδηγού)

## ΤΙΤΛΟΣ: Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Διαχείριση

(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η χρηματοοικονομική διαχείριση πραγματεύεται την απόκτηση, χρηματοδότηση και διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά απώτερων στόχων. Ο πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων. Ωστόσο, προκειμένου να επιτευχθεί μεγιστοποίηση του κέρδους, μια εταιρεία πρέπει πρώτα να υλοποιήσει αριθμό άλλων στόχων, όπως καλή διακυβέρνηση, συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανόνες, εταιρική κοινωνική ευθύνη, ευημερία των εργαζομένων κτλ. Οι εταιρείες προβαίνουν σε επενδύσεις (απόκτηση περιουσιακών στοιχείων), που είναι απαραίτητες για τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η επενδυτική διαδικασία περιλαμβάνει εκτίμηση εναλλακτικών επενδυτικών ευκαιριών, χρήση τεχνικών κατάρτισης κεφαλαιουχικού προϋπολογισμού, όπως η μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης, η προεξοφλημένη περίοδος αποπληρωμής κτλ. Η γνώση και κατανόηση της διαχρονικής αξίας του χρήματος είναι ζωτική για την εφαρμογή τεχνικών κατάρτισης κεφαλαιουχικού προϋπολογισμού. Η αγοραία τιμή ανά μετοχή είναι η σημαντικότερη στατιστική μιας εταιρείας, καθώς αντανακλά τη σύγκλιση όλων των εμπλεκόμενων φορέων της αγοράς. Η αγοραία τιμή ανά μετοχή λαμβάνει υπόψη τα τρέχοντα και τα προσδοκώμενα μελλοντικά κέρδη, τη χρονική στιγμή, τη διάρκεια, καθώς και τη σχέση κινδύνου-απόδοσης. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης (Agency theory) περιγράφει την ενδεχόμενη σύγκρουση ανάμεσα στους διευθυντές και τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης, με την έννοια ότι οι διευθυντές μπορεί να εξυπηρετούν δικά τους συμφέροντα εις βάρος των ιδιοκτητών. Η καλή διακυβέρνηση μπορεί να μειώσει σημαντικά τις συνέπειες της ενδεχόμενης σύγκρουσης μεταξύ διευθυντών και ιδιοκτητών.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η Χρηματοοικονομική Διαχείριση περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων, όπως εξεύρεση και χρήση πόρων της επιχείρησης. Περιλαμβάνει επίσης την εφαρμογή γενικών αρχών διαχείρισης για τους χρηματοοικονομικούς πόρους της επιχείρησης. Με βάση το όραμα της εταιρείας, μελετάμε την αγορά και θέτουμε στόχους, σχεδιάζουμε τις δραστηριότητες και τα έργα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων μας (σχεδιασμός), αναζητάμε τους απαραίτητους χρηματοοικονομικούς πόρους και τους διανέμουμε στις διάφορες δραστηριότητες και έργα (οργάνωση), εφαρμόζουμε τα έργα (διεύθυνση) και ασκούμε τους απαραίτητους ελέγχους (έλεγχος). Ο σχεδιασμός είναι πολύ σημαντικός και ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει ότι ακολουθούνται όλες οι διαδικασίες. Όπου χρειάζεται, ο έλεγχος προσφέρει ανατροφοδότηση για τυχόν τροποποιήσεις.

Η χρηματοοικονομική διαχείριση ασχολείται με την εξεύρεση κεφαλαίων για επενδυτικούς σκοπούς, κατανέμοντας κεφάλαια σε διάφορες επενδύσεις, και με τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών πόρων μιας επιχείρησης. Παράδειγμα: Μια εταιρεία ανάπτυξης ακινήτων εξετάζει την οικοδόμηση μεγάλου κτιρίου, που αποτελείται από τέσσερις οικιστικές μονάδες καθώς και γραφεία, κοντά σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη περιοχή στο Χάμερσμιθ του Λονδίνου.

Το πεδίο εφαρμογής της χρηματοοικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνει επενδύσεις σε πάγια στοιχεία (κεφαλαιουχικό προϋπολογισμό) καθώς και κυκλοφορούν ενεργητικό (αποφάσεις για κεφάλαιο κίνησης). Η επένδυση σε πάγια στοιχεία είναι ζωτική για τις μακροπρόθεσμες προοπτικές της επιχείρησης, ενώ οι επενδύσεις σε κεφάλαιο κίνησης είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της. Το πεδίο εφαρμογής της χρηματοοικονομικής διαχείρισης επεκτείνεται για να συμπεριλάβει αποφάσεις με θέμα τη χρηματοδότηση, δηλαδή πώς η επιχείρηση θα χρηματοδοτήσει και θα διαχειριστεί τις επενδύσεις της και τις προϋποθέσεις του κεφαλαίου κίνησης. Οι χρηματοοικονομικές αποφάσεις συνδέονται με την άντληση χρηματοδότησης από διάφορους πόρους, που θα εξαρτηθούν από τις αποφάσεις για τον τύπο της πηγής, την περίοδο χρηματοδότησης, το κόστος χρηματοδότησης και τις συναφείς αποδόσεις.

Οι χρηματοοικονομικές δραστηριότητες συγκαταλέγονται ανάμεσα στις σημαντικότερες και πιο σύνθετες δραστηριότητες μιας εταιρείας, τις οποίες αναλαμβάνει να εκτελέσει ο οικονομικός διαχειριστής (financial manager).

Ο οικονομικός διαχειριστής είναι ο άνθρωπος που μεριμνά για όλες τις σημαντικές χρηματοοικονομικές λειτουργίες ενός οργανισμού. Θα πρέπει να διαθέτει διορατικότητα προκειμένου να διασφαλίσει ότι τα κεφάλαια χρησιμοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Οι ενέργειές του έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία, την ανάπτυξη και την υπεραξία της εταιρείας.

Η χρηματοοικονομική διαχείριση ασχολείται γενικά με την προμήθεια, την κατανομή και τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών πόρων του ομίλου. Οι στόχοι της χρηματοοικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνουν την εξασφάλιση τακτικής και επαρκούς προμήθειας κεφαλαίων στον όμιλο, διασφαλίζοντας επαρκείς αποδόσεις στους μετόχους, βέλτιστη χρησιμοποίηση των πόρων και επενδυτική ασφάλεια. Σημαντικός στόχος της χρηματοοικονομικής διαχείρισης είναι επίσης η επίτευξη σωστής σύνθεσης κεφαλαίου ώστε να διατηρείται ισορροπία ανάμεσα στις οφειλές και το μετοχικό κεφάλαιο.

Οι λειτουργίες της χρηματοοικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνουν εκτίμηση των κεφαλαιακών απαιτήσεων με βάση τη λειτουργία της εταιρείας, τις μελλοντικές επενδύσεις, τα αναμενόμενα έσοδα και τις αναμενόμενες δαπάνες.

Άλλη λειτουργία της χρηματοοικονομικής διαχείρισης είναι ο επιμερισμός κεφαλαίων σε διάφορες επενδύσεις, με βάση τεχνικές κεφαλαιουχικών προϋπολογισμών. Η διαχείριση μετρητών, εισπράξεων, πληρωμών, μισθών και άλλων εξόδων. Οι χρηματοοικονομικοί



έλεγχοι, οι εσωτερικοί έλεγχοι (αν ακολουθούνται συγκεκριμένες διαδικασίες) και η αναθεώρηση διαδικασιών, το πώς δαπανούνται τα χρήματα, ο έλεγχος του κόστους και ο σχεδιασμός του κέρδους.

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι δομημένη ως ατομική επιχείρηση, συνεταιρισμός ή εταιρεία περιορισμένης ευθύνης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι οργανωμένες ως εταιρείες περιορισμένης ευθύνης χάρη στο προνόμιο της περιορισμένης ευθύνης.

### **Σκόποι/Στόχοι**

Οι σκοποί και οι στόχοι του παρόντος κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Χρηματοοικονομική διαχείριση και οι λειτουργίες της
- Η σημασία των επενδύσεων στη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας
- Η διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης της εταιρείας
- Η απόδοση του κεφαλαίου για την εταιρεία και τους μετόχους
- Ο ρόλος του οικονομικού διαχειριστή και του εταιρικού ταμιά

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση του παρόντος κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να κατανοούν τον ρόλο των χρηματοοικονομικών στην επιχείρηση
- Να εκτιμούν τον ρόλο της επένδυσης και της σημασίας της για την ανάπτυξη της εταιρείας
- Να λαμβάνουν υπόψη τον ρόλο του κινδύνου στη λήψη χρηματοοικονομικών αποφάσεων
- Να διακρίνουν ανάμεσα στον ταμιά και τον ελεγκτή της εταιρείας
- Να αναλύουν τις διάφορες μορφές επιχειρήσεων

### **Λέξεις-κλειδιά**

Επενδύσεις	Απόδοση κεφαλαίου	Χρηματοδότηση	Δημοσιονομικός ελεγκτής	Ταμιάς	Κεφάλαιο κίνησης
------------	-------------------	---------------	-------------------------	--------	------------------

### **Σχετική Βιβλιογραφία**

- **Βασικές πηγές/ Βασικό Υλικό**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, Chapter 1

Σε αυτό το κεφάλαιο οι συγγραφείς ασχολούνται με διάφορα θέματα που σχετίζονται με το επάγγελμα του χρηματοοικονομικού τομέα. Οι συγγραφείς ξεκινούν με το ρόλο

της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων στην οικονομία και εξηγούν τη σχέση της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και άλλων κλάδων, ιδιαίτερα της λογιστικής και της οικονομίας. Εξηγούν επίσης τη σημασία της εκτίμησης του κινδύνου στη λήψη χρηματοοικονομικών αποφάσεων. Το κεφάλαιο ασχολείται επίσης με τους διευθυντές και τη σχέση τους με τους μετόχους, «το καθήκον των διευθυντών να λογοδοτούν για τις ενέργειές τους και τον τρόπο διαχείρισης των εταιρειών. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην εταιρική διακυβέρνηση και στους μετόχους των δικαιωμάτων.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Συμπληρωματικό Υλικό**

Καμία/Ουδέν

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 1.1 (αβαθμολόγητη)**

Εξηγήστε το «πρόβλημα της αντιπροσώπευσης» που ισχύει σε πολλές επιχειρήσεις. Εξηγήστε γιατί προκύπτει το πρόβλημα και εισηγηθείτε τρόπους αντιμετώπισής του.

#### **Άσκηση 1.2 (αβαθμολόγητη)**

Γιατί η εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική για μια επιχείρηση; Επιπλέον, εξηγήστε γιατί η εταιρική διακυβέρνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για μια εταιρεία εισηγμένη στο χρηματιστήριο.

#### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

15 ώρες

## **ΤΙΤΛΟΣ: Το Πρόβλημα της Αντιπροσώπευσης και η Εταιρική Διακυβέρνηση**

**(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Καθώς μεγαλώνει μια επιχείρηση και οι ιδιοκτήτες προσλαμβάνουν διευθυντικά στελέχη για να διαχειρίζονται τις δραστηριότητές της, προκύπτει το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης. Αφού οι ιδιοκτήτες δεν είναι σε θέση να διαχειριστούν οι ίδιοι αυτές τις δραστηριότητες, καθίστανται εξαρτώμενοι των στελεχών. Παρότι η πρωταρχική ευθύνη της διεύθυνσης είναι να εξυπηρετεί τα συμφέροντα των μετόχων, τα διευθυντικά στελέχη έρχονται συχνά αντιμέτωπα με την πρόκληση να θέσουν τα δικά τους συμφέροντα πάνω από τα συμφέροντα των μετόχων. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αντιστάθμισης του προβλήματος, όπως τα προγράμματα δικαιωμάτων προαίρεσης για την αγορά μετοχών (share option schemes), η ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση και τα επαρκή συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Ο πρωταρχικός στόχος είναι να επιτευχθεί η ευθυγράμμιση των συμφερόντων της διεύθυνσης με τα συμφέροντα των μετόχων.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης αποτελεί σύγκρουση συμφερόντων σε οποιαδήποτε σχέση όπου το ένα μέρος αναμένεται να ενεργήσει προς τα καλύτερα συμφέροντα κάποιου άλλου. Στη χρηματοδότηση εταιρειών, το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης αναφέρεται συνήθως σε σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στη διεύθυνση μιας εταιρείας και στους μετόχους της. Το διευθυντικό στέλεχος, ενεργώντας ως αντιπρόσωπος των μετόχων ή εντολοδόχοι, αναμένεται ότι θα προβαίνει σε αποφάσεις που θα μεγιστοποιήσουν τον μετοχικό πλούτο, παρότι το βέλτιστο συμφέρον του διευθυντικού στελέχους είναι να μεγιστοποιήσει τον δικό του πλούτο.

Το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης δεν υφίσταται χωρίς τη σχέση ανάμεσα σε εντολοδότη και αντιπρόσωπο. Σε αυτή την περίπτωση, ο αντιπρόσωπος επιτελεί ένα καθήκον εκ μέρους του εντολοδότη. Συνήθως οι αντιπρόσωποι προσλαμβάνονται από εντολοδότες στη βάση διαφορετικών δεξιοτήτων, διαφορετικών θέσεων απασχόλησης ή περιορισμών χρόνου και πρόσβασης. Για παράδειγμα, ένας εντολοδότης θα προσλάβει έναν υδραυλικό – τον αντιπρόσωπο – για να αποκαταστήσει μια υδραυλική βλάβη. Παρότι το βέλτιστο συμφέρον του υδραυλικού είναι να εισπράξει όσο μεγαλύτερο εισόδημα μπορεί, του ανατίθεται η ευθύνη να ενεργήσει σε πλαίσια που θα εξασφαλίσουν το μεγαλύτερο όφελος για τον εντολοδότη.

Το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης προκύπτει χάρη στο ζήτημα της παρακίνησης και της εφαρμογής ευχέρειας στην ολοκλήρωση μιας εργασίας. Ο αντιπρόσωπος μπορεί να έχει κίνητρα να ενεργήσει με τρόπο που δεν είναι ευνοϊκός για τον εντολοδότη, αν ο αντιπρόσωπος παρακινηθεί να δράσει με αυτό τον τρόπο. Λόγου χάρη, στο παράδειγμα του υδραυλικού, ο υδραυλικός μπορεί να κερδίσει τα τριπλάσια χρήματα, συστήνοντας μια υπηρεσία την οποία ο αντιπρόσωπος δεν χρειάζεται πραγματικά. Υπάρχει η παρακίνηση (τριπλάσια πληρωμή), κι αυτό εγείρει το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης.

Τα έξοδα αντιπροσώπευσης είναι ένας τύπος εσωτερικών εξόδων που μπορεί να δημιουργήσει ο εντολοδόχος ως αποτέλεσμα του προβλήματος αντιπροσώπευσης. Περιλαμβάνουν τα έξοδα τυχόν ανεπαρκειών που ίσως προκύψουν από την πρόσληψη αντιπροσώπου για την εκτέλεση μιας εργασίας, μαζί με τα έξοδα που αφορούν τη διαχείριση της σχέσης εντολοδότη – αντιπροσώπου και την επίλυση διαφορετικών προτεραιοτήτων.

Αν και δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθεί το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης, οι εντολοδότες μπορούν να πάρουν μέτρα προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο των εξόδων αντιπροσώπευσης. Οι σχέσεις εντολοδότη-αντιπροσώπου μπορούν να ρυθμιστούν, και συχνά ρυθμίζονται, με συμβάσεις ή με νόμους, στην περίπτωση καταπιστευματικών ρυθμίσεων. Οι καταπιστευματικοί κανόνες είναι ένα παράδειγμα προσπάθειας ρύθμισης του προβλήματος της αντιπροσώπευσης στη σχέση μεταξύ χρηματοοικονομικών συμβούλων και των πελατών τους. Η Εταιρική Διακυβέρνηση μαζί με ένα καλό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου συντείνουν στη μείωση των εξόδων αντιπροσώπευσης.

Η εταιρική διακυβέρνηση δεν αποτελεί απλώς ένα σύνολο ιδεών ή δηλώσεων αξίας. Πρόκειται για ένα σημαντικό αριθμό τεχνικών νομικών απαιτήσεων που πρέπει να ακολουθήσουν οι εταιρείες προκειμένου να καταδείξουν ότι έχουν καλή εταιρική διακυβέρνηση. Συγκεκριμένα, ο Νόμος Sarbanes-Oxley, με την επίσημη ονομασία Περί Λογιστικής Μεταρρύθμισης Δημοσίων Εταιρειών και Προστασίας του Επενδυτή Νόμος του 2002, εισήγαγε νέα πρότυπα διακυβέρνησης σε σχέση με τη συμπεριφορά του Διοικητικού Συμβουλίου, προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι διευθυντές είναι ενήμεροι και υπόλογοι για τη χρηματοοικονομική κατάσταση των εταιρειών που διαχειρίζονται. Όλες οι εταιρείες, ξένες και εγχώριες, που έχουν εγγράψει μετοχικούς ή χρεωστικούς τίτλους σύμφωνα με τον Νόμο περί Ανταλλασσόμενων Τίτλων του 1934 υπόκεινται στον Νόμο του 2002. Και οι ξένες δημόσιες λογιστικές εταιρείες οφείλουν να συμμορφώνονται με τον Νόμο Σαρμπάνη-Όξλεϊ, αν εκτελούν εργασίες για εταιρείες που υπόκεινται στον συγκεκριμένο νόμο.

Αυτό καθίσταται πιο προφανές στην υποχρέωση του Νόμου Σαρμπάνη-Όξλεϊ σύμφωνα με την οποία το Διοικητικό Συμβούλιο των περισσότερων δημοσίων εταιρειών θα έχει ελεγκτική επιτροπή, που οφείλει να διορίζει, να επιθεωρεί, να ρυθμίζει και να ελέγχει τις ενέργειες του ελεγκτικού γραφείου της εταιρείας. Επιπρόσθετα, ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Ανώτατος Οικονομικός Διευθυντής οποιασδήποτε εταιρείας υπόκειται στον Νόμο Σαρμπάνη-Όξλεϊ πρέπει να πιστοποιεί γραπτώς ότι οι χρηματοοικονομικές γνωστοποιήσεις της εταιρείας συνάδουν με τον νόμο και αντικατοπτρίζουν σωστά την κατάσταση της εταιρείας. Ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Ανώτατος Οικονομικός Διευθυντής οφείλουν επίσης να πιστοποιήσουν ότι έχουν επιθεωρήσει τους εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους της εταιρείας.

Για να εμποδίσει διευθυντές και στελέχη να εκδίδουν παραπλανητικές χρηματοοικονομικές δηλώσεις για να εξασφαλίσουν προσωπικά οφέλη, ο Νόμος Σαρμπάνη-Όξλεϊ καθιστά ομοσπονδιακό έγκλημα την άσκηση πίεσης ή τη χειραγώγηση

ελεγκτή ώστε να παραποιήσει τις χρηματοοικονομικές δηλώσεις μιας εταιρείας. Επιπλέον, αν μια εταιρεία αναγκαστεί να επαναδιατυπώσει τις οικονομικές της καταστάσεις, στις πλείστες περιπτώσεις ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Ανώτατος Οικονομικός Διευθυντής της εταιρείας πρέπει να επιστρέψουν τυχόν πριμ, αποζημιώσεις ή κέρδη που πραγματοποιήθηκαν με προσωπικές συναλλαγές των τίτλων της εταιρείας κατά το έτος μετά την αρχική γνωστοποίηση των πλαστών εγγράφων.

## Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και οι στόχοι του παρόντος κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Τη φύση του προβλήματος της αντιπροσώπευσης
- Τα έξοδα αντιπροσώπευσης που προκύπτουν από το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης
- Συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης
- Ευθυγράμμιση των συμφερόντων της διοίκησης με τα συμφέροντα των μετόχων
- Συστήματα δικαιωμάτων απόκτησης μετοχών

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του παρόντος κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να αντιλαμβάνονται τη φύση του προβλήματος της αντιπροσώπευσης
- Να υποδεικνύουν τα έξοδα αντιπροσώπευσης που προκύπτουν από το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης
- Να σχεδιάσουν ένα σύστημα ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης
- Να αξιολογήσουν ένα καλό πρόγραμμα δικαιωμάτων απόκτησης μετοχών
- Να εφαρμόσουν ένα επαρκές σύστημα εσωτερικού ελέγχου για μια επιχείρηση

## Λέξεις-κλειδιά

Πρόβλημα της αντιπροσώπευσης	Σχέση εντολοδότη-αντιπροσώπου	Έξοδα αντιπροσώπευσης	Εταιρική διακυβέρνηση	Εσωτερικός έλεγχος	Προγράμματα δικαιωμάτων απόκτησης μετοχών
------------------------------	-------------------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------	---

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές/Υλικό**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 1, section 1.5, chapter 2, section 2.3

Αυτή η διάλεξη χρησιμοποιεί υλικό από το Κεφάλαιο 1 που παρουσιάστηκε και το Κεφάλαιο 2. Στην ενότητα 1.5 η εταιρική διακυβέρνηση εξηγείται λεπτομερώς και παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα. Το τμήμα 2.3 του κεφαλαίου 2 πραγματεύεται το πρόβλημα της αντιπροσωπείας και απεικονίζει την πιθανή σύγκρουση της διοίκησης για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων. Οι συγγραφείς εξηγούν διάφορους τρόπους που μπορούν να λύσουν το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης

- **Συμπληρωματικές Πηγές /Συμπληρωματικό Υλικό**  
Καμία/Ουδέν

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 2.1 (αβαθμολόγητη)**

Εξηγήστε τις διάφορες μορφές εξόδων αντιπροσώπευσης που προκύπτουν λόγω της αδυναμίας των μετόχων να ασκούν επαρκή εποπτεία στα διευθυντικά στελέχη.

#### **Άσκηση 2.2 (αβαθμολόγητη)**

Εξηγήστε ορισμένες από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα διευθυντικών στελεχών και μετόχων.

#### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαχρονική Αξία του Χρήματος και Εφαρμογές, Κίνδυνος και Απόδοση

(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Τι προτιμάτε, \$1,000 σήμερα ή \$1,000 σε δέκα χρόνια; Προφανώς, είναι προτιμότερα τα \$1,000 σήμερα, λόγω του τόκου που μπορούν να αποδώσουν τα \$1,000 μέσα στα δέκα επόμενα χρόνια. Πολύ συχνά, στα χρηματοοικονομικά, αλλά και στη ζωή μας, ερχόμαστε αντιμέτωποι με θέματα που άπτονται της διαχρονικής αξίας του χρήματος. Η ανάλυση της διαχρονικής αξίας του χρήματος είναι θεμελιώδους σημασίας για τη χρηματοοικονομική ανάλυση και την ανάλυση κινδύνου. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη σύγκριση διαφορετικών χρηματοροών σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Ο υπολογισμός του μελλοντικού ποσού ροής μετρητών σήμερα, καθώς και ο υπολογισμός του παρόντος ποσού εισροής ή εκροής μετρητών στο μέλλον είναι ύψιστης σημασίας για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι περισσότερες χρηματοοικονομικές αποφάσεις, προσωπικές καθώς και επιχειρηματικές, λαμβάνουν υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος. Χρησιμοποιούμε το επιτόκιο για να εκφράσουμε τη διαχρονική αξία του χρήματος. Ο απλός τόκος είναι τόκος ο οποίος πληρώνεται (προστίθεται) επί του αρχικού κεφαλαίου (principal) που δανείζεται. Ανατοκισμός είναι ο τόκος που πληρώνεται (προστίθεται) επί οποιουδήποτε προηγούμενου τόκου έχει προστεθεί, καθώς και επί του αρχικού δανεισμένου κεφαλαίου. Η έννοια του ανατοκισμού (σύνθετου τόκου) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να λύσει εύρος προβλημάτων στα χρηματοοικονομικά.

Δύο βασικές έννοιες – η μελλοντική αξία και η παρούσα αξία – διέπουν όλα τα προβλήματα του ανατοκισμού. Η μελλοντική αξία είναι η αξία, σε κάποια μελλοντική στιγμή, ενός παρόντος ποσού ή μιας σειράς πληρωμών, που υπολογίζεται με συγκεκριμένο επιτόκιο. Η παρούσα αξία είναι η τρέχουσα αξία ενός μελλοντικού ποσού ή σειράς πληρωμών, που υπολογίζεται με συγκεκριμένο επιτόκιο. Είναι πολύ χρήσιμο να αρχίσετε να λύνετε προβλήματα διαχρονικής αξίας του χρήματος, σχεδιάζοντας πρώτα ένα χρονοδιάγραμμα πάνω στο οποίο τοποθετείτε τις σχετικές χρηματοροές.

Ράντα (annuity) ονομάζεται μια σειρά ισόποσων δόσεων ή εισπράξεων που πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένο αριθμό χρονικών περιόδων. Για τη σύγκριση εναλλακτικών επενδύσεων με διαφορετικές περιόδους ανατοκισμού, είναι συχνά απαραίτητο να υπολογίζονται τα πραγματικά ετήσια επιτόκια.

Το πραγματικό ετήσιο επιτόκιο είναι το επιτόκιο που υπολογίζεται ετησίως με βάση τον ανατοκισμό και παρέχει τον ίδιο ετήσιο τόκο όπως το ονομαστικό επιτόκιο επί  $n$  φορές

τον χρόνο. Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που βοηθούν στον εντοπισμό και στην επίλυση διαφόρων τύπων προβλημάτων περιοδικών χρηματοροών (annuity):

- Παρούσα αξία μιας ληξιπρόθεσμης ράντας – οι χρηματοροές πραγματοποιούνται στο τέλος κάθε περιόδου, και η παρούσα αξία υπολογίζεται από μία χρονική περίοδο πριν την πρώτη χρηματοροή.
- Παρούσα αξία μιας προκαταβλητέας ράντας– οι χρηματοροές πραγματοποιούνται στην αρχή κάθε περιόδου, και η παρούσα αξία υπολογίζεται από την πρώτη χρηματοροή.
- Η μελλοντική αξία μιας ληξιπρόθεσμης ράντας – οι χρηματοροές πραγματοποιούνται στο τέλος κάθε περιόδου, και η μελλοντική αξία υπολογίζεται από την τελευταία χρηματοροή.
- Η μελλοντική αξία μιας προκαταβλητέας ράντας – οι χρηματοροές πραγματοποιούνται στην αρχή κάθε περιόδου, και η μελλοντική αξία υπολογίζεται από την περίοδο μετά την τελευταία χρηματοροή.

Παρουσιάστηκαν διάφοροι λόγοι (formulas) για τον υπολογισμό της μελλοντικής και παρούσας αξίας για μεμονωμένα ποσά και ράντες. Τα προβλήματα μεικτής (άνισης) χρηματοροής μπορούν να επιλυθούν προσαρμόζοντας ατομικά κάθε ροή και συνοψίζοντας τα αποτελέσματα. Η ικανότητα αναγνώρισης ορισμένων μοτίβων εντός των μεικτών χρηματοροών θα σας επιτρέψουν συντομεύσεις στους υπολογισμούς.

Η απόσβεση ενός δανείου περιλαμβάνει τον καθορισμό της περιοδικής καταβολής που είναι απαραίτητη για να μειωθεί το αρχικό κεφάλαιο σε μηδέν στη λήξη, καταβάλλοντας ταυτόχρονα πληρωμές τόκων στο ανεξόφλητο υπόλοιπο κεφαλαίου. Το οφειλόμενο αρχικό πόσο μειώνεται με αυξανόμενο ρυθμό με την καταβολή των δόσεων.

### **Σκόποι/Στόχοι**

Οι σκοποί και οι στόχοι του παρόντος κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Τη διαχρονική αξία του χρήματος
- Τη δύναμη του ανατοκισμού
- Ανατοκισμός και προεξόφληση
- Ετήσιος, εξαμηνιαίος και τριμηνιαίος ανατοκισμός
- Δόσεις δανείου και αποπληρωμή δανείου

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση του παρόντος κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να κατανοούν τι σημαίνει «Διαχρονική Αξία του Χρήματος».
- Να κατανοούν τη σχέση ανάμεσα σε παροντική και μελλοντική αξία.



- Να περιγράψουν πώς το επιτόκιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσαρμόσει την αξία των χρηματοροών σε μια χρονική στιγμή.
- Να υπολογίζουν τόσο τη μελλοντική όσο και την παροντική αξία (α) ενός ποσού που επενδύεται σήμερα, (β) μιας σειράς ισόποσων χρηματοροών (ράντα) και (γ) μιας σειράς μεικτών χρηματοροών.
- Να διακρίνουν μεταξύ «ληξιπρόθεσμης ράντας» και «προκαταβλητέας ράντας».
- Να σχεδιάζουν ένα «σχέδιο αποπληρωμής» για δάνειο με δόσεις.

## Λέξεις – κλειδιά

Διαχρονική αξία του χρήματος	Ανατοκισμός	Προεξόφληση	Ληξιπρόθεσμη ράντα	Προκαταβλητέα ράντα	Αποπληρωμή δανείου
------------------------------	-------------	-------------	--------------------	---------------------	--------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές/Βασικό Υλικό**
- **Συμπληρωματικές Πηγές /Συμπληρωματικό Υλικό**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 4

Το κεφάλαιο ασχολείται με τις επενδυτικές αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις και τη σημασία των επενδύσεων για ανάπτυξη. παρουσιάζεται ένας αριθμός τεχνικών αξιολόγησης επενδύσεων, όπως η μέθοδος Καθαρής παρουσίας αξίας, η μέθοδος εσωτερικού ποσοστού απόδοσης και, στη συνέχεια, η μέθοδος περιόδου απόσβεσης. Οι συγγραφείς συγκρίνουν τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η καλύτερη είναι η καθαρή παρούσα αξία.

## Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης/Δραστηριότητες

### Άσκηση 3.1 (αβαθμολόγητη)

Η τράπεζα προσφέρει δάνειο ύψους \$20,000 για τις σπουδές σας σήμερα, με επιτόκιο 10% με ετήσιο ανατοκισμό. Το δάνειο θα αποπληρωθεί σε δύο ίσες δόσεις, ξεκινώντας από τον τρίτο χρόνο (μετά την ολοκλήρωση των σπουδών σας). Ο τόκος ισχύει από τον πρώτο χρόνο.

- α. Υπολογίστε την καταβολή  $X$  κάθε χρόνο. Εξηγήστε το σκεπτικό σας.
- β. Υπολογίστε το υπόλοιπο του δανείου στο τέλος του τρίτου χρόνου (μετά την πρώτη καταβολή). Εξηγήστε!
- γ. Έστω ότι δεν μπορείτε να αποπληρώσετε το δάνειο, αλλά επιθυμείτε, μετά τον δεύτερο χρόνο, το υπόλοιπο του δανείου να παραμείνει το ίδιο. Πόσο πρέπει να πληρώνετε κάθε χρόνο; Εξηγήστε!

Για να παραμείνει το ίδιο το υπόλοιπο του δανείου μετά το τέλος του δεύτερου χρόνου, θα πρέπει να πληρώνεται μόνο ο τόκος, δηλαδή: €2,420 ( $10\% * €24,200$ ).

### **Άσκηση 3.2 (αβαθμολόγητη)**

Ας υποθέσουμε ότι κάνατε συμφωνία με τους γονείς σας, να ολοκληρώσετε το Μάστερ σας σε δύο χρόνια από σήμερα, και εκείνοι θα σας αγοράσουν ένα οικόπεδο. Σήμερα, το οικόπεδο αξίζει €100,000 αλλά οι γονείς σας πιστεύουν ότι η αγοραστική του αξία θα μειώνεται κατά 10% κάθε χρόνο. Αποφάσισαν, λοιπόν, να κάνουν σήμερα μία κατάθεση στην τράπεζα, ώστε σε δύο χρόνια να έχουν αρκετά χρήματα για να αγοράσουν το οικόπεδο (δεδομένης της πτώσης στις τιμές της γης). Το επιτόκιο στην τράπεζα είναι 4% και ανατοκίζεται ετησίως. Απαντήστε στα εξής:

- α. Υπολογίστε την κατάθεση που πρέπει να κάνουν σήμερα οι γονείς σας. Εξηγήστε!
- β. Αν οι γονείς σας έπρεπε να κάνουν δύο ισόποσες καταθέσεις (αντί μίας), την πρώτη στη αρχή του πρώτου χρόνου και τη δεύτερη στην αρχή του δεύτερου χρόνου, ποια θα ήταν αυτή η κατάθεση;
- γ. Ας υποθέσουμε ότι ο καθηγητής σας σας λέει ότι οι γονείς σας θα είχαν μεγαλύτερη απόδοση αν επένδυαν τα χρήματα στο χρηματιστήριο. Κατά μέσο όρο, η ετήσια απόδοση του χρηματιστηρίου ανέρχεται στο 8%. Με αυτό τον τρόπο, μπορείτε να αγοράσετε το οικόπεδο και ταυτόχρονα να εξοικονομήσετε κάποια χρήματα. Τι πιστεύετε;

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Τεχνικές Κατάρτισης Κεφαλαιουχικών Προϋπολογισμών

(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Οι τεχνικές κατάρτισης προϋπολογισμού περιλαμβάνουν τη μέθοδο Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV), του Εσωτερικού Ποσοστού Απόδοσης ή Συντελεστή Εσωτερικής Απόδοσης (IRR), της Περιόδου Επανείσπραξης (PBP) και του Λογιστικού Ρυθμού Απόδοσης Χρημάτων (ARR). Οι τεχνικές προϋπολογισμού χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση επενδυτικών ευκαιριών προκειμένου να παράσχουν στη διεύθυνση πληροφορίες για σκοπούς λήψης αποφάσεων. Η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι η καλύτερη των μεθόδων, ως πιο ευέλικτη και αντικειμενική. Βασίζεται σε εκροές και εισροές μετρητών καθόλη τη διάρκεια της επένδυσης και μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικά επιτόκια, ανάλογα με το ρίσκο κάθε χρηματοροής. Το ρίσκο (κίνδυνος) αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην κατάρτιση κεφαλαιουχικού προϋπολογισμού λόγω της αβεβαιότητας των χρηματοροών στη διάρκεια της επένδυσης. Ο υψηλότερος κίνδυνος προϋποθέτει υψηλότερο συντελεστή απόδοσης προκειμένου η εταιρεία να αναλάβει συγκεκριμένο σχέδιο.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν αντλώντας χρηματοδότηση από διάφορες πηγές, η οποία στη συνέχεια επενδύεται σε ενεργητικό, συνήθως «πραγματικό» ενεργητικό όπως εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Ορισμένες επιχειρήσεις επενδύουν επίσης σε «χρηματοοικονομικά» περιουσιακά στοιχεία, όπως είναι οι μετοχές μιας άλλης επιχείρησης ή δάνεια σε επιχειρήσεις και άτομα. Η επένδυση περιλαμβάνει εκροές (καταβολές) μετρητών που επιφέρουν εισροές (εισπράξεις) μετρητών. Όπως είναι φυσικό, οι χρηματοροές (εκροές και εισροές) δεν προκύπτουν όλες ταυτόχρονα: υπάρχει μεταξύ τους ορισμένο χρονικό διάστημα, ίσως και μεγάλο. Η συνηθέστερη ευκαιρία επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει αρχικά μια σχετικά μεγάλη εκροή μετρητών, η οποία θα δημιουργήσει ένα ρεύμα εισροών μετρητών.

Πολύ συχνά, μια επιχείρηση συναντά περισσότερες από μία επιχειρηματικές ευκαιρίες και μπορεί να επιλέξει ποια θα αναλάβει αναλόγως της αποδοτικότητας, της διαθεσιμότητας κεφαλαίων και του ρίσκου. Για εκτίμηση της επένδυσης χρησιμοποιούνται τέσσερις βασικές μέθοδοι: η μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV), η μέθοδος Εσωτερικού Ποσοστού Απόδοσης (IRR), η μέθοδος της Περιόδου Ανάκτησης (Επανείσπραξης) (PBP) και η Μέθοδος του Λογιστικού Ρυθμού Απόδοσης Χρημάτων (ARR). Η μέθοδος NPV είναι το σύνολο των προεξοφλημένων αξιών των ταμειακών ροών από την επένδυση. Ένα σχέδιο γίνεται αποδεκτό όταν η NPV είναι θετική. Η θετική NPV θεωρείται ότι αυξάνει τον πλούτο των μετόχων. Αν μια επιχείρηση έχει να επιλέξει ανάμεσα σε πέραν της μίας επενδύσεις με θετική NPV, μπορεί να ιεραρχήσει τα επενδυτικά σχέδια με βάση την αποδοτικότητά τους, με γνώμονα τον δείκτη αποδοτικότητας. Η μέθοδος NPV είναι μια πολύ αντικειμενική και ευέλικτη μέθοδος εκτίμησης της επένδυσης. Λαμβάνει υπόψη όλες τις χρηματοροές κατά τη διάρκεια ζωής της επένδυσης. Λαμβάνει επίσης υπόψη τον

κίνδυνο των χρηματοροών και, αν είναι απαραίτητο, μπορεί να εφαρμοστεί διαφορετικό προεξοφλητικό επιτόκιο για κάθε χρηματοροή. Ο λόγος είναι ότι ο κίνδυνος ενδεχομένως διαφέρει κατά τη διάρκεια ζωής ενός επενδυτικού σχεδίου. Το υψηλότερο ρίσκο απαιτεί υψηλότερη απόδοση. Η μέθοδος NPV παρέχει σαφείς ενδείξεις και έχει πολύ πρακτική χρήση.

Η μέθοδος IRR είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο που κάνει την Καθαρή Παρούσα Αξία να ισούται με το μηδέν. Το Εσωτερικό Ποσοστό Απόδοσης (IRR) είναι η συνολική απόδοση της επένδυσης κατά τη διάρκεια ζωής της. Αντιπροσωπεύει τη μέση ποσοστιαία απόδοση επί της επένδυσης, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι, κατά καιρούς, θα υπάρχουν εισροές και εκροές στο/από το σχέδιο. Ένα σχέδιο γίνεται αποδεκτό αν το Εσωτερικό Ποσοστό Απόδοσής του είναι μεγαλύτερο από τον απαιτούμενο συντελεστή απόδοσης. Ο απαιτούμενος συντελεστής απόδοσης είναι ο συντελεστής που ικανοποιεί την ανάληψη κινδύνου εκ μέρους του επενδυτή, π.χ. της επιχείρησης που αναλαμβάνει το σχέδιο. Η μέθοδος IRR δεν σχετίζεται άμεσα με τον πλούτο των μετόχων. Συνήθως δίνει το ίδιο πρόσημο με την NPV, αλλά μπορεί να παραπλανήσει όπου υπάρχουν ανταγωνιστικά σχέδια. Το IRR μπορεί να δώσει λάθος αποτέλεσμα όταν το πρόσημο των χρηματοροών εναλλάσσεται από χρόνο σε χρόνο. Με άλλα λόγια, αν η χρηματοροή είναι αρνητική την πρώτη χρονιά, θετική τη δεύτερη χρονιά, αρνητική την τρίτη χρονιά κτλ., η χρήση του IRR μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα και παραπλανητικά συμπεράσματα. Επιπρόσθετα, το IRR χρησιμοποιεί ένα σταθερό προεξοφλητικό επιτόκιο κατά τη διάρκεια ζωής της επένδυσης και δεν λαμβάνει υπόψη πιθανές αλλαγές στον κίνδυνο των χρηματοροών. Παρότι στις πλείστες περιπτώσεις το IRR μπορεί να δώσει το ίδιο αποτέλεσμα με τη μέθοδο NPV, η NPV είναι καλύτερη από το IRR.

Η μέθοδος της Περιόδου Επανείσπραξης (PBP) είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται προκειμένου η εκροή μετρητών από την αρχική επένδυση να αποσβεστεί με τις επακόλουθες εισροές μετρητών. Κατά κανόνα, είναι προτιμότερα τα σχέδια με μικρότερη περίοδο επανείσπραξης. Αποδεκτά είναι τα σχέδια με προκαθορισμένη μέγιστη περίοδο επανείσπραξης. Ωστόσο, η μέθοδος PBP δεν σχετίζεται με την αποδοτικότητα μιας επένδυσης, δεν λαμβάνει υπόψη το ρίσκο, και αγνοεί τις χρηματοροές μετά την περίοδο αποπληρωμής. Μια τροποποιημένη εκδοχή της μεθόδου PBP είναι η χρήση προεξοφλημένων χρηματοροών στους υπολογισμούς, ώστε να ξεπεραστεί το πρόβλημα της διαχρονικής αξίας του χρήματος. Ωστόσο, τα άλλα μειονεκτήματα της μεθόδου PBP παραμένουν προβληματικά. Η μέθοδος PBP είναι απλή και χρησιμοποιείται κυρίως για την εκτίμηση επενδύσεων μικρής διάρκειας.

Ο Λογιστικός Ρυθμός Απόδοσης Χρημάτων (ARR) συγκρίνει τη μέση ετήσια αύξηση του κέρδους, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος της αρχικής επένδυσης σε συνδυασμό με το ποσό της αρχικής επένδυσης. Το αποτέλεσμα εκφράζεται συνήθως ως ποσοστό. Ο ARR δεν σχετίζεται άμεσα με τη μεγιστοποίηση του πλούτου, αλλά επιδιώκει τη μεγιστοποίηση σε ποσοστό απόδοσης που μετριέται σε λογιστικά κέρδη. Ο ARR αγνοεί σχεδόν εξ ολοκλήρου τον χρονισμό των ταμειακών ροών, και επομένως το κόστος χρηματοδότησης. Είναι μεν εύχρηστος, αλλά το γεγονός ότι μπορεί να προσδιοριστεί με δύο διαφορετικούς τρόπους μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση.

## Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και οι στόχοι του παρόντος κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Την ανάγκη εκτίμησης της επένδυσης για μια επιχείρηση
- Τη χρήση της καθαρής παρούσας αξίας και των άλλων μεθόδων εκτίμησης της επένδυσης
- Τη μέθοδο εσωτερικού συντελεστή απόδοσης και τους περιορισμούς της
- Την περίοδο επανείσπραξης και την τροποποιημένη προεξοφλημένη περίοδο επανείσπραξης
- Τη μέθοδο εσωτερικού ποσοστού απόδοσης

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση του παρόντος κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να καταδεικνύουν την ανάγκη εκτίμησης της επένδυσης
- Να αντιλαμβάνονται ότι η ανεπάρκεια κονδυλίων δημιουργεί την ανάγκη επιλογής ανάμεσα σε εναλλακτικές ευκαιρίες επένδυσης
- Να εφαρμόζουν τον κανόνα της Καθαρής Παρούσας Αξίας στην εκτίμηση έργου
- Να εκτιμούν τη μέθοδο του Εσωτερικού Ποσοστού Απόδοσης για την εκτίμηση επένδυσης
- Να αντιλαμβάνονται τα μειονεκτήματα της μεθόδου Επανείσπραξης και της μεθόδου του Λογιστικού Ρυθμού Απόδοσης Χρημάτων

## Λέξεις-κλειδιά

Εκτίμηση επένδυσης	Καθαρή παρούσα αξία	Εσωτερικό ποσοστό επένδυσης	Περίοδος επανείσπραξης	Λογιστικός ρυθμός απόδοσης χρημάτων	Μέση ποσοστιαία απόδοση
--------------------	---------------------	-----------------------------	------------------------	-------------------------------------	-------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

### • Βασικές Πηγές/ Βασικό Υλικό

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 4

Οι συγγραφείς συγκρίνουν τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η καλύτερη είναι η καθαρή παρούσα αξία. Μια λεπτομερής ανάλυση αποκαλύπτει ότι η NPV έχει ορισμένα πλεονεκτήματα από τις άλλες μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων, καθώς σχετίζεται άμεσα με τον στόχο της αξίας των μετόχων, λαμβάνει υπόψη το χρονοδιάγραμμα των ταμειακών ροών, λαμβάνει υπόψη όλες τις σχετικές πληροφορίες και παρέχει σαφή μηνύματα και είναι πρακτικό στη χρήση.

- Συμπληρωματικές πηγές/Συμπληρωματικό Υλικό

## Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 4.1 (αβαθμολόγητη)

Έστω ότι ένα σχέδιο απαιτεί αρχική εκροή μετρητών ύψους \$20,000 στην αρχή του πρώτου χρόνου. Το σχέδιο αναμένεται να αποδώσει \$25,000 στο τέλος του πρώτου χρόνου. Ο απαιτούμενος συντελεστής απόδοσης για το έργο είναι 20%. Υπολογίστε την Καθαρή Παρούσα Αξία του σχεδίου, καθώς και το Εσωτερικό Ποσοστό Απόδοσης. Σχολιάστε τα αποτελέσματα.

### Άσκηση 4.2 (αβαθμολόγητη)

Έστω ότι μια Εταιρεία Ανάπτυξης Ακινήτων εξετάζει το ενδεχόμενο να αγοράσει γραφειακό συγκρότημα που θα χρησιμοποιηθεί για έσοδα μισθωμάτων. Το κόστος του κτιρίου είναι \$2 εκατομμύρια, που θα πληρωθούν άμεσα με μετρητά. Τα έσοδα από τα μισθώματα, αφού καταβληθούν όλα τα έξοδα (συντήρηση, φόροι κτλ) ανέρχονται σε \$180,000 τον χρόνο διηλεκώς. Το ρίσκο που ενέχει η επένδυση δεν είναι πολύ ψηλό και ο απαιτούμενος συντελεστής απόδοσης που ισχύει για μια τέτοια επένδυση είναι 8%. Παρακαλώ απαντήστε τα εξής:

- α. Εξηγήστε το ρίσκο που ενέχει η συγκεκριμένη επένδυση. Περιγράψτε τον παράγοντα ή τους παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν το ρίσκο.
- β. Υπολογίστε την καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης και εξηγήστε τι σημαίνει.

## Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Μετοχές και Ομόλογα

(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Οι μετοχές και τα ομόλογα είναι τα δύο βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να χρηματοδοτούν τις επενδύσεις τους. Οι μετοχές και τα ομόλογα εκδίδονται από εταιρείες και πωλούνται σε επενδυτές. Οι επιχειρήσεις εισάγουν τους τίτλους τους σε χρηματιστήριο αξιών ώστε οι αγοραστές και οι πωλητές να μπορούν να προβαίνουν σε μεταξύ τους συναλλαγές. Οι τιμές των τίτλων καθορίζονται από τις δυνάμεις της ελεύθερης αγοράς. Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει υποδείγματα αποτίμησης που βοηθούν τους επενδυτές να φτάσουν στη σωστή τιμή. Επίσης, τονίζει τη σημασία του χρηματιστηρίου αξιών και του ρόλου του για την οικονομική ανάπτυξη. Το χρηματιστήριο αξιών προσφέρει στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να αντλήσουν χρήματα από επενδυτές και να κάνουν επενδύσεις στην οικονομία. Άλλο σημαντικό ζήτημα είναι η αποδοτικότητα της αγοράς για μετοχές. Οι αποδοτικές αγορές οδηγούν σε καλύτερη τιμολόγηση των μετοχών και σε καλύτερο καταμερισμό των χρηματοοικονομικών πόρων.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Καθώς μεγαλώνει μια επιχείρηση, χρειάζεται να κάνει επενδύσεις. Για να κάνουν επενδύσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίζουν χρηματοδότηση. Μπορεί να έχουν διάφορες επιλογές άντλησης χρημάτων, όπως είναι η χρηματοδότηση ιδίων κεφαλαίων ή ο δανεισμός ή τα κέρδη. Η χρηματοδότηση ιδίων κεφαλαίων περιλαμβάνει την έκδοση κοινών μετοχών ή προνομιούχων μετοχών. Οι κοινές μετοχές αντιπροσωπεύουν την ιδιοκτησία σε μια εταιρεία. Οι κάτοχοι κοινών μετοχών ονομάζονται μέτοχοι και έχουν δικαίωμα ψήφου. Επιπρόσθετα, οι μέτοχοι έχουν δικαίωμα στα κέρδη της εταιρείας. Η κατανομή των κερδών στους μετόχων ονομάζεται μέρισμα. Η εταιρεία μπορεί αν θέλει να καταβάλει μέρισμα μια δεδομένη χρονιά, αναλόγως της αποδοτικότητας και της διαθεσιμότητας κεφαλαίων.

Οι προνομιούχες μετοχές είναι τίτλοι που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να αντλήσουν χρήματα και γενικά δεν έχουν δικαιώματα κυριότητας. Ως εκ τούτου, οι προνομιούχες μετοχές δεν έχουν δικαιώματα ψήφου. Ωστόσο, σε περίπτωση εκκαθάρισης της εταιρείας, οι προνομιούχες μετοχές έχουν προτεραιότητα έναντι των κοινών μετοχών. Οι προνομιούχες μετοχές έχουν το δικαίωμα να λαμβάνουν μέρισμα ανά περιόδους, εσαεί. Με άλλα λόγια, οι συγκεκριμένοι τίτλοι δεν λήγουν. Ανάλογα με τους όρους της έκδοσης, οι προνομιούχες μετοχές μπορεί να έχουν δικαιώματα ψήφου και να συμμετέχουν στα κέρδη της εταιρείας, επιπρόσθετα με το σταθερό μέρισμα που εισπράττουν.

Τα ομόλογα είναι τίτλοι που υποδεικνύουν δανεισμό. Εκδίδονται από εταιρείες και πωλούνται στο κοινό. Οι κάτοχοι ομολόγων ονομάζονται ομολογιούχοι και είναι πιστωτές της εταιρείας. Το ομόλογο μπορεί να είναι απλό, με ή χωρίς τόκο, με ή χωρίς λήξη. Τα ομόλογα χωρίς ημερομηνία λήξης ονομάζονται διηνεκή. Μπορεί επίσης να είναι μετατρέψιμα σε μετοχές σε μελλοντική ημερομηνία, με προκαθορισμένη τιμή μετατροπής.

Η μετατρεψιμότητα καθιστά τα ομόλογα πιο ελκυστικά και μπορούν να πωληθούν σε υψηλότερη τιμή, ώστε η εταιρεία να μπορεί να αντλήσει περισσότερα χρήματα σε χαμηλότερη τιμή. Ένα ομόλογο μπορεί επίσης να είναι εξοφλητέο, με άλλα λόγια ο οφειλέτης μπορεί να πληρώσει τον πιστωτή νωρίτερα. Καμιά φορά, η εταιρεία μπορεί να μη χρειάζεται πλέον τα μετρητά και να αποπληρώσει τα ομόλογα ή μπορεί να πέφτουν τα επιτόκια, που επιτρέπει στην εταιρεία να αντλήσει χρήματα με φθηνότερο τρόπο.

Οι τίτλοι μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο συναλλαγής. Οι μετοχές αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε χρηματιστήριο και τα ομόλογα αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε ανταλλαγή ομολόγων. Η διαπραγμάτευση σε χρηματιστήριο δίνει στους επενδυτές την ευκαιρία να αγοράσουν ή να πωλήσουν τίτλους, κάτι που καθιστά ελκυστικότερη την επένδυση σε τίτλους.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι μέτοχοι αναμένουν κέρδη και μερίσματα. Αν μια εταιρεία δεν έχει καλή απόδοση, οι μέτοχοι ενδέχεται να πωλήσουν τις μετοχές τους και η τιμή της μετοχής να πέσει, μειώνοντας την αγοραστική αξία της εταιρείας. Αυτό θα επιφέρει κόστος στην επιχείρηση.

Το σύστημα χρηματοδότησης ιδίων κεφαλαίων είναι γενικότερα πιο δαπανηρό από τη χρηματοδότηση με δάνεια λόγω του υψηλότερου κινδύνου. Οι επενδυτές θα απαιτήσουν υψηλότερη απόδοση για τις μετοχές παρά για τα ομόλογα, λόγω ακριβώς του υψηλότερου κινδύνου. Η καταβολή τόκων και η αποπληρωμή του χρέους στη λήξη είναι πιο σίγουρη, ο επενδυτής ξέρει ακριβώς πόσα και πότε θα του αποφέρει το ομόλογο. Αντίθετα, ο επενδυτής δεν ξέρει ποια θα είναι η τιμή της μετοχής στο μέλλον, αν θα πληρώσει μερίσματα, πόσα και πότε.

Οι κοινές μετοχές είναι τίτλοι που εκπροσωπούν την κυριότητα σε μια εταιρεία. Οι κάτοχοι κοινών μετοχών ασκούν έλεγχο εκλέγοντας ένα Διοικητικό Συμβούλιο με βάση την εταιρική πολιτική. Οι κάτοχοι κοινών μετοχών βρίσκονται στον πάτο της κλίμακας προτεραιότητας ως προς τη δομή της κυριότητας. Σε περίπτωση εκκαθάρισης, οι κάτοχοι έχουν δικαίωμα στα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας μόνο αφού έχουν εξοφληθεί οι κάτοχοι ομολόγων, οι κάτοχοι προνομιούχων μετοχών και άλλοι κάτοχοι χρεογράφων. Αν μια εταιρεία κηρύξει πτώχευση, οι κάτοχοι κοινών μετοχών δεν εισπράττουν τα χρήματά τους παρά μόνον αφού έχει καταβληθεί σε πιστωτές και κατόχους προνομιούχων μετοχών το αντίστοιχο μερίδιο των εναπομείναντων περιουσιακών στοιχείων. Αυτό καθιστά τις κοινές μετοχές πιο επικίνδυνες από τα χρεόγραφα ή τις προνομιούχες μετοχές. Το πλεονέκτημα των κοινών μετοχών είναι ότι, συνήθως, αποδίδουν μακροπρόθεσμα περισσότερο από τα χρεόγραφα ή τις προνομιούχες μετοχές. Πολλές εταιρείες εκδίδουν και τους τρεις τύπους τίτλων. Για παράδειγμα, η Wells Fargo & Company διαθέτει πολλά ομόλογα στη δευτερεύουσα αγορά.

Για να εκδώσει κοινές μετοχές, μια εταιρεία πρέπει να προβεί σε αρχική δημόσια προσφορά. Η IPO είναι εξαιρετική επιλογή για μια εταιρεία που αναζητά επιπρόσθετο κεφάλαιο για να επεκταθεί. Για να ξεκινήσει η διαδικασία IPO, η εταιρεία πρέπει πρώτα



να δουλέψει με μια ανάδοχο εταιρεία, που θα συντείνει στον καθορισμό του τύπου και της τιμής των μετοχών. Αφού ολοκληρωθεί η φάση της IPO, το ευρύ κοινό δικαιούται να αγοράσει τις νέες μετοχές στη δευτερεύουσα εισαγωγή.

## Σκοποί/Στόχοι

Οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τον ρόλο των χρηματοοικονομικών αγορών στην οικονομία: ότι, δηλαδή, οι χρηματοοικονομικές αγορές είναι ένας μηχανισμός που μεταφέρει χρήματα από εκείνους που έχουν πλεόνασμα σε εκείνους που το χρειάζονται για να κάνουν επενδύσεις. Χωρίς τις χρηματοοικονομικές αγορές, οι επιχειρήσεις δεν θα είχαν τρόπο να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση για τις επενδύσεις τους. Οι φοιτητές θα πρέπει να εξοικειωθούν με τα χρηματοοικονομικά εργαλεία, όπως μετοχές και ομόλογα, και να καταλάβουν πώς λειτουργούν και πώς χρησιμοποιούνται από τους επενδυτές. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας να αναγνωρίσουν τη σημασία και τη χρησιμότητα των συναλλαγών, είτε στο χρηματιστήριο είτε στη συναλλαγή ομολόγων, και της αγοράς ξένου συναλλάγματος. Τέλος, είναι εξαιρετικά σημαντικό οι φοιτητές να έρθουν σε επαφή με το διεθνές χρηματοοικονομικό περιβάλλον.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του παρόντος κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να αποτιμούν τον ρόλο των χρηματοοικονομικών αγορών στην οικονομία
- Να διακρίνουν μεταξύ κοινών μετοχών, προνομιούχων μετοχών και ομολόγων ως πηγών χρηματοδότησης για την εταιρεία
- Να καταδεικνύουν τη σχέση κινδύνου και απόδοσης
- Να συγκρίνουν ανάμεσα σε διάφορα εργαλεία χρηματοδότησης και να επιλέγουν το καλύτερο υπό τις περιστάσεις
- Να εκτιμούν τη μερισματική πολιτική της εταιρείας και αν μπορεί να ενισχύσει την αξία των μετόχων

## Λέξεις-κλειδιά

Κοινές μετοχές	Ομόλογα	Επιτόκιο προεξόφλησης	Χρηματιστήριο	Τιμή αγοράς	Απόδοση ομολόγων
----------------	---------	-----------------------	---------------	-------------	------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/ Βασικό υλικό**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 8

Το κεφάλαιο ασχολείται με τις σημαντικές έννοιες της μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης, δηλαδή τη χρηματοδότηση ομολόγων και ιδίων κεφαλαίων. Η χρηματοδότηση ομολόγων είναι μια μορφή δανεισμού και διατίθεται σε διάφορες μορφές, λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις των επενδυτών. Οι διάφοροι τύποι χρηματοδότησης χρέους εξηγούνται λεπτομερώς, όπως τα κανονικά ομόλογα, τα μετατρέψιμα ομόλογα και η χρηματοδοτική μίσθωση. Οι συγγραφείς εξηγούν επίσης τη χρηματοδότηση μετοχών, τις μεθόδους άντλησης ιδίων κεφαλαίων και τη διαδικασία που ακολουθούνται από τους αναδόχους. Στο κεφάλαιο γίνεται διάκριση μεταξύ κοινών και προνομιούχων μετοχών.

- Συμπληρωματικές πηγές /Συμπληρωματικό υλικό

## Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 5.1 (αβαθμολόγητη)

Συζητήστε τη χρησιμότητα του χρηματιστηρίου για την οικονομία, για τις επιχειρήσεις και για τους επενδυτές.

### Άσκηση 5.2 (αβαθμολόγητη)

Δύο εταιρείες, οι ABC και XYZ, έχουν εκδώσει το ίδιο είδος ομολόγων, με την ίδια αξία όψεως της τάξης του \$1,000, ίδια ημερομηνία λήξης σε ένα χρόνο, και ίδιο επιτόκιο τοκομεριδίων, 0%. Και τα δύο ομόλογα αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στην ανταλλαγή ομολόγων. Η τιμή αγοράς των ομολόγων μερικές μέρες μετά την έκδοση είναι \$900 και \$950 αντίστοιχα.

α. Εξηγήστε γιατί οι δύο τιμές διαφέρουν και τι σημαίνουν ως προς το εταιρικό ρίσκο.

β. Υπολογίστε την αναμενόμενη απόδοση των δύο ομολόγων, με βάση τις τιμές αγοράς τους.

γ. Τι συμβαίνει στις τιμές των δύο ομολόγων καθώς πλησιάζουν στη λήξη, αν υποθέσουμε ότι οι δύο εταιρείες λειτουργούν ακόμη; Εξηγήστε!

Οι τιμές διαφέρουν επειδή αντανakλούν διαφορετικά ποσά κεφαλαίων κινδύνου. Ο κίνδυνος αθέτησης της εταιρείας A είναι υψηλότερος από εκείνον της εταιρείας B.

Για την εταιρεία A, η απόδοση είναι  $100/900 = 11.1\%$  και για την εταιρεία B, η απόδοση είναι  $50/950 = 5.26\%$

Οι δύο τιμές πρέπει να αυξάνουν και να συγκλίνουν ταυτόχρονα καθώς πλησιάζουμε προς τη λήξη επειδή λιγοστεύει το χρονικό περιθώριο πριν τη λήξη, άρα μικραίνει ο κίνδυνος να μην πάρετε τα χρήματά σας. Αν οι δυο εταιρείες επιβιώσουν μέχρι τη λήξη, και οι δύο τιμές θα πρέπει να βρίσκονται στα \$1000.

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων

(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις αποτελούν πολύτιμη πηγή πληροφόρησης για διευθυντικά στελέχη που εργάζονται εντός της επιχείρησης, και για επενδυτές, πιθανούς επενδυτές και τους συμβούλους τους. Παρέχουν επίσης χρήσιμες διευκρινίσεις για άλλους που έχουν σχέση με την επιχείρηση, όπως πελάτες, υπαλλήλους, προμηθευτές και την ευρύτερη κοινότητα. Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε τη φύση των τριών λογιστικών καταστάσεων, τους κανόνες που ακολουθούνται κατά την προετοιμασία τους, και τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύονται ώστε ο χρήστης να μπορεί να εξαγάγει συμπεράσματα για την επιχείρηση, πέρα από τα προφανή. Θα πρέπει να ειπωθεί ότι ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση είναι η ίδια ανά τον κόσμο. Οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες συμμορφώνονται με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα που θέσπισε ο Διεθνής Οργανισμός Λογιστικών Προτύπων. Στόχος είναι όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις του κόσμου να υιοθετήσουν ένα κοινό σύνολο λογιστικών κανόνων. Υπάρχει μια τάση εκ μέρους των μικρότερων επιχειρήσεων να ακολουθούν τις λογιστικές πρακτικές των μεγαλύτερων ομολόγων τους. Πρόθεση αυτού του κεφαλαίου δεν είναι να παραδώσει ένα λεπτομερές μάθημα λογιστικής, αλλά να παρουσιάσει μια ευρεία επισκόπηση του θέματος, που θα είναι χρήσιμη για τα επόμενα κεφάλαια, όπου θα γίνεται αναφορά στην αξία των λογιστικών στοιχείων και της χρήσης λογιστικών αναλογιών.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι η Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων (γνωστή και ως Λογαριασμός Κερδών και Ζημιών), ο Ισολογισμός (γνωστός και ως Κατάσταση Οικονομικής Θέσης) και η Κατάσταση Ταμειακών Ροών.

Οι επιχειρήσεις που εμπορεύονται ως εταιρείες οφείλουν να εκδίδουν ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Κατ' ακρίβειαν, οι περισσότερες επιχειρήσεις εκδίδουν αυτές τις καταστάσεις συχνότερα, για δικούς τους, εσωτερικούς σκοπούς. Οι καταστάσεις αυτές χρησιμοποιούνται συχνά από διευθυντικά στελέχη ως βοηθήματα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, καθώς τα δεδομένα που περιέχουν βασίζονται σε πλάνα και προβλέψεις. Οι δημοσιευμένες καταστάσεις βασίζονται, ασφαλώς, σε προηγούμενα γεγονότα.

Η Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων (γνωστή και ως Λογαριασμός Κερδών και Ζημιών) είναι η δήλωση που παραθέτει μια περίληψη των συναλλαγών που θα έχουν επηρεάσει τον πλούτο της επιχείρησης σε συγκεκριμένη περίοδο, το ποσό με το οποίο κάθε τύπος γεγονότος είχε επηρεάσει τον πλούτο, και το επακόλουθο καθαρό αποτέλεσμα στον πλούτο. Η Κατάσταση δείχνει επίσης πώς κάθε καθαρή αύξηση στον πλούτο της επιχείρησης έχει χρησιμοποιηθεί κατά τη συγκεκριμένη περίοδο.

Ο Ισολογισμός είναι η κατάσταση που παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συνέχει τον πλούτο της, πόσο πλούτο έχει σε κάθε κατηγορία, πόσος από τον πλούτο που ελέγχει η επιχείρηση είναι δεσμευμένος σε τρίτους, και τον καθαρό πλούτο της επιχείρησης. Αυτός ο καθαρός πλούτος ανήκει στους μετόχους. Σε αντίθεση με την Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων, που συνοψίζει τον αντίκτυπο διαφόρων συναλλαγών στον πλούτο της επιχείρησης σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ο Ισολογισμός παρουσιάζει τη θέση σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών είναι απλά η ανάλυση των μετρητών (περιλαμβανομένων βραχυπρόθεσμων επενδύσεων ρευστών διαθεσίμων) που εισπράχθηκαν και καταβλήθηκαν από την επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Είναι με τέτοιο τρόπο δομημένη ώστε οι αναγνώστες να μπορούν να αντλούν βοηθητικές πληροφορίες για τις πηγές και χρήσεις των μετρητών τη συγκεκριμένη περίοδο. Μπορεί να φαίνεται παράξενο το γεγονός ότι ένα συγκεκριμένο περιουσιακό στοιχείο – τα μετρητά – τονίζεται με τέτοιο τρόπο σε αντίθεση με άλλα, π.χ. τα αποθέματα. Γιατί είναι τόσο ξεχωριστά τα μετρητά; Η απάντηση είναι ότι τα μετρητά τείνουν να βρίσκονται στον πυρήνα των περισσότερων πτυχών της επιχείρησης. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ευημερεί και να επιβιώνει εξαρτάται κατά πάσα πιθανότητα από την ικανότητά της να παράγει μετρητά. Αυτό συνήθως δεν ισχύει για άλλους τύπους περιουσιακών στοιχείων.

Εκτός από το ότι αποκτά κανείς πληροφορίες και διευκρινίσεις για τις συναλλαγές και τη θέση μιας εταιρείας διαβάζοντας τις δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, είναι επίσης χρήσιμο να υπολογίζονται οι αναλογίες (ratios) που συσχετίζουν μεταξύ τους διάφορα ψηφία. Μπορεί εξάλλου να χρησιμεύουν για τη συσχέτιση ορισμένων λογιστικών στοιχείων με μη-λογιστικά μέτρα, όπως ο αριθμός των υπαλλήλων. Ένας λόγος για τον υπολογισμό αναλογιών είναι η προσπάθεια συνόψισης μάλλον περίπλοκων λογιστικών πληροφοριών σε ένα σχετικό μικρό αριθμό βασικών δεικτών. Παρεμφερής λόγος για τον υπολογισμό αναλογιών είναι να καταστούν τα στοιχεία συγκρίσιμα με πιο εύκολο τρόπο. Μπορεί να μη μας ενδιαφέρει μόνο η σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων. Μπορεί να θέλουμε να συγκρίνουμε την τρέχουσα απόδοση μιας επιχείρησης με την προηγούμενη απόδοσή της προκειμένου να ταυτοποιήσουμε τάσεις. Μπορεί να θέλουμε να εκτιμήσουμε την απόδοση της επιχείρησης με ό,τι είχαν σχεδιάσει τα διευθυντικά στελέχη. Ο υπολογισμός αναλογιών από ένα σύνολο χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι μια σχετικά εύκολη εργασία. Ένας κατάλληλα εξοπλισμένος ηλεκτρονικός υπολογιστής θα το κάνει σχεδόν στιγμιαία. Το δύσκολο μέρος της ερμηνείας εναπόκειται στη χρήση δεξιοτήτων και εμπειρίας για την εξαγωγή έγκυρων και χρήσιμων συμπερασμάτων από τις αναλογίες.

Η παραδοσιακή ανάλυση αναλογιών ταξινομείται σε πέντε ομάδες: δείκτες αποδοτικότητας, δείκτες ρευστότητας, δείκτες αποτελεσματικότητας, δείκτες διαχείρισης του χρέους και δείκτες αγοράς. Οι δείκτες αποδοτικότητας μετρούν την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης. Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται εγκαίρως στις υποχρεώσεις της. Οι δείκτες αποτελεσματικότητας (δείκτες δραστηριότητας) μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να διαχειρίζεται τα περιουσιακά της στοιχεία. Οι δείκτες διαχείρισης του χρέους (gearing

ratios/δείκτες δανειακής επιβάρυνσης) μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να διαχειρίζεται τα χρέη της, και οι δείκτες αγοράς (δείκτες επενδυτών) υποδεικνύουν πώς αισθάνονται οι επενδυτές για την εταιρεία.

## Σκοποί/Στόχοι

Ο στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να δώσει στους φοιτητές την ευκαιρία να δουλέψουν με αριθμούς και να υπολογίσουν αναλογίες. Επιπρόσθετα, οι φοιτητές αναμένεται να ερμηνεύσουν τις αναλογίες και να τις συγκρίνουν με το παρελθόν το εταιρείας αλλά και με τους ανταγωνιστές της. Είναι σημαντικό να αντιληφθούν οι φοιτητές ότι συγκρίσεις μπορούν να γίνουν μόνο αν οι εταιρείες ετοιμάσουν τις χρηματοοικονομικές τους καταστάσεις χρησιμοποιώντας τους ίδιους κανόνες, δηλαδή με βάση τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να καταλαβαίνουν τον σκοπό των βασικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων και του περιεχομένου τους
- Να εξηγούν γιατί οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι σημαντικές για την εταιρεία καθώς και για άλλους μετόχους
- Να προσδιορίζουν, να υπολογίζουν και να ταξινομούν τους βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες και να τους ερμηνεύουν
- Να χρησιμοποιούν τις αναλογίες για να αναλύουν τη χρηματοοικονομική υγεία μιας εταιρείας, και να συστήνουν τρόπους βελτίωσής της
- Να εξηγούν τους περιορισμούς της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών δεικτών

## Λέξεις-κλειδιά

Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων	Ισολογισμός	Κατάσταση Ταμειακών Ροών	Δείκτες Αποτελεσματικότητας	Δείκτες Ρευστότητας	Δείκτες Αποδοτικότητας
-------------------------------------	-------------	--------------------------	-----------------------------	---------------------	------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές /Βασικό Υλικό**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 3

Σε αυτό το κεφάλαιο, οι συγγραφείς εξηγούν τη σημασία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης για μια επιχείρηση και καταδεικνύουν τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην οικονομική ανάλυση. Μια ανασκόπηση των οικονομικών καταστάσεων

παρουσιάζεται λεπτομερώς και δίνονται επεξηγήσεις για τα διάφορα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων. Το κεφάλαιο ασχολείται επίσης με την αξιολόγηση της επιχείρησης από διάφορες πτυχές, όπως η κερδοφορία, η ρευστότητα, η διαχείριση χρεών, η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και η αγοραία αξία.

- Συμπληρωματικές Πηγές /Συμπληρωματικό Υλικό

## Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 6.1 (αβαθμολόγητη)

Δύο εταιρείες, η Α και η Β, έχουν την ίδια αξία ως προς τα περιουσιακά τους στοιχεία και τα κέρδη τους μετά τη φορολογία. Ωστόσο, ο δείκτης χρέους για την εταιρεία Α είναι ψηλότερος από τον δείκτη χρέους της εταιρείας Β. Σε αυτή την περίπτωση, η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων για την εταιρεία Α είναι ψηλότερη από εκείνη της εταιρείας Β. Εξηγήστε αν αυτό είναι σωστό.

### Άσκηση 6.2 (προσμετράται στη βαθμολογία κατά 5%)

Η απόδοση ιδίων κεφαλαίων για την εταιρεία ΜΜΜ είναι 10% για το 2017 και τα κέρδη μετά τη φορολογία είναι \$40,000. Ο αριθμός των μετοχών σε κυκλοφορία είναι 100,000 και η τιμή αγοράς της μετοχής είναι \$8. Το σύνολο παθητικού της εταιρείας είναι \$600,000. Απαντήστε στις εξής ερωτήσεις:

- α. Υπολογίστε το ίδιο κεφάλαιο της εταιρείας. Περιγράψτε τη σημασία του δείκτη «απόδοση ιδίων κεφαλαίων» και πώς αυτός χρησιμοποιείται από τους επενδυτές
- β. Υπολογίστε την αναλογία των οφειλών προς το ενεργητικό και εξηγήστε το νόημα και τη σημασία της για τους επενδυτές
- γ. Υπολογίστε τον λόγο τιμής/κερδών της ΜΜΜ και εξηγήστε το νόημα και τη σημασία της για τους επενδυτές

## Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαχείριση Κεφαλαίου Κίνησης

(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης μπορεί να εξοικονομήσει χρήματα για μια επιχείρηση που εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές. Ο καλός σχεδιασμός και οι ισχυρές διαδικασίες ελέγχου θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν σημαντική εξοικονόμηση και να δημιουργήσουν επιπρόσθετες ταμειακές ροές για την εταιρεία. Το κεφάλαιο κίνησης μπορεί να ταξινομηθεί με βάση τα συστατικά του – μετρητά, εμπορεύσιμοι τίτλοι, απαιτήσεις, και αποθέματα. Το κεφάλαιο κίνησης μπορεί επίσης να διακριθεί σε μόνιμο ή προσωρινό.

Το μόνιμο κεφάλαιο κίνησης είναι η ποσότητα του κυκλοφορούντος ενεργητικού που χρειάζεται μια εταιρεία για να εκπληρώσει τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της, ενώ το προσωρινό κεφάλαιο κίνησης είναι η ποσότητα του κυκλοφορούντος ενεργητικού που ποικίλει ανάλογα με τις εποχικές ανάγκες.

Αν η εταιρεία υιοθετήσει αντισταθμιστική προσέγγιση (αντιστοίχιση της ληκτότητας) στα χρηματοοικονομικά, κάθε ενεργητικό στοιχείο θα αντισταθμίζεται από χρηματοοικονομικό εργαλείο της ίδιας περίπτωσης προθεσμίας λήξης. Οι βραχυπρόθεσμες ή εποχικές διακυμάνσεις στο κυκλοφορούν ενεργητικό θα χρηματοδοτούνται με βραχυπρόθεσμο δανεισμό. Το μόνιμο τμήμα του κυκλοφορούντος ενεργητικού και όλων των πάγιων στοιχείων του ενεργητικού θα χρηματοδοτείται με μακροπρόθεσμο δανεισμό ή ίδια κεφάλαια.

Γενικά, όσο πιο μακροπρόθεσμες είναι οι προθεσμίες λήξης για τη χρηματοδότηση που χρησιμοποιεί η εταιρεία, τόσο λιγότερο επικίνδυνη καθίσταται η συγκεκριμένη χρηματοδότηση. Ωστόσο, όσο πιο μακροπρόθεσμο είναι το εν λόγω σχέδιο λήξης, τόσο πιο δαπανηρή αναμένεται να αποβεί η χρηματοδότηση. Κατά συνέπεια, προκύπτει και εδώ συσχετισμός ανάμεσα στον κίνδυνο και την αποδοτικότητα.

Οι δύο βασικές πτυχές της διαχείρισης του κεφαλαίου κίνησης – σε ποιο επίπεδο να διατηρηθεί το κυκλοφορούν ενεργητικό και πώς να χρηματοδοτηθεί – είναι αλληλεξαρτώμενες. Λόγω της αλληλεξάρτησής τους, οι δύο αυτές πτυχές πρέπει να εξετάζονται από κοινού.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Το κεφάλαιο κίνησης, γνωστό και ως «καθαρό κεφάλαιο κίνησης» είναι η νομισματική διαφορά ανάμεσα στο κυκλοφορούν ενεργητικό και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Για τη λειτουργία και επιβίωση της εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχουν επαρκείς ποσότητες κεφαλαίου κίνησης. Αφενός, η εταιρεία χρειάζεται το κεφάλαιο κίνησης για να λειτουργεί και αφετέρου πρέπει να έχει αρκετά χρήματα ώστε να πληρώνει



έγκαιρα τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Κανονικά, το κυκλοφορούν ενεργητικό πρέπει να είναι μεγαλύτερο από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, διαφορετικά ενδέχεται η εταιρεία να δυσκολευτεί να πληρώσει τις βραχυπρόθεσμες οφειλές της. Ωστόσο, θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι η υπερβολική ρευστότητα μπορεί να μην είναι καλή ιδέα, καθώς η χρηματοδότηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού κοστίζει.

Για τις μικρές επιχειρήσεις, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις αποτελούν σημαντική πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης. Οι μικρές εταιρείες δεν έχουν πρόσβαση σε πιο μακροπρόθεσμες κεφαλαιαγορές, πέρα από τη σύναψη δανείου με εγγυήσεις από την τράπεζα. Οι Πληρωτέοι Λογαριασμοί είναι βραχυπρόθεσμη οφειλή, πληρωτέα μετά από αρκετές βδομάδες ή μήνες, χωρίς τόκο. Κατά συνέπεια, το υπόλοιπο στους Πληρωτέους Λογαριασμούς μπορεί να θεωρηθεί άτοκο δάνειο για την εταιρεία. Ο οικονομικός διευθυντής και το προσωπικό αφιερώνουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους για τον σχεδιασμό θεμάτων που άπτονται του κεφαλαίου.

Η διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης περιλαμβάνει διαχείριση μετρητών, εμπορεύσιμους τίτλους, εισπρακτέους λογαριασμούς, πληρωτέους λογαριασμούς, δεδουλευμένα και άλλα μέσα βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης. Η διαχείριση μετρητών αναφέρεται σε προβολές εισπράξεων και εκταμιεύσεων ανά μήνα. Σε περίπτωση έλλειψης, ο οικονομικός διευθυντής οφείλει να προβεί σε διευθετήσεις για να καλύψει το έλλειμμα. Σε περίπτωση πλεονάσματος, ο οικονομικός διευθυντής μάλλον θα επενδύσει το πλεόνασμα. Η διαχείριση των Εισπρακτέων Λογαριασμών πραγματοποιείται τις πιστώσεις που προσφέρονται στους πελάτες, αφού οι πωλήσεις επί πιστώσει είναι αναπόφευκτες. Οι χαλαροί πιστωτικοί όροι μπορεί να αυξήσουν τις πωλήσεις επί πιστώσει αλλά και τις επισφαλείς απαιτήσεις. Από την άλλη, μπορεί μια επιχείρηση να θέλει να προσφέρει στους πελάτες της αυστηρότερους πιστωτικούς όρους, για να ελαχιστοποιήσει τις επισφαλείς απαιτήσεις, και να πραγματοποιεί λιγότερες πωλήσεις επί πιστώσει. Η διαχείριση αποθεμάτων είναι επίσης σημαντική, καθώς περιλαμβάνει αριθμό παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Μια επιχείρηση μπορεί να αγοράσει μεγάλες ποσότητες αποθεμάτων προκειμένου να εξασφαλίσει μεγαλύτερη έκπτωση. Ωστόσο, μπορεί αυτό να συνεπάγεται υπερβολικό κόστος αποθήκευσης. Επιπρόσθετα, αν περάσει πολύς καιρός μέχρι να πωληθεί το απόθεμα, ορισμένα αντικείμενα μπορεί να περιπέσουν σε αχρηστία και να προκαλέσουν απώλειες για την εταιρεία. Τέλος, εξίσου σημαντική είναι η διαχείριση των Πληρωτέων Λογαριασμών. Η εταιρεία μπορεί να είναι σε θέση να διαχειρίζεται το υπόλοιπο των Πληρωτέων Λογαριασμών ως άτοκο δάνειο. Η επιχείρηση πρέπει να διαπραγματευτεί προκειμένου να εξασφαλίσει καλούς πιστωτικούς όρους για τις αγορές της, προκειμένου να μεγιστοποιήσει το όφελος που προσφέρουν οι Πληρωτέοι Λογαριασμοί.

Στα χρηματοοικονομικά, το κεφάλαιο κίνησης είναι συνώνυμο με το κυκλοφορούν ενεργητικό. Η διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης αφορά τη διοίκηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού της εταιρείας μαζί με τη χρηματοδότηση (ειδικά βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων) που είναι απαραίτητη για την υποστήριξη των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων.

Για να καθοριστεί η κατάλληλη ποσότητα ή επίπεδο κυκλοφορούντος ενεργητικού, η διεύθυνση οφείλει να εξετάσει τον συσχετισμό αποδοτικότητας και κινδύνου. Όσο ψηλότερο το επίπεδο κυκλοφορούντος ενεργητικού, τόσο μεγαλύτερη η ρευστότητα της εταιρείας, τηρουμένων των ίδιων συνθηκών. Μεγαλύτερη ρευστότητα συνεπάγεται μικρότερο κίνδυνο, αλλά και μικρότερη αποδοτικότητα. Στη διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης, βλέπουμε σε λειτουργία τις δύο βασικότερες αρχές της χρηματοοικονομικής:

- α. Η αποδοτικότητα είναι αντιστρόφως ανάλογη της ρευστότητας.
- β. Η αποδοτικότητα είναι ανάλογη του κινδύνου.

## **Σκοποί/Στόχοι**

Το υλικό σε αυτό το κεφάλαιο έχει στόχο να προσφέρει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται το κεφάλαιο κίνησης. Οι φοιτητές θα πρέπει να κατανοήσουν τι σημαίνει κεφάλαιο κίνησης και γιατί είναι σημαντικό για μια επιχείρηση. Θα πρέπει επίσης να αντιληφθούν τον συσχετισμό ρευστότητας και αποδοτικότητας. Η υπερβολικά μεγάλη ρευστότητα επιφέρει κόστος στην επιχείρηση, όπως και η υπερβολικά μικρή ρευστότητα. Κατά συνέπεια, οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση να βρουν την ισορροπία ανάμεσα σε ρευστότητα και αποδοτικότητα. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση αποφασίσει να ακολουθήσει πολιτική πωλήσεων «μόνο τοις μετρητοίς», μπορεί σίγουρα να μειώσει τις επισφαλείς απαιτήσεις στο μηδέν, αλλά ενδέχεται να υποστεί απώλεια πωλήσεων.

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να εξηγήσουν πώς ο ορισμός του «κεφαλαίου κίνησης» διαφέρει για τους χρηματοοικονομικούς αναλυτές και τους λογιστές.
- Να αντιληφθούν τις δύο θεμελιώδεις αποφάσεις που άπτονται της διαχείρισης του κεφαλαίου κίνησης, και τους συσχετισμούς που εξυπακούονται σε αυτές τις αποφάσεις. Συζητήστε πώς μπορεί να καθοριστεί το βέλτιστο επίπεδο κυκλοφορούντος ενεργητικού.
- Να αναλύουν τη σχέση ανάμεσα σε αποδοτικότητα, ρευστότητα και κίνδυνο ως προς τη διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης.
- Να εξηγούν πώς ταξινομείται το κεφάλαιο κίνησης σύμφωνα με τα «συστατικά του μέρη» και σύμφωνα με τη «διάρκεια» (π.χ. μόνιμο ή προσωρινό). Να περιγράψουν την αντισταθμιστική προσέγγιση (αντιστοίχιση της ληκτότητας) της χρηματοδότησης και τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα της βραχυπρόθεσμης έναντι της μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης.
- Να αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο ο οικονομικός διευθυντής συνδυάζει την απόφαση για το κυκλοφορούν ενεργητικό με την απόφαση της διάρθρωσης των υποχρεώσεων της εταιρείας.

## Λέξεις-κλειδιά

Κεφάλαιο κίνησης	Ρευστότητα	Εισπρακτέοι Λογαριασμοί	Πληρωτέοι Λογαριασμοί	Δεδουλευμένα	Βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση
------------------	------------	-------------------------	-----------------------	--------------	-----------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές/Βασικό Υλικό**

Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 13

Το κεφάλαιο ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με το κεφάλαιο κίνησης. Συζητείται η φύση του κεφαλαίου κίνησης και ο κύκλος του κεφαλαίου κίνησης, η σημασία του ως πηγή και χρήση βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης. Οι συγγραφείς εξηγούν την έννοια της ρευστότητας και τη σημασία της για την επιχείρηση, προκειμένου να εκπληρώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που εξηγείται στο κεφάλαιο είναι «η διαχείριση των επιμέρους στοιχείων του κεφαλαίου κίνησης: αποθέματα, εμπορικές απαιτήσεις, μετρητά (και τραπεζικές υπεραναλήψεις) και εμπορικές υποχρεώσεις

- **Συμπληρωματικές Πηγές/ Συμπληρωματικό Υλικό**

## Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 7.1 (αβαθμολόγητη)

Γιατί το κεφάλαιο κίνησης είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα για τους οικονομικούς διευθυντές;

### Άσκηση 7.2 (αβαθμολόγητη)

Για μια επιχείρηση, ποια (σε συντομία) είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης του λογαριασμού υπεράναληψης ως μέσου χρηματοδότησης;

## Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Εισαγωγή στην Οικονομία των Επιχειρήσεων

(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο, ξεκινάμε τη μελέτη της Οικονομίας των Επιχειρήσεων τονίζοντας τις εφαρμογές λήψης αποφάσεων. Στην πρώτη ενότητα, παρουσιάζουμε επτά παραδείγματα αποφάσεων, τα οποία αναλύονται λεπτομερώς στη συνέχεια. Παρότι τα παραδείγματα αυτά καλύπτουν μόνο ορισμένες εφαρμογές της οικονομικής ανάλυσης, εκπροσωπούν το εύρος της οικονομίας των επιχειρήσεων και σκοπό έχουν να κινήσουν το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε ένα βασικό μοντέλο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ως πλαίσιο μέσα στο οποίο εφαρμόζεται η οικονομική ανάλυση. Το μοντέλο αυτό προτείνει έξι βήματα για τη διάρθρωση πολύπλοκων αποφάσεων, ώστε να μπορούν να αναλυθούν με σαφήνεια. Μετά την παρουσίαση των έξι βημάτων, περιγράφουμε συνοπτικά μια βασική θεωρία της εταιρείας καθώς και κυβερνητικών αποφάσεων και στόχων. Στην τελευταία ενότητα, παρουσιάζουμε μια σύντομη επισκόπηση των θεμάτων που θα καλυφθούν στα επόμενα κεφάλαια.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η οικονομία των επιχειρήσεων εστιάζει στους μικροοικονομικούς παράγοντες που άπτονται της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εντός του οργανισμού. Πρόκειται για την εφαρμογή οικονομικής ανάλυσης σε κανόνες διοικητικών αποφάσεων. Οι εταιρείες προβαίνουν σε στρατηγικές αποφάσεις που οδηγούν σε κέρδος ή απώλεια. Οι αρχές της οικονομίας των επιχειρήσεων επηρεάζουν και διέπουν την εταιρική στρατηγική και τις εταιρικές αποφάσεις. Η οικονομία των επιχειρήσεων έχει εφαρμογή τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, τόσο για κερδοσκοπικούς όσο και για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Όλοι οι οργανισμοί οφείλουν να αξιολογήσουν το εσωτερικό και εξωτερικό οικονομικό κλίμα προκειμένου να παραμείνουν φερέγγυοι επειδή όλοι οι οργανισμοί απαιτούν πηγή χρηματοδότησης για να συνεχίσουν να λειτουργούν. Ο στόχος της οικονομίας των επιχειρήσεων είναι να χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους και να μεγιστοποιεί την παραγωγή, ελαχιστοποιώντας τη σπατάλη.

Οποιαδήποτε συζήτηση για τη λήψη μιας διοικητικής απόφασης είναι καλό να ξεκινά με έναν ευρύτερο προβληματισμό για την έννοια της λήψης αποφάσεων. Οι περισσότεροι φοιτητές θα γνωρίζουν ότι τα Οικονομικά είναι η επιστήμη της λήψης αποφάσεων με δεδομένη την περιορισμένη διαθεσιμότητα, αλλά εδώ αξίζει να γίνει μια υπενθύμιση: η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει προσωπικές και ιδιωτικές αποφάσεις, μαζί με τις προφανέστερες αποφάσεις που πραγματοποιούνται στα πλαίσια μιας εταιρείας ή μιας κυβερνητικής υπηρεσίας.

Μετά από αυτή την υπενθύμιση, μετατοπίζουμε την προσοχή μας σε αυτό που καθιστά την οικονομία των επιχειρήσεων αντάξια της έμφασης που θα της αποδοθεί σε αυτό το μάθημα. Ανάμεσα στις διαφορετικές διαστάσεις που θα αναδειχθούν είναι η

πολυπλοκότητα της μοντέρνας εταιρείας, ο ρόλος της κυβερνητικής ρύθμισης στην αγορά, και η εγγενής δυσκολία της διαχείρισης μιας μεγάλης ομάδας ποικιλόμορφων μερών. Είναι επίσης καλό να συζητήσουμε πώς λαμβάνονται ή πώς θα έπρεπε να λαμβάνονται οι διοικητικές αποφάσεις. Η σωστή λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει πρώτα τον εντοπισμό των στόχων και των περιορισμών της εταιρείας. Στις πλείστες περιπτώσεις, ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, και οι περιορισμοί περιλαμβάνουν παράγοντες όπως το κανονιστικό περιβάλλον και η διάθρωση της αγοράς. Ένα δεύτερο βήμα είναι η αναγνώριση και κατανόηση του ρόλου των τιμών, των δαπανών και των κερδών ως ενδεικτικών των εσόδων που συνδέονται με τις διάφορες επιλογές. Επιπρόσθετα με τις προφανείς, άμεσες συνέπειες οποιασδήποτε απόφασης, ένα τρίτο βήμα περιλαμβάνει τον εντοπισμό τυχόν ακούσιων συνεπειών ή παράπλευρων επιπτώσεων της απόφασης. Τέλος, η υλοποίηση πραγματοποιείται συνήθως μέσα από τη συνετή εφαρμογή οριακής ανάλυσης.

Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντική μια συζήτηση με θέμα τι είναι ένα μοντέλο και πώς αναπτύσσεται, ειδικά για φοιτητές που τώρα αντιλαμβάνονται τον οικονομικό τρόπο σκέψης. Θα πρέπει να τονιστεί εξ αρχής ότι τα μοντέλα που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια του μαθήματος έχουν αναπτυχθεί με συγκεκριμένους στόχους κατά νου, και συχνά αυτοί οι στόχοι δεν περιλαμβάνουν ακριβή μίμηση της πραγματικότητας. Κάποιοι φοιτητές ενδέχεται να αιφνιδιαστούν, αλλά συνήθως ανταποκρίνονται στην υπενθύμιση ότι συχνά γίνεται συνεκτίμηση πραγματικότητας και απλότητας έναντι της ευκολίας στη χρήση. Επίσης ωφέλιμη σε αυτό το στάδιο θα ήταν μια συζήτηση με θέμα τον ρόλο θεωριών, μοντέλων, υποθέσεων, ακόμη και μια σύντομη επισκόπηση της επιστημονικής μεθόδου. Κάτι τέτοιο, φυσικά, θα περιλαμβάνει συζήτηση με θέμα τις εμπειρικές έναντι των κανονιστικών πτυχών.

## **Σκοποί/Στόχοι**

Ο στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να εισαγάγει τους φοιτητές στη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Χρησιμοποιούνται εργαλεία της μικροοικονομίας για την επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη. Οι φοιτητές καλούνται να κατανοήσουν πώς η οικονομική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον και πώς μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να παίρνουν καλές αποφάσεις. Η λήψη διοικητικών αποφάσεων λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι οι πόροι είναι περιορισμένοι και ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθήσουν να πετύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα με τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους.

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση του παρόντος κεφαλαίου, οι φοιτητές αναμένεται ότι:

- Θα κατανοούν πώς η περιορισμένη διαθεσιμότητα επηρεάζει τη λήψη διοικητικών αποφάσεων

- Θα συνοψίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι στόχοι, οι περιορισμοί, τα κίνητρα και ο ανταγωνισμός της αγοράς επηρεάζουν τις οικονομικές αποφάσεις
- Θα διακρίνουν ανάμεσα στα Οικονομικά και τα Λογιστικά Κέρδη και Έξοδα
- Θα εξηγούν τον ρόλο των κερδών σε μια οικονομία της αγοράς
- Θα εφαρμόζουν οριακή ανάλυση για να προσδιορίσουν το βέλτιστο επίπεδο μιας μεταβλητής διοικητικού ελέγχου
- Θα εφαρμόζουν οικονομικά μοντέλα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον

## Λέξεις-κλειδιά

Περιορισμένη διαθεσιμότητα (scarcity)	Μικροοικονομία	Οικονομική θεωρία	Μοντέλο	Συνεκτίμηση (Trade-off)	Οριακό σκεπτικό (Marginal reasoning)
---------------------------------------	----------------	-------------------	---------	-------------------------	--------------------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές/ Βασικό Υλικό**

Managerial Economics and Business Strategy, by Michael Baye, MacGraw Hill, e-book, latest edition, chapter 1.

Το κεφάλαιο ασχολείται με τα οικονομικά της διοίκησης και τη χρησιμότητα τους στις επιχειρήσεις. Οι συγγραφείς εξηγούν πώς τα εργαλεία μικροοικονομικής ανάλυσης μπορούν να βοηθήσουν τα διευθυντικά στελέχη να λάβουν καλύτερες αποφάσεις, να διακρίνουν μεταξύ οικονομικών και λογιστικών κερδών και να εξηγήσουν το ρόλο των κερδών στην οικονομία. Επεξηγείται επίσης η προσέγγιση της οριακής ανάλυσης ως μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

- **Συμπληρωματικές Πηγές /Συμπληρωματικό Υλικό**

## Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 8.1 (αβαθμολόγητη)

Τα τρέχοντα κέρδη μιας εταιρείας ανέρχονται στα \$550,000. Αναμένεται ότι τα κέρδη αυτά θα αυξάνονται επ' αόριστον με σταθερό ετήσιο ρυθμό του 5%. Αν το ευκαιριακό κόστος κεφαλαίων της εταιρείας είναι 8%, προσδιορίστε την αξία της εταιρείας:

- Αμέσως πριν καταβάλει τρέχοντα κέρδη ως μερίσματα.
- Αφού καταβάλει τρέχοντα κέρδη ως μερίσματα.

### **Άσκηση 8.2 (αβαθμολόγητη)**

Η Jaynet ξοδεύει \$20,000 τον χρόνο για υλικά ζωγραφικής και αποθηκευτικό χώρο. Έχει λάβει δύο προσφορές εργασίας από μια διάσημη διαφημιστική εταιρεία – η μια προσφορά ανερχόταν στις \$100,000 τον χρόνο, και η άλλη στις \$90,000. Ωστόσο, απέρριψε και τις δύο προσφορές για να συνεχίσει να εργάζεται ως ζωγράφος. Αν η Jaynet πουλά 20 πίνακες τον χρόνο για \$10,000 τον πίνακα:

- α. Ποιο είναι το λογιστικό της κέρδος;
- β. Ποιο είναι το οικονομικό της κέρδος;

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Ανάλυση Προσφοράς και Ζήτησης

(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Το κεφάλαιο αυτό εισάγει τον φοιτητή στην προσφορά και τη ζήτηση, τα βασικά εργαλεία ανάλυσης της αγοράς, ώστε οι φοιτητές να αντιληφθούν πώς λειτουργεί η αγορά. Η ζήτηση εκφράζεται από τους καταναλωτές και η προσφορά από τους παραγωγούς. Και για τους δύο, καταναλωτές και παραγωγούς, η τιμή του προϊόντος καθορίζει τη ζητούμενη ποσότητα και την προσφερόμενη ποσότητα. Ισορροπία της αγοράς προκύπτει όταν η ζητούμενη ποσότητα είναι ίση με την προσφερόμενη ποσότητα. Σε ένα σύστημα ελεύθερης αγοράς, όπου υπάρχει ελεύθερη διακύμανση τιμών, η ισορροπία επιτυγχάνεται επειδή επιτρέπεται στις τιμές να αλλάζουν. Η ζήτηση και η προσφορά αλλάζουν λόγω πολλών παραγόντων. Η ζήτηση επηρεάζεται από το μέσο εισόδημα, τις τιμές των συναφών προϊόντων, τον αριθμό των αγοραστών, τις αλλαγές στα γούστα και τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες. Η προσφορά αλλάζει λόγω αλλαγών στα έξοδα παραγωγής, στην τεχνολογία, στον αριθμό των πωλητών κτλ.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ζήτηση είναι η σχέση ανάμεσα στην τιμή και τη ζητούμενη ποσότητα, ενώ προσφορά είναι η σχέση ανάμεσα στην τιμή και την προσφερόμενη ποσότητα. Όταν ανεβαίνουν οι τιμές, η ζητούμενη ποσότητα πέφτει και η προσφερόμενη ποσότητα ανεβαίνει. Ωστόσο, τα μοτίβα ζήτησης και προσφοράς δεν αλλάζουν από μια μεταβολή στην τιμή. Αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό. Οι περισσότεροι φοιτητές ερμηνεύουν εμπειρικά τις καταστάσεις της αγοράς από την προοπτική του καταναλωτή. Είτε έχουν ξαναέρθει σε επαφή με αυτό το υλικό είτε όχι, ένα από τα πιο λεπτά ζητήματα της παρούσας ενότητας είναι η διάκριση ανάμεσα σε μια μεταβολή στην τιμή και σε μια μεταβολή σε οποιοδήποτε από τα άλλα καθοριστικά στοιχεία της ζήτησης. Η μεταβολή στην τιμή, ασφαλώς, οδηγεί σε μεταβολή στη ζητούμενη ποσότητα και σε κίνηση κατά μήκος της καμπύλης ζήτησης, ενώ η μεταβολή σε οποιοδήποτε από τα άλλα καθοριστικά στοιχεία της ζήτησης επιφέρει μεταβολή στη ζήτηση και σε μετατόπιση ολόκληρης της καμπύλης ζήτησης. Είναι χρήσιμο να υποδειχθεί ότι η συγκεκριμένη διάκριση είναι κάπως τεχνητή και αποτελεί απόρροια του γεγονότος ότι η σχέση ζήτησης παριστάνεται γραφικά σε δύο διαστάσεις. Η ίδια ανάλυση ισχύει για την καμπύλη προσφοράς, όπου οι φοιτητές θα πρέπει να καταλάβουν τη διαφορά ανάμεσα σε μια μεταβολή στην προσφορά και σε μια μεταβολή στην προσφερόμενη ποσότητα.

Ανάλογα με τη μαθηματική προετοιμασία της τάξης, μπορεί να είναι ιδιαίτερα ωφέλιμο να συζητηθεί η σχέση ζήτησης με την εφαρμογή άλγεβρας, χωρίς να χρειαστεί να σχεδιαστεί το διάγραμμα. Αυτό θα επιτρέψει πολλαπλές μεταβλητές στη δεξιά πλευρά, στη συνάρτηση της ζήτησης, χωρίς να χρειάζεται να υποδειχθεί ποια μεταβλητή οδηγεί σε



συγκεκριμένο τύπο αλλαγής. Για κάποιους φοιτητές, η παρατήρηση αυτή μπορεί να είναι αποκαλυπτική.

Ισορροπία Αγοράς: Αν υπάρχει ένα αποτέλεσμα που είναι πιθανόν να θυμούνται οι φοιτητές από παλαιότερα μαθήματα, είναι το γεγονός ότι το σημείο επαφής των καμπύλων προσφοράς και ζήτησης οριοθετεί το σημείο ισορροπίας στην αγορά. Παρά τη συγκεκριμένη εξοικείωση, ωστόσο, είναι σημαντικό να αφιερώσουμε χρόνο στα νέα σημεία της συζήτησης (π.χ. εξεύρεση της τιμής και ποσότητας ισορροπίας χρησιμοποιώντας άλγεβρα).

Κλυδωνισμοί στην Ισορροπία: Πρόκειται για το βασικό θέμα της συγκριτικής στατιστικής. Είναι πιθανόν οι φοιτητές να είναι εξοικειωμένοι με αυτό τον τύπο ανάλυσης από γραφική, ποσοτική προοπτική, αλλά θα ήταν καλό να δουν πώς η ίδια ανάλυση μπορεί να γίνει πιο ποσοτική στην παρουσία συγκεκριμένων λειτουργικών μορφών για την προσφορά και τη ζήτηση.

Επιδράσεις Κυβερνητικών Παρεμβάσεων: Εδώ προκύπτουν δύο ζητήματα: (1) ανώτατες και κατώτατες τιμές και (2) τέλη επί των πωλήσεων. Η συζήτηση για τις ανώτατες και κατώτατες τιμές πρέπει να είναι ξεκάθαρη μετά τη συζήτηση για την ισορροπία και το γιατί οι τιμές πάνω και κάτω από την ισορροπία αγοράς δεν είναι ισορροπημένες. Ουσιαστικά, μια αποτελεσματική ανώτατη ή κατώτατη τιμή δημιουργεί επίμονη ανισορροπία με συνεπακόλουθη έλλειψη ή πλεόνασμα. Πρέπει να τονιστεί ότι δεν καταλήγουν όλες οι ανώτατες και κατώτατες τιμές σε ανισορροπία και ότι είναι σημαντικό να συγκριθεί ο περιορισμός της τιμής με την πραγματική ισορροπία αγοράς προκειμένου να καθοριστεί εάν θα υπάρξει αντίκτυπος.

Η συζήτηση για τα τέλη επί των πωλήσεων δεν είναι ακριβώς θέμα κοινής λογικής, και συχνά οι φοιτητές χρειάζεται να καταβάλουν προσπάθεια για να την κατανοήσουν. Το βασικό αποτέλεσμα είναι ότι η επίδραση των φόρων καθορίζεται αποκλειστικά από τη φύση της προσφοράς και της ζήτησης και όχι από τη διοικητική απόφαση για το ποιος θα πρέπει να παραπέμψει τη φορολογία στη φορολογούσα αρχή. Ίσως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να γίνει κατανοητό το συγκεκριμένο σημείο (ενώ προσφέρει ευκαιρία καλής πρακτικής) είναι να εργαστείτε με αριθμητικό παράδειγμα. Μπορεί επίσης να είναι ωφέλιμο να συζητήσουν οι φοιτητές τα αποτελέσματα φορολογίας που έχει επιβληθεί σε αγορές με ακραίες σχέσεις προσφοράς και ζήτησης (κάθετη ή οριζόντια καμπύλη προσφοράς και/ή ζήτησης).

Πότε Χρησιμοποιούμε το Μοντέλο Προσφοράς και Ζήτησης: Η σύντομη αυτή ενότητα υποδεικνύει το σημαντικό σημείο ότι δεν προσφέρονται όλες οι συνθήκες της αγοράς για ανάλυση με το μοντέλο προσφοράς και ζήτησης. Υποδεικνύουμε ότι το μοντέλο αυτό αποτελεί περιγραφή μιας ανταγωνιστικής αγοράς προκειμένου να βοηθήσουμε τους φοιτητές να αποφύγουν την εσφαλμένη εφαρμογή των αποτελεσμάτων σε κατοπινό στάδιο.

## Σκοποί/Στόχοι

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές τα σημαντικότερα εργαλεία οικονομικής ανάλυσης, δηλαδή τη ζήτηση και την προσφορά. Οι φοιτητές θα πρέπει να αντιληφθούν ότι σε μια ελεύθερη αγορά οι τιμές καθορίζονται από την προσφορά και τη ζήτηση και ότι η τιμή ισορροπίας είναι αυτή για την οποία η ζητούμενη ποσότητα ισούται με την προσφερόμενη ποσότητα. Οι φοιτητές θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να αναλύσουν πραγματικές συνθήκες, χρησιμοποιώντας τα εργαλεία της ζήτησης και της προσφοράς.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να εξηγούν και να απεικονίζουν τους νόμους ζήτησης και προσφοράς, και να προσδιορίζουν τους παράγοντες που προκαλούν μετατόπιση στη ζήτηση και την προσφορά
- Να υπολογίζουν τα πλεονάσματα για τους καταναλωτές και το πλεονάσματα των παραγωγών και να περιγράφουν τι σημαίνουν
- Να απεικονίζουν πώς οι ειδικοί φόροι κατανάλωσης, οι κατ' αξίαν φόροι, οι ανώτατες τιμές και οι κατώτατες τιμές επηρεάζουν τη λειτουργία της αγοράς
- Να εφαρμόζουν ανάλυση προσφοράς και ζήτησης ως εργαλείο ποσοτικής πρόβλεψης για να δουν τη «μεγάλη εικόνα» στις ανταγωνιστικές αγορές
- Να εξηγούν τον καθορισμό της τιμής σε μια ανταγωνιστική αγορά, και να δείχνουν πώς η ισορροπία αλλάζει ως αποτέλεσμα μεταβολών στους καθοριστικούς παράγοντες της ζήτησης και της προσφοράς

## Λέξεις-κλειδιά

Ζήτηση	Προσφορά	Ισορροπία	Πλεόνασμα	Έλλειψη	Φορολογική επιβάρυνση
--------	----------	-----------	-----------	---------	-----------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές/Βασικό Υλικό**

Managerial Economics and Business Strategy, by Michael Baye, MacGraw Hill, e-book, latest edition, chapter 2

Το κεφάλαιο ασχολείται με τη ζήτηση και την προσφορά ως τα κύρια συστατικά μιας ελεύθερης αγοράς. Οι συγγραφείς εξηγούν τη συμπεριφορά της ζήτησης και της προσφοράς και δείχνουν πώς οι δυνάμεις της ελεύθερης αγοράς καθορίζουν την τιμή και την ποσότητα ισορροπίας. Επιπλέον, εξηγείται μια εξήγηση των παραγόντων που

επηρεάζουν τη ζήτηση και την προσφορά και πώς οι αλλαγές σε αυτούς τους παράγοντες προκαλούν αλλαγές στην ισορροπία της αγοράς.

- **Συμπληρωματικές Πηγές/ Συμπληρωματικό Υλικό**

## **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 9.1 (αβαθμολόγητη)**

Πρόσφατα, οι τιμές των ενοικίων στην Κύπρο αυξήθηκαν δραματικά. Η κυβέρνηση αποφάσισε να επιβάλει ελέγχους επί των ενοικίων, σύμφωνα με τους οποίους οι ιδιοκτήτες δεν μπορούν να χρεώνουν περισσότερα από €400 τον μήνα για δυάρι διαμέρισμα. Εξηγήστε τι θα συμβεί στην αγορά ενοικίων και γενικότερα στη στεγαστική αγορά.

### **Άσκηση 9.2 (αβαθμολόγητη)**

Ορισμένοι πιστεύουν ότι αν η κυβέρνηση αυξήσει το ΦΠΑ ή έναν φόρο ειδικής κατανάλωσης ή ένα Χ προϊόν, ο πωλητής θα αυξήσει την τιμή με το αντίστοιχο ποσό. Με άλλα λόγια, ο καταναλωτής θα καταβάλει το σύνολο ποσό της φορολογίας. Σχολιάστε.

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Υπολογισμός της Ζήτησης και Ελαστικότητα

(10<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο καλύψαμε τις ποσοτικές πτυχές της ανάλυσης της ζήτησης, συμπεριλαμβανομένης της ελαστικότητας της ζήτησης σε συνάρτηση με την τιμή του ίδιου του προϊόντος, της ελαστικότητας των εισοδημάτων και της σταυροειδούς ελαστικότητας της ζήτησης. Εξετάσαμε τις λειτουργικές μορφές για τις συναρτήσεις της ζήτησης, γραμμικών και log-linear συναρτήσεις, και συζητήσαμε τις διαδικασίες παλινδρόμησης που χρησιμοποιούνται για να υπολογιστούν οι σχέσεις ζήτησης. Εξοπλισμένος με αυτά τα εργαλεία, ένας διευθυντής μπορεί να προβλέψει όχι μόνο την κατεύθυνση των μεταβολών της ζήτησης αλλά και πόσο πολύ θα μετατεθεί η ζήτηση όταν μεταβληθεί ένας από προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης. Γνώση των εννοιών της ελαστικότητας και η χρήση στατιστικής ελέγχου (t-statistics) και των διαστημάτων εμπιστοσύνης είναι εξαιρετικά σημαντικά για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν το πόσο απόθεμα να διατηρείται, τον αριθμό των υπαλλήλων, και πόσες μονάδες ενός προϊόντος πρέπει να παραχθούν όταν μεταβάλλονται διάφοροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης. Σε αυτό το κεφάλαιο, είδαμε ότι η αύξηση της τιμής δεν αυξάνει πάντα τα έσοδα. Αν η απόλυτη τιμή της ελαστικότητας τιμής ενός προϊόντος είναι μεγαλύτερη του 1, η αύξηση στην τιμή θα μειώσει τα συνολικά έσοδα. Καλύψαμε επίσης το μέγεθος των μεταβολών που προκαλείται από μεταβολή στην τιμή ενός υποκατάστατου ή συμπληρώματος. Τέλος, παρουσιάσαμε τις έννοιες της παλινδρόμησης και των διαστημάτων εμπιστοσύνης. Αξιοποιώντας τις ελαστικότητες με βάση μια συνάρτηση υπολογισμένης ζήτησης και οικοδομώντας ένα διάστημα εμπιστοσύνης, ένας διευθυντής μπορεί να είναι κατά 95% βέβαιος για τον βαθμό στο οποίο θα μετατεθεί η ζήτηση όταν μεταβληθεί μια μεταβλητή όπως το εισόδημα ή η διαφήμιση.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι ελαστικότητες ζήτησης μετρούν την ανταπόκριση των καταναλωτών σε μεταβολές ενός παράγοντα, όπως είναι η τιμή, το εισόδημα ή η τιμή ενός συναφούς αγαθού. Η ελαστικότητα της ζήτησης σε σχέση με την τιμή μετρά το πόσο ευαίσθητοι είναι οι καταναλωτές σε μεταβολές στην τιμή του ίδιου αγαθού. Ελαστική ζήτηση σημαίνει ότι οι καταναλωτές είναι πολύ ευαίσθητοι και μια μικρή ποσοστιαία μεταβολή στην τιμή του αγαθού θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ποσοστιαία αλλαγή στη ζητούμενη ποσότητα του αγαθού, προς την αντίθετη κατεύθυνση. Η ελαστικότητα της ζήτησης σε σχέση με την τιμή εξαρτάται από παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα υποκατάστατων. Αν το X προϊόν έχει υποκατάστατα, τότε μια αύξηση στην τιμή του θα ωθήσει τους καταναλωτές του X να επιλέξουν ένα υποκατάστατό του. Για ανταγωνιστικά αγαθά, οι καταναλωτές έχουν το πάνω χέρι. Από την άλλη, η ζήτηση για ένα αγαθό μπορεί να είναι ανελαστική, οπότε ο πωλητής έχει το πάνω χέρι. Για παράδειγμα, ο ηλεκτρισμός στην Κύπρο παρέχεται από την Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου. Επομένως, το μονοπώλιο μπορεί να αυξήσει την τιμή και να αυξήσει τα έσοδα της ΑΗΚ, χωρίς να χάσει πολλούς πελάτες. Με άλλα λόγια, το

επιπρόσθετο εισόδημα από την ψηλότερη τιμή υπερβαίνει την απώλεια εισοδήματος από εκείνους τους πελάτες που θα μειώσουν την κατανάλωση ηλεκτρισμού.

Ο καλύτερος τρόπος για να αντιληφθούμε τις ελαστικότητες είναι αντλώντας από την πραγματική ζωή και τις εμπειρίες των φοιτητών. Για παράδειγμα, τι θα συνέβαινε αν ένας σταθμός βενζίνης αυξήσει την τιμή του κατά 10%, ενώ ο άλλος σταθμός (50 μέτρα μακριά) δεν την αυξήσει; Προφανώς, σχεδόν όλοι θα επιλέγουν τον δεύτερο σταθμό. Σε αυτή την περίπτωση, η ζήτηση καυσίμων για τον πρώτο σταθμό είναι πολύ ελαστική.

Όταν θα πρέπει να ερμηνεύσουμε τους διάφορες συντελεστές ελαστικότητας για την ελαστικότητα της ζήτησης σε σχέση με την τιμή, την ελαστικότητα των εισοδημάτων, τη σταυροειδή ελαστικότητα της ζήτησης και τα συναφή, θα ήταν καλό να επισημάνουμε ότι ως προς την ελαστικότητα της τιμής το σημαντικό στοιχείο είναι το μέγεθος του συντελεστή και εάν, σε απόλυτη αξία, ο συντελεστής αυτός είναι μεγαλύτερος ή μικρότερος του ενός (1). Για την ελαστικότητα εισοδημάτων και τη σταυροειδή ελαστικότητα, η πιο κρίσιμη διάσταση για την ερμηνεία του συντελεστή είναι το πρόσημο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το πρόσημο δείχνει αν το αγαθό είναι κανονικό ή κατώτερο (στην περίπτωση της ελαστικότητας εισοδημάτων) ή αν δύο αγαθά είναι υποκατάστατα ή συμπληρώματα (στην περίπτωση της σταυροειδούς ελαστικότητας).

Η ανάλυση παλινδρόμησης είναι ένα στατιστικό εργαλείο που μας βοηθά να εξετάσουμε τις σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές. Για παράδειγμα, ποια είναι η σχέση ανάμεσα στις πωλήσεις και τη διαφήμιση; Οι πωλήσεις είναι η εξαρτώμενη μεταβλητή και η διαφήμιση είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή. Αν μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε πώς η διαφήμιση επηρεάζει τις πωλήσεις, πραγματοποιούμε ανάλυση παλινδρόμησης. Η ανάλυση παλινδρόμησης αναγκάζει τη σχέση να είναι γραμμική, ενώ στην πραγματικότητα μπορεί να μην είναι γραμμική. Εντούτοις, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για να αναδειχθεί η κατεύθυνση μιας σχέσης.

## **Σκοποί/Στόχοι**

Το υλικό σε αυτό το κεφάλαιο έχει στόχο να επιτρέψει στους φοιτητές να καταλάβουν την έννοια της ελαστικότητας ζήτησης. Οι φοιτητές θα έχουν την ευκαιρία να εξετάσουν τις σχέσεις ανάμεσα σε διάφορες μεταβλητές και να δουν πώς μία μεταβλητή μπορεί να επηρεάσει μια άλλη μεταβλητή και σε ποιο βαθμό. Θα μάθουν επίσης να εφαρμόζουν παλινδρόμηση για να υπολογίσουν τη ζήτηση, και πώς να ερμηνεύουν τα αποτελέσματα.

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να εφαρμόζουν διάφορες ελαστικότητες ζήτησης ως ποσοτικό εργαλείο για την πρόγνωση μεταβολών σε έσοδα, τιμές και/ή τις πωλούμενες μονάδες.
- Να απεικονίζουν τη σχέση ανάμεσα στην ελαστικότητα ζήτησης και στο σύνολο των εισοδημάτων.

- Να συζητούν τους τρεις παράγοντες που επηρεάζουν το αν η ζήτηση για ένα δεδομένο προϊόν είναι σχετικά ελαστική ή ανελαστική
- Να εξηγούν τη σχέση ανάμεσα στα οριακά έσοδα και την ίδια ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή
- Να καταδεικνύουν πώς μπορούν να προσδιοριστούν οι ελαστικότητες από γραμμικές και λογο-γραμμικές (log-linear) συναρτήσεις ζήτησης
- Να εξηγούν πώς η ανάλυση παλινδρόμησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εκτιμηθούν οι συναρτήσεις ζήτησης, και πώς να ερμηνευθούν και να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης.

### Λέξεις-κλειδιά

Ελαστικότητα	Οριακά έσοδα	Παλινδρόμηση	Στατιστική ελέγχου (t-statistic)	Συντελεστής προσδιορισμού $r^2$ (R-squared)	Γραμμική ζήτηση
--------------	--------------	--------------	----------------------------------	---	-----------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές /Βασικό Υλικό**  
Managerial Economics and Business Strategy, by Michael Baye, MacGraw Hill, e-book, latest edition, chapter 2

Σε αυτό το κεφάλαιο, οι συγγραφείς συζητούν την ελαστικότητα της ζήτησης, δηλαδή την ελαστικότητα της ζήτησης των τιμών, την ελαστικότητα της ζήτησης εισοδήματος και την σταυροειδή ελαστικότητα μεταξύ δύο προϊόντων. Τονίζεται η σημασία της ελαστικότητας για τις επιχειρήσεις. Οι συγγραφείς εξηγούν πώς οι ελαστικότητες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις και την κυβέρνηση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ελαστικότητα παρουσιάζονται επίσης και αναλύονται. Τέλος, παρουσιάζεται επίσης η εκτίμηση της ελαστικότητας χρησιμοποιώντας ανάλυση παλινδρόμησης.

- **Συμπληρωματικές Πηγές /Συμπληρωματικό Υλικό**

### Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

**Άσκηση 10.1 (προσμετράται στη βαθμολογία κατά 5%)**

Η πρόσφατη οικονομική επέκταση στην Κύπρο έχει δημιουργήσει ψηλότερες πωλήσεις για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Η εταιρεία Mario Trading πουλά θήκες tablet και η ζήτηση του προϊόντος εκφράζεται μέσα από την εξίσωση  $Q_d = 100 - 2P$  (αντίστροφη ζήτηση  $P = 50 - 0.5Q$ ). Η Mario trading εξετάζει το ενδεχόμενο να προβεί σε αύξηση της τιμής προκειμένου να εκμεταλλευτεί τη μεγαλύτερη ζήτηση, η οποία δημιουργείται από το υψηλότερο εισόδημα των καταναλωτών, ως αποτέλεσμα της οικονομικής επέκτασης. Αυτή τη στιγμή, οι θήκες πωλούνται για \$20. Απαντήστε στις εξής ερωτήσεις:

α. Υπολογίστε την ελαστικότητα της ζήτησης σε σχέση με την τιμή όταν η τιμή είναι \$20 και εξηγήστε τι σημαίνει. Με βάση την αξία της ελαστικότητας, τι θα πρέπει να κάνει η εταιρεία για να αυξήσει τα έσοδά της; Εξηγήστε.

β. Υπολογίστε τα οριακά έσοδα (από τις θήκες tablet) της επιχείρησης όταν πωλήσει την 30<sup>η</sup> της μονάδα. Μεγιστοποιούνται τα έσοδα σε αυτή την ποσότητα; Ποια είναι η τιμή πώλησης στα  $Q=30$ ? Εξηγήστε.

γ. Αν το κόστος του προϊόντος είναι σταθερό στα \$16, πόσες μονάδες θα πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση και σε ποια τιμή, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της; Εξηγήστε πώς εργαστήκατε. (Αγνοήστε όλες τις άλλες δαπάνες).

## Άσκηση 10.2 (αβαθμολόγητη)

Απαντήστε στις εξής ανεξάρτητες ερωτήσεις:

α. Τα αγαθά X και Y είναι συμπληρωματικά, και οι αγορές τους τελούν σε ισορροπία. Εξηγήστε πώς μια τεχνολογική βελτίωση στην παραγωγή του X θα επηρεάσει την αγορά του X και την αγορά του Y (προσφορά, ζήτηση, τιμή και ισορροπία ποσότητας στις δύο αγορές).

β. Σε μια αγορά που τελεί σε ισορροπία, μια αύξηση στην προσφορά, με σταθερή ζήτηση, θα μειώσει την τιμή του αγαθού. Σχολιάστε και εξηγήστε.

γ. Η ζήτηση για το αγαθό X εκφράζεται με την εξίσωση  $Q_d = 3000 - 5P$ . Υπολογίστε την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή όταν η τιμή ορίζεται στα \$100, και εξηγήστε αν η ζήτηση είναι ελαστική ή ανελαστική. Με βάση το αποτέλεσμα, εξηγήστε αν οι πωλήσεις ενδέχεται να αυξηθούν αν θα υπάρξει αύξηση ή μείωση στην τιμή.

## Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Παραγωγή

(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάσαμε τη συνάρτηση παραγωγής, που συνοψίζει σημαντικές πληροφορίες για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές. Για εταιρείες που χρησιμοποιούν πολλές εισροές προκειμένου να παραγάγουν εκροές, το ίσο κόστος (isocost) και η ισοπαραγωγή (isoquant) παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να καθορισθεί το επίπεδο ελάχιστου κόστους των εισρών. Το επίπεδο ελάχιστου κόστους των εισρών καθορίζεται από το σημείο στο οποίο ο λόγος των τιμών των εισροών ισούται με τον λόγο των οριακών προϊόντων για τις διάφορες εισρές. Τέλος, δείξαμε πώς οι οικονομίες κλίμακας, οι οικονομίες φάσματος και οι συμπληρωματικότητες κόστους επηρεάζουν το επίπεδο και τη σύνθεση των εκροών που παράγουν οι εταιρείες ενός ή πολλαπλών προϊόντων. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε την εξασφάλιση εισροών. Θα δούμε πώς τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ημερήσιες αγορές, συμβόλαια ή κάθετη ολοκλήρωση για να εξασφαλίσουν αποτελεσματικά τις απαραίτητες εισροές προκειμένου να παραγάγουν την επιθυμητή σύνθεση εκροών.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

**Συναρτήσεις Παραγωγής:** Για να υπολογίσουμε το παραγωγικό πρότυπο, είναι ωφέλιμο να τονίσουμε τι σημαίνουν στο συγκεκριμένο συγκεκριμένο οι όροι «παραγωγή» και «τεχνολογία». Η παραγωγή είναι η μετατροπή εισροών σε εκροές. Η τεχνολογία δεν είναι μόνο ηλεκτρονικοί υπολογιστές και ρομπότ. Περιγράφει την όλη φύση της παραγωγικής διαδικασίας μιας εταιρείας. Άλλοι σημαντικοί όροι που εισάγονται στην αρχή της συζήτησης είναι η βραχυχρόνια παραγωγή έναντι της μακροχρόνιας και οι μεταβλητές έναντι των πάγιων εισροών.

**Βραχυχρόνια Παραγωγή:** Για να περιγράψουμε μια βραχυχρόνια συνάρτηση παραγωγής, είναι χρήσιμο να ξεκινήσουμε με μια μακροχρόνια λειτουργική μορφή και έπειτα να συζητήσουμε πώς η βραχυχρόνια εκδοχή αποτελεί απλοποίηση μίας (ή περισσοτέρων) από τις εκροές που διατηρούνται σταθερές.

Για να εξηγήσουμε το μέσο και οριακό προϊόν, είναι καλό να τονίσουμε δύο πράγματα. Πρώτον, τόσο το μέσο όσο και το οριακό προϊόν είναι μέτρα παραγωγικότητας – αφού το καθένα προσεγγίζει από διαφορετική προοπτική το ερώτημα πόση εκροή (παραγόμενο προϊόν) παράγεται από δεδομένη εισροή (συντελεστή παραγωγής). Δεύτερον, η έμφαση στο ότι το μέσο προϊόν είναι απλά ένας μέσος όρος και ότι το οριακό σημαίνει «επιπλέον» θα μας χρησιμεύσει το κεφάλαιο για το κόστος, όπου εφαρμόζονται οι ίδιες έννοιες στη συνάρτηση του κόστους.

Τέλος, η σημαντικότερη έννοια σε αυτή την ενότητα είναι ο νόμος της φθίνουσας οριακής απόδοσης. Είναι σημαντικό να δηλωθεί σαφώς η σχέση: η προσθήκη ενός συντελεστή



παραγωγής ενώ οι άλλοι συντελεστές παραμένουν σταθεροί, θα οδηγήσει εν τέλει σε μείωση ως προς την οριακή παραγωγικότητα της μεταβλητής εκροής.

**Μακροχρόνια Παραγωγή:** Η παρουσίαση της μακροχρόνιας παραγωγής είναι παράλληλη της συζήτησης για τη θεωρία καταναλωτή από το προηγούμενο κεφάλαιο. Οι φοιτητές θα εντοπίσουν γρήγορα τις ομοιότητες, αλλά είναι σημαντικό να σημειωθούν και οι διαφορές. Μία διαφορά είναι ότι η συνάρτηση μακροχρόνιας παραγωγής, σε αντίθεση με τη συνάρτηση χρησιμότητας, είναι αντιπροσωπευτική. Η αξία της συνάρτησης παραγωγής δίνεται σε φυσικές μονάδες, σε αντίθεση με την αφηρημένη έννοια της χρησιμότητας που συνδέεται με τη συνάρτηση χρησιμότητας. Επιπρόσθετα, υπάρχουν διαφορές στην ορολογία ανάμεσα στα δύο μοντέλα (καμπύλη αδιαφορίας έναντι ισοπαραγωγικής καμπύλης, οριακός λόγος υποκατάστασης έναντι οριακού λόγου τεχνικής υποκατάστασης).

Και σε αυτό το μοντέλο ισχύουν ειδικές περιπτώσεις και, όπως και στη θεωρία του καταναλωτή, χρήζουν προσοχής επειδή μπορούν να αναδείξουν τη διορατικότητα του μοντέλου.

**Αποδόσεις Κλίμακας:** Για να ορίσετε τις αποδόσεις κλίμακας, τονίστε ότι μια μεταβολή στην κλίμακα συνεπάγεται μεταβολές ΣΕ ΟΛΕΣ τις εισροές. Μια χρήσιμη αναλογία είναι εκείνη του κλώνου ή της φωτοτυπικής μηχανής. Αν μια ολόκληρη εταιρεία – όλες οι διαστάσεις της: εργάτες, εργοστάσια, μηχανήματα, φορτηγά, διευθυντές κτλ. – τροφοδοτούνταν σε μια φωτοτυπική μηχανή, το αποτέλεσμα θα ήταν διπλασιασμός της κλίμακας της εταιρείας. Απ' αυτό το σημείο είναι εύκολο να τεθεί το βασικό ερώτημα: πώς επηρεάζεται η εκροή όταν ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία κλωνοποίησης; Τέλος, παρόλο που η συζήτηση αυτών των θεμάτων ως προς το κόστος δεν προκύπτει παρά στο επόμενο κεφάλαιο, είναι καλή ιδέα να σκιαγραφηθεί ο ορισμός των οικονομιών κλίμακας κατά τη συζήτηση της αύξησης των αποδόσεων κλίμακας.

**Καινοτομία:** Η τελευταία ενότητα μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτή από τους φοιτητές με μία απλή ανάγνωση. Ωστόσο, αξίζει να γίνει μια σύντομη συζήτηση επειδή οι διαφορές στην τεχνολογία και, ειδικότερα, στην καινοτομία και την τεχνολογική αλλαγή θα τεθούν στο προσκήνιο όταν η προσοχή θα μετατεθεί στη διάρθρωση της αγοράς και στις πηγές ισχύος στην αγορά.

## **Σκοποί/Στόχοι**

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να εισαγάγει τους φοιτητές στη θεωρία της παραγωγής και στα εργαλεία της, και στο πώς χρησιμοποιείται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εξηγούνται σημαντικές έννοιες όπως το οριακό προϊόν ή το οριακό προϊόν του κεφαλαίου και η αλληλεπίδρασή τους. Άλλες σημαντικές έννοιες όπως οι αυξανόμενες αποδόσεις κλίμακας και η οικονομία κλίμακας είναι πολύ σημαντικές προκειμένου να αντιληφθούν οι φοιτητές τη θεωρία της παραγωγής και τις εφαρμογές της.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να εξηγούν εναλλακτικούς τρόπους μέτρησης της παραγωγικότητας των εισροών και τον ρόλο του διευθυντή στη διαδικασία παραγωγής
- Να διακρίνουν ανάμεσα στη βραχυχρόνια και μακροχρόνια παραγωγή και τις επιδράσεις τους στην παραγωγικότητα
- Να χρησιμοποιούν τις ισοπαραγωγικές καμπύλες για να εξηγούν την υποκατάσταση μεταξύ εργασίας και κεφαλαίου
- Να χρησιμοποιούν την ισοπαραγωγική ανάλυση για να απεικονίσουν τη βέλτιστη υποκατάσταση εισροών
- Να διακρίνουν ανάμεσα σε αποφάσεις βραχυχρόνιας και μακροχρόνιας παραγωγής και να υποδεικνύουν τον αντίκτυπό τους στις οικονομίες κλίμακας.
- Να απεικονίζουν τη σχέση ανάμεσα στο οριακό προϊόν και στο οριακό προϊόν του κεφαλαίου μακροχρόνια

## Λέξεις-κλειδιά

Οριακό προϊόν	Βραχυχρόνια παραγωγή	Παραγωγικότητα	Αυξανόμενες αποδόσεις κλίμακας	Υποκατάσταση εισροών	Συνάρτηση παραγωγής
---------------	----------------------	----------------	--------------------------------	----------------------	---------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές /Βασικό Υλικό**  
Managerial Economics, by William F. Samuelson and Stephen G. Marks, Wiley publishers, latest edition, chapter 5

Το κεφάλαιο ασχολείται με την παραγωγή, η οποία είναι η διαδικασία μετατροπής των συντελεστών παραγωγής σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι συγγραφείς δείχνουν πώς οι εταιρείες μπορούν να μεγιστοποιήσουν το κέρδος. Για να μεγιστοποιήσει το κέρδος, η εταιρεία πρέπει να αυξήσει τη χρήση μιας μεταβλητής εισόδου έως ένα σημείο όπου το οριακό κόστος της εισόδου ισούται με το προϊόν οριακών εσόδων της. Το κεφάλαιο απεικονίζει επίσης πώς μια εταιρεία μπορεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος παραγωγής μιας συγκεκριμένης ποσότητας παραγωγής, δηλαδή, επιλέγοντας ένα μείγμα συντελεστών έτσι ώστε η αναλογία του οριακού κόστους προς το οριακό έσοδο να είναι η ίδια για όλες τις αναλογίες συντελεστών.

- **Συμπληρωματικές Πηγές/Συμπληρωματικό Υλικό**

## Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 11.1

Να δείξετε ότι οι αυξανόμενες αποδόσεις κλίμακας μπορούν να συνυπάρξουν με τη φθίνουσα οριακή παραγωγικότητα.

Απάντηση: Η πιο κάτω συνάρτηση παραγωγής απεικονίζει αυτό ακριβώς το σημείο. Η φθίνουσα οριακή παραγωγικότητα περιγράφει τι συμβαίνει στις εκροές όταν αυξάνεται μόνο η εργασία. Οι αποδόσεις κλίμακας περιγράφουν τι συμβαίνει στις εκροές όταν αυξάνονται και το κεφάλαιο και η εργασία.

q	L	K
110	10	10
112	11	10
113	12	10
140	12	12

Οι πρώτες τρεις σειρές απεικονίζουν φθίνουσες οριακές αποδόσεις. Η σύγκριση μεταξύ της πρώτης και της τέταρτης σειράς δείχνει τις αυξανόμενες αποδόσεις κλίμακας.

### Άσκηση 11.2

Κατά τη διάρκεια της «επανάστασης των ηλεκτρονικών υπολογιστών», τις δεκαετίες του 1980 και 1990, πολλές εταιρείες αντικατέστησαν την παλαιά τεχνολογία με τη νέα. Τι μπορεί να εξηγήσει το γεγονός ότι σήμερα οι εταιρείες δεν αλλάζουν τόσο γρήγορα την τεχνολογία τους;

Απάντηση: Ο οριακός λόγος τεχνικής υποκατάστασης της παλαιάς τεχνολογίας με την νέα τεχνολογία ήταν χαμηλός στο παρελθόν, ενώ σήμερα ο οριακός λόγος τεχνικής υποκατάστασης της νέας τεχνολογίας με ακόμη πιο νέα είναι υψηλότερος.

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Κόστος

(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Το θεμελιώδες πρόβλημα του «κόστους» είναι το ίδιο με το θεμελιώδες πρόβλημα στα Οικονομικά, με άλλα λόγια «ανεπάρκεια» πόρων (scarcity). Για μια επιχείρηση, το κόστος είναι πόρος και θα πρέπει να το αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο. Για να κατανοήσουμε το κόστος, πρέπει να κατανοήσουμε το κόστος ευκαιρίας, επειδή ο όρος «κόστος» δεν καλύπτει μόνο τις δαπάνες αλλά κάθε είδους κόστος που σχετίζεται με την επιχείρηση. Οι φοιτητές θα πρέπει επίσης να καταλάβουν ότι η συμπεριφορά του κόστους είναι διαφορετική βραχυχρόνια και μακροχρόνια. Ως εκ τούτου, η λήψη αποφάσεων βραχυχρόνια μπορεί να διαφέρει από τη λήψη αποφάσεων μακροχρόνια.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Στα πλαίσια της συζήτησης για το κόστος, είναι σημαντικό να αντιληφθούν οι φοιτητές την έννοια του «κόστους ευκαιρίας», το οποίο και προσμετράται στη λήψη αποφάσεων. Είναι ζωτικής σημασίας να αντιληφθούν οι φοιτητές ότι το κόστος ευκαιρίας ΔΕΝ είναι το ίδιο με το έμμεσο κόστος. Το χαρακτηριστικό παράδειγμα που δίνεται στις περισσότερες διαλέξεις αφορά τον υπολογισμό του κόστους που σχετίζεται με τη φετινή φοίτηση στο πανεπιστήμιο. Το κόστος προφανώς περιλαμβάνει ξεκάθαρες πτυχές όπως διδάκτρα, διαμονή-διατροφή και εγχειρίδια. Περιλαμβάνει όμως και έμμεσο κόστος, όπως απώλεια μισθών. Τα περισσότερα εγχειρίδια θα πουν ότι «το συνολικό κόστος φοίτησης στο πανεπιστήμιο είναι το σύνολο των διδάκτρων, των βιβλίων και του κόστους ευκαιρίας του χρόνου σας». Αυτό όντως ισχύει κατά κάποιο τρόπο, αλλά δημιουργεί την εντύπωση ότι το εμφανές κόστος δεν αποτελεί ταυτόχρονα κόστος ευκαιρίας. Σίγουρα αποτελεί, και οι φοιτητές θα πρέπει να αντιληφθούν αυτό το σημείο είτε με υπενθύμιση είτε με διόρθωση. Το κόστος ευκαιρίας είναι ό,τι καλύτερο θα μπορούσατε να είχατε κάνει με τους πόρους που αφιερώνονται στη φοίτηση, με άλλα λόγια όποιο κόστος σχετίζεται με τη φοίτησή σας.

Προτού προχωρήσουμε σε συζήτηση διάφορων μέτρων και υποκατηγοριών του κόστους, αξίζει να θυμίσουμε ξανά στους φοιτητές πώς συσχετίζονται οι δίδυμες έννοιες της παραγωγής και του κόστους. Ίσως χρειαστεί να γυρίσουμε πίσω στην ενότητα για τη σχέση μεταξύ συνάρτησης παραγωγής και συνάρτησης κόστους. Διάφορα διαγράμματα δείχνουν ότι η συνάρτηση κόστους και η συνάρτηση παραγωγής, παρόλο που δεν αντικατοπτρίζουν η μια την άλλη, έχουν πολλές κοινές ιδιότητες. Αυτό ισχύει επίσης για τις συναρτήσεις μέσου και οριακού κόστους.

Η ενότητα αυτή για το μακροπρόθεσμο κόστος ενέχει πολλές ενδιαφέρουσες έννοιες, αλλά οι δύο έννοιες που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι η συζήτηση για την ελαχιστοποίηση του κόστους στο διάγραμμα ίσου κόστους/ισοπαραγωγικότητας και η περιγραφή του μακροπρόθεσμου μέσου κόστους ως της χαμηλότερης περιβάλλουσας σε μια σειρά συναρτήσεων βραχυπρόθεσμου μέσου κόστους.

Πρώτα, η συζήτηση για την ελαχιστοποίηση του κόστους καταλήγει σε ένα διάγραμμα το οποίο οι φοιτητές θα βρουν πολύ παρόμοιο με το διάγραμμα που χρησιμοποιήθηκε προηγουμένως για να περιγράψει την επιλογή των καταναλωτών. Είναι χρήσιμο να αναδειχθούν οι ομοιότητες, αλλά είναι σημαντικό να συζητηθούν και οι διαφορές. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να γίνει προσπάθεια να επιτευχθεί η γραμμή χαμηλότερου ίσου κόστους με έναν δεδομένο στόχο παραγωγής που εικονίζεται από μια δεδομένη ισοπαραγωγή. Πρόκειται για το αντίθετο σενάριο από την επιλογή καταναλωτών, όπου οι καταναλωτές επεδίωξαν να φτάσουν στην υψηλότερη δυνατή καμπύλη αδιαφορίας ενώπιον περιορισμού στον προϋπολογισμό. Παραμένει πρόβλημα περιορισμένης βελτιστοποίησης, αλλά ενέχει ελαχιστοποίηση αντί μεγιστοποίηση. Φυσικά, είναι πολύ πιθανόν οι φοιτητές να παρατηρήσουν το γεγονός ότι η βέλτιστη λύση υπάρχει σε ένα σημείο επαφής, κι αυτό αξίζει σχολιασμού.

## **Σκοποί/Στόχοι**

Ο στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να εξοικειωθούν οι φοιτητές με τις έννοιες του κόστους και να κατανοήσουν ορισμένες βασικές ιδέες. Η κατανόηση της έννοιας του κόστους ευκαιρίας είναι κρίσιμης σημασίας για την ανάλυση κόστους και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Άλλο σημαντικό σημείο είναι η συμπεριφορά του κόστους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Σε σχέση με την παραγωγή, είναι επίσης σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι η συνάρτηση του κόστους είναι αντανάκλαση της παραγωγής. Όσο πιο αποτελεσματική είναι η παραγωγή, τόσο χαμηλότερο το κόστος παραγωγής.

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να εντάξουν την έννοια του κόστους ευκαιρίας στη λήψη διοικητικών αποφάσεων
- Να απεικονίσουν τη συμπεριφορά του κόστους βραχυπρόθεσμα
- Να δημιουργήσουν καμπύλες ίσου κόστους και να εξηγήσουν τι σημαίνουν
- Να εντοπίσουν το συναφές κόστος και να το χρησιμοποιήσουν στη λήψη αποφάσεων
- Να καταδείξουν πώς η αποτελεσματική παραγωγή οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής

## Λέξεις-κλειδιά

Κόστος ευκαιρίας	Οριακό κόστος	Βραχυπρόθεσμο κόστος	Οικονομικό κέρδος	Εφάπαξ έξοδα (Sunk cost)	Ελαχιστοποίηση κόστους
------------------	---------------	----------------------	-------------------	--------------------------	------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές/Βασικό Υλικό**

Managerial Economics, by William F. Samuelson and Stephen G. Marks, Wiley publishers, latest edition, chapter 6

Το κεφάλαιο ασχολείται με το κόστος παραγωγής με έμφαση στη λήψη αποφάσεων. Κατά τη λήψη αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών ενεργειών, ο διευθυντής χρειάζεται να εξετάσει μόνο τα διαφορικά έσοδα και το κόστος των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων. Οι διαχειριστικές αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε οικονομικά κέρδη και όχι σε λογιστικά κέρδη. Βραχυπρόθεσμα, η εταιρεία θα πρέπει να συνεχίσει να παράγει εφόσον η τιμή υπερβαίνει το μέσο μεταβλητό κόστος. Υποθέτοντας ότι παράγει, η εταιρεία μεγιστοποιεί τα κέρδη της (ή ελαχιστοποιεί τις απώλειές της) ορίζοντας οριακά έσοδα ίσο με το οριακό κόστος.

- **Συμπληρωματικές Πηγές /Συμπληρωματικό Υλικό**

## Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 12.1 (αβαθμολόγητη)

Έχετε δύο επιλογές σταδιοδρομίας. Μπορείτε να εργαστείτε για κάποιον για \$50,000 τον χρόνο ή μπορείτε να δημιουργήσετε τη δική σας επιχείρηση με ετήσια έσοδα \$100,000, και προφανές κόστος \$40,000 ετησίως. Εξηγήστε ποια επιλογή θα επέλεγε κάποιος που αποσκοπεί σε μεγιστοποίηση του κέρδους και γιατί.

#### Απάντηση:

Αφού δεν υπάρχει άλλο έμμεσο κόστος, κάποιος που αποσκοπεί σε μεγιστοποίηση του κέρδους θα επέλεγε να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα εισπράξει  $\$100,000 - \$40,000 = \$60,000$ . Το κόστος ευκαιρίας είναι μόνο \$50,000.

### Άσκηση 12.2 (αβαθμολόγητη)

Ποιες είναι οι συναρτήσεις του Οριακού Κόστους (MC) και του Μέσου Κόστους (AC) αν το Συνολικό Κόστος (TC) =  $100q + 100q^2$ ? Οι αποδόσεις κλίμακας είναι αυξανόμενες, φθίνουσες ή σταθερές;

**Απάντηση:**

$$MC = 100 + 200q$$

$$AC = 100 + 100q$$

Αφού το Μέσο Κόστος (AC) αυξάνεται με την αύξηση στην εκροή, οι αποδόσεις κλίμακας είναι φθίνουσες.

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Διεθνής Χρηματοοικονομική Διαχείριση

(13<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες είναι τώρα Διεθνείς ή Πολυεθνικές, όπως θα έλεγαν οι επιχειρηματίες, άρα εκτίθενται σε προκλήσεις, ευκαιρίες και κινδύνους. Η γνώση της διεθνούς οικονομίας και των διεθνών χρηματοοικονομικών αγορών είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση που φιλοδοξεί να δραστηριοποιηθεί έξω από τα κρατικά σύνορα. Ως διεθνείς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν πώς λειτουργούν οι χρηματοοικονομικές αγορές σε άλλες χώρες, η αγορά ξένου συναλλάγματος, η φορολογία, κανόνες και κανονισμοί, και πολλά άλλα πράγματα. Αν διατηρεί διεθνή λειτουργία, μια επιχείρηση αντιμετωπίζει διάφορους τύπους κινδύνων, όπως πολιτικούς κινδύνους, κινδύνους ξένου συναλλάγματος, επιτοκίων κτλ. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το ρίσκο με αντιστάθμιση κινδύνου (hedging), διαφοροποίηση και άλλες πολιτικές.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ο οικονομικός διευθυντής εμπλέκεται σταδιακά στις διεθνείς αγορές προϊόντων και τις χρηματοοικονομικές αγορές. Η παγκοσμιοποίηση συνεπάγεται ότι οι επενδυτικές και χρηματοοικονομικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σε διεθνές επίπεδο. Για παράδειγμα, η κατάρτιση διεθνούς κεφαλαιουχικού προϋπολογισμού περιλαμβάνει εκτιμήσεις των μελλοντικών τιμών συναλλάγματος ανάμεσα σε δύο νομίσματα. Η επέκταση στο εξωτερικό έχει στόχο τη διεξόδυση σε νέες αγορές, την απόκτηση λιγότερο δαπανηρών εγκαταστάσεων παραγωγής, και την εξασφάλιση πρώτων υλών. Λόγω της τμηματοποίησης των αγορών, τα έργα στο εξωτερικό ενέχουν κάποτε ιδιότητες μείωσης του κόστους, που δεν είναι διαθέσιμες στα εγχώρια έργα.

Διάφοροι παράγοντες διαφοροποιούν την επένδυση στο εξωτερικό από την εγχώρια επένδυση. Η φορολογία είναι διαφορετική και οι πολιτικές συνθήκες ενέχουν κινδύνους. Μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό αντιμετωπίζει τρεις τύπους έκθεσης σε κίνδυνο ως προς τις τιμές συναλλάγματος: έκθεση μετατροπής, έκθεση σε συναλλαγές, και οικονομική έκθεση. Ως έκθεση μετατροπής νοείται η αλλαγή στο λογιστικό εισόδημα και στις καταστάσεις ισολογισμού που προκαλείται από τον λογιστικό χειρισμό μιας θυγατρικής εξωτερικού. Η έκθεση σε συναλλαγές αφορά στον διακανονισμό μιας συγκεκριμένης συναλλαγής, όπως πίστωση με ανοιχτό λογαριασμό, με συγκεκριμένη συναλλαγματική ισοτιμία, όταν η υποχρέωση αναλήφθηκε με άλλη ισοτιμία. Η οικονομική έκθεση αφορά τον αντίκτυπο απρόσμενων μεταβολών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες που αφορούν αναμενόμενες ταμειακές ροές και, επομένως, αφορούν την οικονομική αξία της εταιρείας.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι διαχείρισης της έκθεσης σε συναλλαγματικό κίνδυνο: φυσική αντιστάθμιση, διαχείριση μετρητών, προσαρμογή ενδοεταιρικών λογαριασμών, καθώς και διεθνείς χρηματοδοτικές αντισταθμίσεις και καλύψεις έναντι του συναλλαγματικού



κινδύνου, μέσα από προθεσμιακές συναλλαγές, συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, currency options (συμβόλαια δικαιωμάτων προαίρεσης) και συμφωνίες ανταλλαγής νομισμάτων (currency swaps), που όλα εξυπηρετούν αυτό τον σκοπό. Οι φυσικές αντισταθμίσεις περιλαμβάνουν την αντιστάθμιση εσόδων και δαπανών, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές ευαισθησίες σε μεταβολές της συναλλαγματικής ισοτιμίας. Οι φυσικές αντισταθμίσεις εξαρτώνται από τον βαθμό στον οποίο τιμές και δαπάνες καθορίζονται σε διεθνές επίπεδο ή εγχώρια.

Μια εταιρεία μπορεί επίσης να προστατευθεί μέσα από την ισορροπία στοιχείων ενεργητικού και παθητικού, και μέσα από την προσαρμογή των ενδοεταιρικών λογαριασμών. Μπορεί να αντισταθμίσει με χρηματοδότηση σε διαφορετικά νομίσματα. Οι βασικές πηγές διεθνούς χρηματοδότησης είναι τα δάνεια από εμπορικές τράπεζες, τα προεξοφλημένα εμπορικά ομόλογα, δάνεια σε ευροδολάρια, και διεθνή ομόλογα.

Οι καλύψεις έναντι του συναλλαγματικού κινδύνου περιλαμβάνουν προθεσμιακές συναλλαγές, συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, currency options (συμβόλαια δικαιωμάτων προαίρεσης) και συμφωνίες ανταλλαγής νομισμάτων (currency swaps). Στην πρώτη περίπτωση, αγοράζεις προθεσμιακό συμβόλαιο για ανταλλαγή νομισμάτων σε προκαθορισμένη μελλοντική χρονική στιγμή και σε προκαθορισμένη τιμή.

Για τη συγκεκριμένη προστασία υπάρχει ένα κόστος που καθορίζεται από τη διαφορά ανάμεσα στην προθεσμιακή και την άμεση συναλλαγματική ισοτιμία. Τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης μοιάζουν με τα προθεσμιακά συμβόλαια ως προς τη λειτουργία, αλλά υπάρχουν διαφορές στον διακανονισμό και άλλα χαρακτηριστικά. Τα συμβόλαια δικαιωμάτων προαίρεσης (currency options) εξασφαλίζουν προστασία έναντι δυσμενών συναλλαγματικών διακυμάνσεων, για τα οποία καταβάλλεται προμήθεια για το δικαίωμα, αλλά όχι για την υποχρέωση, άσκησης της προαίρεσης. Είναι κατάλληλα για την αντιστάθμιση «μονόπλευρων» κινδύνων. Τέλος, οι συμφωνίες ανταλλαγής νομισμάτων (currency swaps) είναι ένας σημαντικός, πιο μακροχρόνιος μηχανισμός μετατόπισης κινδύνου. Σε αυτή την περίπτωση, δύο συμβαλλόμενα μέρη ανταλλάζουν δανειακές υποχρεώσεις σε διαφορετικά νομίσματα.

## **Σκοποί/Στόχοι**

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να εισαγάγει τους φοιτητές στο διεθνές χρηματοοικονομικό και οικονομικό περιβάλλον, όπου λειτουργούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι φοιτητές οφείλουν να αντιληφθούν τις προκλήσεις, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που ενέχουν οι διεθνείς επιχειρήσεις. Θα πρέπει επίσης να γνωρίσουν τα εργαλεία που βοηθούν την εταιρεία να αντισταθμίσει τους συναλλαγματικούς και άλλους κινδύνους. Τέλος, οι φοιτητές μαθαίνουν πώς εξωγενείς παράγοντες, όπως οι πολιτικές εξελίξεις, κανόνες και κανονισμοί και άλλα επηρεάζουν τη λειτουργία και τις προοπτικές μιας επιχείρησης.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να εντοπίζουν τις προκλήσεις, τις ευκαιρίες και τον κίνδυνο που μπορεί να αντιμετωπίσει μια πολυεθνική επιχείρηση όταν δραστηριοποιείται στο εξωτερικό
- Να αντιλαμβάνονται τη διάφορα ανάμεσα σε τρέχουσα και προθεσμιακή συναλλαγματική ισοτιμία
- Να εξηγούν τις βασικές σχέσεις ανάμεσα σε τρέχουσα συναλλαγματική ισοτιμία, προθεσμιακή συναλλαγματική ισοτιμία, επιτόκιο και ποσοστά πληθωρισμού
- Να διατυπώνουν απλές στρατηγικές για να προστατεύσουν την εταιρεία από τον κίνδυνο συναλλάγματος
- Να επιτελούν ανάλυση Καθαρής Παρούσας Αξίας για έργα με ταμειακές ροές σε ξένο συνάλλαγμα

## Λέξεις-κλειδιά

Αγορά ξένου συναλλάγματος	Άμεση ισοτιμία	Προθεσμιακή ισοτιμία	Συναλλαγματική ισοτιμία	Κίνδυνος της συναλλαγής	Ισοδυναμία των επιτοκίων
---------------------------	----------------	----------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές/Βασικό Υλικό**  
Business Finance, Theory and Practice, by Eddie McLaney, Pearson Education Publishers, latest edition, chapter 15

Σε αυτό το κεφάλαιο, οι συγγραφείς ασχολούνται με διεθνείς πτυχές μιας επιχείρησης. Η φύση των διεθνών επιχειρήσεων συζητείται και απεικονίζεται. Η αγορά συναλλάγματος εξηγείται και επίσης πώς σχετίζεται με τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι συγγραφείς παρέχουν θεωρίες και στοιχεία για τις συναλλαγματικές σχέσεις. Γίνεται επίσης παρουσίαση του κόστους χρήσης της αγοράς συναλλάγματος και απεικονίζεται η αντιστάθμιση έναντι δυσμενών αλλαγών των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

- **Συμπληρωματικές Πηγές /Συμπληρωματικό Υλικό**

## Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 13.1 (αβαθμολόγητη)

Η εταιρεία Planters plc κατασκευάζει γεωργικά μηχανήματα. Αντλεί εξαρτήματα από διάφορες πηγές, κάποιες στο εξωτερικό. Τα μηχανήματα πωλούνται στην αγορά του Η.Β. και, σταδιακά, στο εξωτερικό. Οι διευθυντές έχουν υπόψη ότι η επιχείρηση εκτίθεται σε κίνδυνο συναλλάγματος, αλλά στο παρελθόν θεώρησαν ότι οι απώλειες και τα κέρδη ήταν σε επίπεδο αποδεκτό. Πρόσφατα, η κλίμακα εμπορίας στο εξωτερικό οδήγησε τους διευθυντές να εξετάσουν το ενδεχόμενο να διαχειριστούν την έκθεσή τους στον κίνδυνο συναλλάγματος.

Ετοιμάστε ένα σημείωμα όπου θα εξηγήτε στους διευθυντές πώς η αγορά και η πώληση σε ξένο συνάλλαγμα εκθέτει την επιχείρηση σε κίνδυνο. Εξηγήστε επίσης, με εύλογες λεπτομέρειες, πώς μπορεί να γίνει πρακτική διαχείριση του κινδύνου.

### **Άσκηση 13.2 (αβαθμολόγητη)**

Η εταιρεία Ρανίον plc μόλις προέβη σε πώληση σε Αυστραλό πελάτη για Α\$500,000. Η πληρωμή θα καταβληθεί εντός τριών μηνών. Η τρέχουσα συναλλαγματική ισοτιμία είναι £1 = Α\$2.6. Το ονομαστικό επιτόκιο για τρεις μήνες είναι 2% στην Αυστραλία και 3% στο Η.Β. Η Ρανίον plc θα αποφύγει τον κίνδυνο της συναλλαγής χρησιμοποιώντας αντιστάθμιση της αγοράς χρήματος.

Περιγράψτε, με ακριβείς αριθμούς, ποια δράση θα αναλάβει η εταιρεία, και πότε, προκειμένου να πετύχει τον στόχο της. (Εργαστείτε με τις πλησιέστερες £ και/ή Α\$.)

### **Άσκηση 13.3 (εργασία, προσμετράται στη βαθμολογία κατά 40%)**

#### **ΕΡΓΑΣΙΑ – Ανάλυση Χρηματοοικονομικής Κατάστασης**

Πρέπει να μελετήσετε τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και άλλες πληροφορίες για δύο δημόσιες εταιρείες που ανήκουν στον ίδιο τομέα (π.χ. General Motors και Ford), και είναι εισηγμένες σε Αμερικανικό Χρηματιστήριο (Nasdaq, NYSE, American Stock Exchange) και να τις συγκρίνετε. Η ανάλυση θα καλύψει διάφορες πτυχές των δύο εταιρειών, και θα είναι συγκρίσιμη για τρία χρόνια (με εξαίρεση το πρώτο ερώτημα). Καλείστε να απαντήσετε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν και να παραθέσετε σχόλια. Οι περισσότερες πληροφορίες είναι αναρτημένες σε ιστοσελίδες (marketwatch.com) και στις ετήσιες εκθέσεις των εταιρειών. Όλα τα στοιχεία είναι ηλεκτρονικά προσβάσιμα, δωρεάν.

Προς διευκόλυνσή σας, παρατίθενται πιο κάτω δύο πίνακες. Αφού συμπληρώσετε τους πίνακες, θα τους υποβάλετε σε μένα για επιθεώρηση προτού γράψετε την τελική εργασία. Η προθεσμία υποβολής είναι το τέλος της τελευταίας Εβδομάδας του εξαμήνου στη διεύθυνση [m.mavrides@euc.ac.cy](mailto:m.mavrides@euc.ac.cy)

Απαντήστε στις εξής ερωτήσεις:

1. Να δείξετε τις τιμές αγοράς και τις % μεταβολές των μετοχών των δύο εταιρειών, σε πίνακα ή γραφική παράσταση, μαζί με τον δείκτη. Παραθέστε σχόλια και συγκρίσεις: αυξήσεις, μειώσεις και γιατί (σε ξεχωριστό πίνακα ή γραφική παράσταση).
2. Να περιγράψετε την αποδοτικότητα της εταιρείας (καθαρά έσοδα / πωλήσεις) εκπεφρασμένη σε ποσοστά. Σχολιάστε.
3. Να υπολογίσετε και να σχολιάσετε τη ρευστότητα των δύο εταιρειών (τρέχον ενεργητικό / τρέχον παθητικό). Σχολιάστε.
4. Να εξηγήσετε πώς οι δύο εταιρείες διαχειρίζονται το ενεργητικό τους χρησιμοποιώντας τον συντελεστή αποδοτικότητας (καθαρά έσοδα / ενεργητικό). Σχολιάστε.
5. Να υπολογίσετε την απόδοση ιδίων κεφαλαίων (καθαρά έσοδα / κεφάλαια) και να προβείτε σε σχόλια.
6. Να εξηγήσετε πώς οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα χρέη τους (υποχρεώσεις) χρησιμοποιώντας την κάλυψη τόκου ((καθαρά έσοδα + έξοδα τόκου) / έξοδα τόκου). Σχολιάστε.
7. Να περιγράψετε την κεφαλαιακή διάρθρωση των δύο εταιρειών, το πώς οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούν τα περιουσιακά τους στοιχεία. Σχολιάστε.
8. Να υπολογίσετε και να σχολιάσετε τη μερισματική πολιτική των δύο εταιρειών, και τη μερισματική απόδοση (μέρισμα ανά μετοχή για τον χρόνο / τιμή ανά μετοχή στην αρχή του χρόνου). Σχολιάστε.
9. Να υπολογίσετε τον λόγο Τιμής/Κερδών (Τιμή ανά Μετοχή / Κέρδη ανά Μετοχή). Σχολιάστε.
10. Να συγκρίνετε τη σύνολη απόδοση των δύο εταιρειών με βάση τα πιο πάνω. Σχολιάστε.

Οι απαντήσεις σας πρέπει να είναι σύντομες και περιεκτικές. Συνολικά, δεν θα πρέπει να ξεπερνούν το όριο των 4,000 λέξεων. Η μελέτη γίνεται ατομικά και ο διδάσκων διατηρεί το δικαίωμα να υποβάλει ερωτήσεις για την εργασία.

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

15 ώρες

## **ΤΕΛΙΚΗ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ /ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ**

Κατά τη διάρκεια της τελικής τηλεδιάσκεψης, οι φοιτητές θα ενημερωθούν για τη μορφή των τελικών εξετάσεων (π.χ. ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σύντομες ή μακροσκελείς απαντήσεις, μελέτες περιπτώσεων κτλ.) και αν οι εξετάσεις θα γίνουν με ανοιχτά βιβλία ή όχι.

**ΤΙΤΛΟΣ:**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

Περίπου 50 ώρες.

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### Τίτλος: Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Διαχείριση

(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 1.1 (αβαθμολόγητη)

Τι σημαίνει περιορισμένη ευθύνη για τις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης; Εξηγήστε γιατί το κράτος επέτρεψε το συγκεκριμένο προνόμιο.

#### Απάντηση

Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι αυτή για την οποία, σε περίπτωση εκκαθάρισης, οι μέτοχοι δεν μπορούν να χάσουν περισσότερα από τη συνεισφορά τους στο κεφάλαιο της εταιρείας. Με άλλα λόγια, οι μέτοχοι μιας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης περιορίζονται στη συνεισφορά τους. Ο λόγος που το κράτος έδωσε το συγκεκριμένο προνόμιο στις εταιρείες είναι για να ενθαρρύνει τους επενδυτές να επενδύουν σε μετοχές εταιρειών, οι οποίες θα αποτελέσουν επενδύσεις στην οικονομία.

#### Άσκηση 1.2 (αβαθμολόγητη)

Ο Ανδρέας κλήθηκε για συνέντευξη στην εταιρεία Mega Computers Corporation. Παραθέτουμε ορισμένες από τις ερωτήσεις που τέθηκαν στη συνέντευξη. Απαντήστε στα εξής:

- α. Συγκρίνετε τον στόχο της μεγιστοποίησης των κερδών με τον στόχο της μεγιστοποίησης του πλούτου μιας εταιρείας.
- β. Τα διευθυντικά στελέχη μιας εταιρείας θα πρέπει να κατέχουν σημαντικούς αριθμούς κοινών μετοχών στην εταιρεία; Ποια είναι τα υπέρ και τα κατά;

#### Απάντηση

Η μεγιστοποίηση των κερδών μπορεί να οδηγήσει σε μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρείας, μπορεί και όχι, αναλόγως του πώς επιτεύχθηκαν τα συγκεκριμένα κέρδη και αναλόγως του αν έχουν επίσης επιτευχθεί και άλλοι στόχοι. Για παράδειγμα, η εταιρεία μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη επειδή καθυστερεί τις δαπάνες συντήρησης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων, κάτι που μακροπρόθεσμα θα αποβεί επιβλαβές για την ανάπτυξη της εταιρείας. Επίσης, η αξία της εταιρείας εξαρτάται και από άλλους παράγοντες, όπως οι χρηστές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, ο σεβασμός για το περιβάλλον, την κοινωνία κτλ.

Είναι καλή ιδέα τα διευθυντικά στελέχη να κατέχουν μεγάλους αριθμούς κοινών μετοχών στην εταιρεία επειδή αυτό θα τους ωθεί να εξυπηρετούν καλύτερα τα συμφέροντα των

μετόχων, αφού τα δικά τους συμφέροντα ως διευθυντών θα συμπίπτουν με εκείνα των άλλων μετόχων. Ωστόσο, όταν οι διευθυντές γίνονται ιδιοκτήτες, μπορεί να συμπεριφέρονται διαφορετικά και να μην ακολουθούν τους κανόνες εσωτερικού ελέγχου. Μπορεί να ασκούν επιτακτικό έλεγχο στους υπόλοιπους υπαλλήλους.

## **Τίτλος: Το Πρόβλημα της Αντιπροσώπευσης και Εταιρική Διακυβέρνηση**

**(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 2.1**

Εξηγήστε το «πρόβλημα της αντιπροσώπευσης» που ισχύει σε πολλές επιχειρήσεις. Εξηγήστε γιατί προκύπτει το πρόβλημα και εισηγηθείτε τρόπους αντιμετώπισής του.

### **Απάντηση**

Το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης είναι η πιθανή σύγκρουση στόχων ανάμεσα στους μετόχους και τους αντιπροσώπους (διεύθυνση), όπου η διεύθυνση μπορεί να εξυπηρετήσει τα δικά της συμφέροντα εις βάρος των μετόχων. Το πρόβλημα απορρέει από το γεγονός ότι οι μέτοχοι δεν είναι σε θέση να εποπτεύουν τη διεύθυνση ώστε να διασφαλίσουν ότι κάνουν σωστά τη δουλειά τους. Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος περιλαμβάνουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους, τις χρηστές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, τα δικαιώματα προαίρεσης (share options) για τους διευθυντές, η απειλή εχθρικής εξαγοράς κτλ.

### **Άσκηση 2.2**

Γιατί η εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική για μια επιχείρηση; Επιπλέον, εξηγήστε γιατί η εταιρική διακυβέρνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για μια εταιρεία εισηγμένη στο χρηματιστήριο.

### **Απάντηση**

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική επειδή διασφαλίζει τους κατάλληλους εσωτερικούς ελέγχους, τη θέσπιση πολιτικών και διαδικασιών, τη μείωση του ενδεχομένου απάτης, ενώ ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των διευθυντών. Για εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, η εταιρική διακυβέρνηση είναι ιδιαίτερα



σημαντική, αφού οι μέτοχοι βασίζονται στη χρηστή εταιρική διακυβέρνηση για να επενδύσουν τα χρήματά τους στην εταιρεία.

### Τίτλος: Διαχρονική Αξία του Χρήματος

(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 3.1

Η τράπεζα προσφέρει δάνειο ύψους \$20,000 για τις σπουδές σας σήμερα, με επιτόκιο 10% με ετήσιο ανατοκισμό. Το δάνειο θα αποπληρωθεί σε δύο ίσες δόσεις, ξεκινώντας από τον τρίτο χρόνο (μετά την ολοκλήρωση των σπουδών σας). Ο τόκος ισχύει από τον πρώτο χρόνο.

- α. Υπολογίστε την καταβολή  $X$  κάθε χρόνο. Εξηγήστε το σκεπτικό σας.
- β. Υπολογίστε το υπόλοιπο του δανείου στο τέλος του τρίτου χρόνου (μετά την πρώτη καταβολή). Εξηγήστε.
- γ. Έστω ότι δεν μπορείτε να αποπληρώσετε το δάνειο, αλλά επιθυμείτε, μετά τον δεύτερο χρόνο, το υπόλοιπο του δανείου να παραμείνει το ίδιο. Πόσο πρέπει να πληρώνετε κάθε χρόνο; Εξηγήστε!

#### Απάντηση

Η παρούσα αξία των δύο δόσεων (τρίτη και τέταρτη χρονιά) ισούται με την αξία του δανείου τον δεύτερο χρόνο, χρησιμοποιώντας τον τύπο «αξία του δανείου τον δεύτερο χρόνο» =  $X/1.1 + X/1.21$ . Ο τόκος ισχύει από την πρώτη μέρα, έτσι η αξία του δανείου στο τέλος του δεύτερου χρόνου είναι €24.200

$$24,200 = X/1.1 + X/1.21 = X(1/1.1 + 1/1.21) = X(0.909 + 0.826) = 1.735X$$
$$X = 24,200/1.735 = 13,948$$

Στο τέλος του τρίτου χρόνου, το υπόλοιπο του δανείου είναι  $24,200 \cdot 1.1 = 26,620$  μείον η πληρωμή €13,948 = €12,672

Για να παραμείνει το υπόλοιπο του δανείου το ίδιο μετά το τέλος του δεύτερου χρόνου, θα πρέπει να πληρώσουμε μόνο τον τόκο, που ανέρχεται στις €2,420 (10%\*€24,200).

#### Άσκηση 3.2

Ας υποθέσουμε ότι κάνατε συμφωνία με τους γονείς σας, να ολοκληρώσετε το Μάστερ σας σε δύο χρόνια από σήμερα, και εκείνοι θα σας αγοράσουν ένα οικόπεδο. Σήμερα, το οικόπεδο αξίζει €100,000 αλλά οι γονείς σας πιστεύουν ότι η αγοραστική του αξία θα μειώνεται κατά 10% κάθε χρόνο. Αποφάσισαν, λοιπόν, να κάνουν σήμερα μία κατάθεση στην τράπεζα, ώστε σε δύο χρόνια να έχουν αρκετά χρήματα για να αγοράσουν το οικόπεδο (δεδομένης της πτώσης στις τιμές της γης). Το επιτόκιο στην τράπεζα είναι 4% και ανατοκίζεται ετησίως. Απαντήστε στα εξής:

α. Υπολογίστε την κατάθεση που πρέπει να κάνουν σήμερα οι γονείς σας. Εξηγήστε!

β. Αν οι γονείς σας έπρεπε να κάνουν δύο ισόποσες καταθέσεις (αντί μίας), την πρώτη στη αρχή του πρώτου χρόνου και τη δεύτερη στην αρχή του δεύτερου χρόνου, ποια θα ήταν αυτή η κατάθεση;

γ. Ας υποθέσουμε ότι ο καθηγητής σας σας λέει ότι οι γονείς σας θα είχαν μεγαλύτερη απόδοση αν επένδυαν τα χρήματα στο χρηματιστήριο. Κατά μέσο όρο, η ετήσια απόδοση του χρηματιστηρίου ανέρχεται στο 8%. Με αυτό τον τρόπο, μπορείτε να αγοράσετε το οικόπεδο και ταυτόχρονα, να εξοικονομήσετε κάποια χρήματα. Τι πιστεύετε;

## Απάντηση

Το οικόπεδο θα μειωθεί σε αξία κατά 10% τον πρώτο χρόνο και κατά 10% τον δεύτερο χρόνο, άρα:

$$100,000 - 10\%(100,000) = 90,000 \text{ στο τέλος του πρώτου χρόνου}$$

$$90,000 - 10\%(90,000) = 81,000 \text{ στο τέλος του δεύτερου χρόνου}$$

Τον πρώτο χρόνο θα πρέπει να κάνουμε μία κατάθεση, που θα αυξάνεται κατά 4% τον χρόνο, για δύο χρόνια, για να γίνει 81,000. Χρησιμοποιούμε τον τύπο της μελλοντικής αξίας:

$$FV = PMT(1 + 0.04)^2$$

$$PMT = 81000 / 1.0816 = 74,889$$

Αν θα γίνουν δύο καταθέσεις, και πάλι χρησιμοποιούμε τον τύπο της μελλοντικής αξίας:

$$81,000 = PMT(1 + 0.04)^2 + PMT(1+0.04)$$

$$PMT = 81000 / 2.1216 = 38,179$$

Η επένδυση χρημάτων σε μετοχές ενέχει υψηλό ρίσκο, η απόδοση μπορεί να είναι 8% ή ψηλότερη ή χαμηλότερη, που σημαίνει ότι οι γονείς σας δεν θα έχουν το επιθυμητό ποσό σε δύο χρόνια. Το συνολικό ποσό μπορεί να είναι ή μεγαλύτερο ή μικρότερο των 81,000. Άρα, δεν είναι καλή ιδέα.

## Τίτλος: Τεχνικές Κατάρτισης Προϋπολογισμού

(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 4.1

Η κατάρτιση κεφαλαιουχικού προϋπολογισμού είναι ο σχεδιασμός και έλεγχος των εκροών μετρητών προσδοκώντας να αντληθούν στο μέλλον εισροές μετρητών από επενδύσεις σε μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία. Εξηγήστε πώς εκτιμώνται οι ταμειακές ροές.

### Απάντηση

Οι ταμειακές ροές εκτιμώνται ως προς το μέγεθος, τη χρονική στιγμή και τον κίνδυνο. Το μέγεθος της ταμειακής ροής είναι σημαντικό, όπως και η χρονική στιγμή: τα μετρητά έχουν μεγαλύτερη αξία αν εισπραχθούν νωρίτερα. Ο κίνδυνος ταμειακών ροών αναφέρεται στην πιθανότητα είσπραξης άλλου ποσού από το προβλεπόμενο. Ο υψηλότερος κίνδυνος ενέχει αβεβαιότητα και απαιτεί υψηλότερο προεξοφλητικό επιτόκιο.

### Άσκηση 4.2

Έστω ότι η Εταιρεία Ανάπτυξης Ακινήτων Mario εξετάζει το ενδεχόμενο να αγοράσει γραφειακό συγκρότημα που θα χρησιμοποιηθεί για έσοδα μισθωμάτων. Το κόστος του κτιρίου είναι \$2 εκατομμύρια, που θα πληρωθούν άμεσα με μετρητά. Τα έσοδα από τα μισθώματα, αφού καταβληθούν όλα τα έξοδα (συντήρηση, φόροι κτλ) ανέρχονται σε \$180,000 τον χρόνο διηλεκώς. Το ρίσκο που ενέχει η επένδυση δεν είναι πολύ ψηλό και ο απαιτούμενος συντελεστής απόδοσης που ισχύει για μια τέτοια επένδυση είναι 8%. Απαντήστε τα εξής:

- α. Εξηγήστε το ρίσκο που ενέχει η συγκεκριμένη επένδυση. Περιγράψτε τον παράγοντα ή τους παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν το ρίσκο.
- β. Υπολογίστε την καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης και εξηγήστε τι σημαίνει!

### Απάντηση

Ο κίνδυνος που ενέχει η επένδυση άπτεται των εισροών μετρητών από έσοδα μισθωμάτων: μπορεί να είναι λιγότερα ή περισσότερα. Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τα έσοδα μισθωμάτων είναι οι μελλοντικές τιμές ακινήτων ή η προσφορά γραφειακού χώρου κτλ., καθώς επίσης και η ζήτηση.

Χρησιμοποιούμε τον τύπο για το διηλεκές, που ισούται με την πληρωμή διά του προεξοφλητικού επιτοκίου που αντιστοιχεί στη συγκεκριμένη επένδυση (αντικατοπτρίζει τον κίνδυνο της επένδυσης). Δηλαδή:

$$NPV = -\$2m + \$180,000/0.08 = \$250,000 \text{ θετικό.}$$

Το ποσό της Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV) δείχνει ότι η επιχείρηση Mario θα λάβει την απόδοση που θέλει συν επιπρόσθετο κέρδος.

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης είναι η απόδοση που μηδενίζει την NPV, δηλαδή 9%.

$$NPV = -\$2m + \$180,000/IRR = 0, \text{ that } IRR = 9\%$$

## Τίτλος: Μετοχές και Ομόλογα

(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 5.1

Συζητήστε τη χρησιμότητα του χρηματιστηρίου για την οικονομία, για τις επιχειρήσεις και για τους επενδυτές.

#### Απάντηση

Το Χρηματιστήριο είναι μια οργανωμένη αγορά όπου γίνεται εμπορία μετοχών εταιρειών. Οι εταιρείες επιλέγουν να τοποθετούν τις μετοχές τους στην αγορά προκειμένου να επιτρέπουν στους μετόχους να πωλούν τις μετοχές τους ή να αγοράσουν κι άλλες. Το γεγονός ότι οι μέτοχοι μπορούν να διαπραγματεύονται τις μετοχές τους στην ανοιχτή αγορά διευκολύνει τις εταιρείες να εκδίδουν νέες μετοχές και να αντλούν νέο κεφάλαιο, άρα να προβαίνουν σε νέες επενδύσεις. Αυτό το σημείο είναι εξαιρετικά σημαντικό. Εξηγεί γιατί ο θεσμός του Χρηματιστηρίου θεωρείται η ατμομηχανή της οικονομίας. Οι τιμές καθορίζονται στην ελεύθερη αγορά από τις δυνάμεις της ζήτησης και της προσφοράς με βάση δημοσίως διαθέσιμες πληροφορίες. Άτομα που κατέχουν εμπιστευτικές πληροφορίες μπορεί να κερδοσκοπήσουν εις βάρος άλλων επενδυτών. Μια αγορά στην οποία οι τιμές αντικατοπτρίζουν όλες τις δημοσίως διαθέσιμες πληροφορίες θεωρείται «αποτελεσματική αγορά».

### Άσκηση 5.2

Δύο εταιρείες, οι ABC και XYZ, έχουν εκδώσει το ίδιο είδος ομολόγων, με την ίδια αξία όψεως της τάξης του \$1,000, ίδια ημερομηνία λήξης σε ένα χρόνο, και ίδιο επιτόκιο τοκομεριδίων, 0%. Και τα δύο ομόλογα αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στην ανταλλαγή ομολόγων. Η τιμή αγοράς των ομολόγων μερικές μέρες μετά την έκδοση είναι \$900 και \$950 αντίστοιχα.

α. Εξηγήστε γιατί οι δύο τιμές διαφέρουν και τι σημαίνουν ως προς το εταιρικό ρίσκο.

β. Υπολογίστε την αναμενόμενη απόδοση των δύο ομολόγων, με βάση τις τιμές αγοράς τους.

γ. Τι συμβαίνει στις τιμές των δύο ομολόγων καθώς πλησιάζουν στη λήξη, αν υποθέσουμε ότι οι δύο εταιρείες λειτουργούν ακόμη; Εξηγήστε.

#### Απάντηση

Οι τιμές διαφέρουν επειδή ανατακλούν διαφορετικά ποσά κεφαλαίων κινδύνου. Ο κίνδυνος αθέτησης της εταιρείας A είναι υψηλότερος από εκείνον της εταιρείας B.

Για την εταιρεία A, η απόδοση είναι  $100/900 = 11.1\%$  και για την εταιρεία B, η απόδοση είναι  $50/950 = 5.26\%$

Οι δύο τιμές πρέπει να αυξάνουν και να συγκλίνουν ταυτόχρονα καθώς πλησιάζουμε προς τη λήξη επειδή λιγοστεύει το χρονικό περιθώριο πριν τη λήξη, άρα μικραίνει ο κίνδυνος να μην πάρετε τα χρήματά σας. Αν οι δυο εταιρείες επιβιώσουν μέχρι τη λήξη, και οι δύο τιμές θα πρέπει να βρίσκονται στα \$1000.

## Τίτλος: Χρηματοοικονομική Ανάλυση

(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 6.1

Δύο εταιρείες, η A και η B, έχουν την ίδια αξία ως προς τα περιουσιακά τους στοιχεία και τα κέρδη τους μετά τη φορολογία. Ωστόσο, ο δείκτης χρέους για την εταιρεία A είναι ψηλότερος από τον δείκτη χρέους της εταιρείας B. Σε αυτή την περίπτωση, η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων για την εταιρεία A είναι ψηλότερη από εκείνη της εταιρείας B. Εξηγήστε αν αυτό είναι σωστό!

### Απάντηση

Η εταιρεία A έχει υψηλότερη απόδοση των ιδίων κεφαλαίων επειδή το κέρδος (αριθμητής) είναι το ίδιο και για τις δύο εταιρείες, ενώ τα ίδια κεφάλαια (παρονομαστής) είναι χαμηλότερα για την εταιρεία A. Τα ίδια κεφάλαια είναι χαμηλότερα για την A αφού και οι δύο εταιρείες έχουν την ίδια αξία ως προς τα περιουσιακά τους στοιχεία και ο δείκτης χρέους είναι ψηλότερος για την A παρά για την B. Για παράδειγμα, αν τα περιουσιακά στοιχεία είναι 100 και για τις δύο εταιρείες, και τα χρέη είναι 80 για την A και 50 για την B, τότε τα ίδια κεφάλαια είναι 20 για την A και 50 για την B. Αν τα κέρδη είναι 10 και για τις δύο εταιρείες, τότε η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων είναι 50% για την A και 20% για την B.

### Άσκηση 6.2 (προσμετράται στη βαθμολογία κατά 5%)

Η απόδοση ιδίων κεφαλαίων για την εταιρεία MMM είναι 10% για το 2017 και τα κέρδη μετά τη φορολογία είναι \$40,000. Ο αριθμός των μετοχών σε κυκλοφορία είναι 100,000 και η τιμή αγοράς της μετοχής είναι \$8. Το σύνολο παθητικού της εταιρείας είναι \$600,000. Απαντήστε στις εξής ερωτήσεις:

- α. Υπολογίστε το ίδιο κεφάλαιο της εταιρείας. Περιγράψτε τη σημασία του δείκτη «απόδοση ιδίων κεφαλαίων» και πώς αυτός χρησιμοποιείται από τους επενδυτές

- β. Υπολογίστε την αναλογία οφειλών προς το ενεργητικό και εξηγήστε το νόημα και τη σημασία της για τους επενδυτές
- γ. Υπολογίστε τον λόγο τιμής/κερδών της MMM και εξηγήστε το νόημα και τη σημασία της για τους επενδυτές

## **Τίτλος: Διαχείριση Κεφαλαίου Κίνησης**

**(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 7.1**

Γιατί το κεφάλαιο κίνησης είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα για τους οικονομικούς διευθυντές;

#### **Απάντηση**

Τα μεγάλα ποσά που επενδύονται σε αποθέματα και εισπρακτέους λογαριασμούς, τα κεφάλαια σε μετρητά και το μέγεθος χρηματοδότησης που παρέχεται από πληρωτέους λογαριασμούς καθιστούν το κεφάλαιο κίνησης μια πολύ σημαντική πτυχή της μέσης επιχείρησης.

### **Άσκηση 7.2**

Για μια επιχείρηση, ποια (σε συντομία) είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης του λογαριασμού υπερανάληψης ως μέσου χρηματοδότησης;

#### **Απάντηση**

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης του λογαριασμού υπερανάληψης περιλαμβάνουν:

- Είναι σχετικά φθηνός.
- Είναι ευέλικτος.

Τα μειονεκτήματα περιλαμβάνουν:

- Συνήθως η τράπεζα χρεώνει για τη θέσπιση του συγκεκριμένου μηχανισμού.
- Ο λογαριασμός υπερανάληψης είναι συνήθως επιστρεπτέος πολύ σύντομα κατόπιν αιτήματος.

## **Τίτλος: Εισαγωγή στην Οικονομία των Επιχειρήσεων**

**(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 8.1**

Τα τρέχοντα κέρδη μιας εταιρείας ανέρχονται στα \$550,000. Αναμένεται ότι τα κέρδη αυτά θα αυξάνονται επ' αόριστον με σταθερό ετήσιο ρυθμό του 5%. Αν το ευκαιρικό κόστος κεφαλαίων της εταιρείας είναι 8%, προσδιορίστε την αξία της εταιρείας:

- α. Αμέσως πριν καταβάλει τρέχοντα κέρδη ως μερίσματα.
- β. Αφού καταβάλει τρέχοντα κέρδη ως μερίσματα.

### **Απάντηση**

$$\$550,000(1+0.08)/(0.08 - 0.05) = \$19.8 \text{ million}$$

$$\$19.8 \text{ million less } \$550,000 = \$19,25 \text{ million}$$

### **Άσκηση 8.2**

Η Jaynet ξοδεύει \$20,000 τον χρόνο για υλικά ζωγραφικής και αποθηκευτικό χώρο. Έχει λάβει δύο προσφορές εργασίας από μια διάσημη διαφημιστική εταιρεία – η μια προσφορά ανερχόταν στις \$100,000 τον χρόνο, και η άλλη στις \$90,000. Ωστόσο, απέρριψε και τις δύο προσφορές για να συνεχίσει να εργάζεται ως ζωγράφος. Αν η Jaynet πουλά 20 πίνακες τον χρόνο για \$10,000 τον πίνακα:

- α. Ποιο είναι το λογιστικό της κέρδος;
- β. Ποιο είναι το οικονομικό της κέρδος;

### **Απάντηση**

Το το λογιστικό της κέρδος είναι \$180,000. Υπολογίζεται ως η διαφορά ανάμεσα στα έσοδα (\$200,000) και το εμφανές κόστος (\$20,000).

Το οικονομικό της κέρδος είναι \$80,000, δηλαδή η διαφορά ανάμεσα στο λογιστικό κέρδος πλην της αξίας της καλύτερης πρότασης, που είναι \$100,000.

## **Τίτλος: Ανάλυση Προσφοράς και Ζήτησης**

**(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 9.1**

Πρόσφατα, οι τιμές των ενοικίων στην Κύπρο αυξήθηκαν δραματικά. Η κυβέρνηση αποφάσισε να επιβάλει ελέγχους επί των ενοικίων, σύμφωνα με τους οποίους οι ιδιοκτήτες δεν μπορούν να χρεώνουν περισσότερα από €400 τον μήνα για δυάρι διαμέρισμα. Εξηγήστε τι θα συμβεί στην αγορά ενοικίων και γενικότερα στη στεγαστική αγορά.

## Απάντηση

Αν το μέγιστο ενοίκιο επιβληθεί στα €400, που είναι πολύ πιο κάτω από τα μισθώματα της αγοράς, θα αυξηθεί ο αριθμός εκείνων που θα θέλουν να ενοικιάσουν διαμέρισμα, αλλά όλο και λιγότεροι ιδιοκτήτες θα προσφέρουν διαμερίσματα προς ενοικίαση (λόγω της χαμηλής τιμής του ενοικίου). Ως εκ τούτου, θα υπάρχει έλλειψη διαμερισμάτων και θα μειωθεί ο αριθμός εκείνων που θα είναι σε θέση να ενοικιάσουν διαμέρισμα. Θα δημιουργηθεί μαύρη αγορά, όπου κάποιιοι θα είναι πρόθυμοι να πληρώνουν «κάτω από το τραπέζι» για να εξασφαλίσουν διαμέρισμα.

Επιπλέον, στη στεγαστική αγορά, η ποιότητα της στέγασης θα πέσει και οι οικοδόμοι θα επενδύουν λιγότερα στην ανέγερση νέων διαμερισμάτων. Με άλλα λόγια, θα μειωθούν οι επενδύσεις στον συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας, χειροτερεύοντας τα πράγματα.

## Άσκηση 9.2

Ορισμένοι πιστεύουν ότι αν η κυβέρνηση αυξήσει το ΦΠΑ ή έναν φόρο ειδικής κατανάλωσης ή ένα Χ προϊόν, ο πωλητής θα αυξήσει την τιμή με το αντίστοιχο ποσό. Με άλλα λόγια, ο καταναλωτής θα καταβάλει το σύνολο ποσό της φορολογίας. Σχολιάστε!

## Απάντηση

Κανονικά η φορολογία μοιράζεται ανάμεσα στον αγοραστή και τον πωλητή. Κι αυτό επειδή αν ο πωλητής αυξήσει την τιμή επί του ποσού του φόρου, οι καταναλωτές θα αγοράζουν λιγότερα προϊόντα Χ. Έτσι, οι παραγωγοί θα αναγκαστούν να απορροφήσουν μέρος του φόρου προκειμένου να ενθαρρύνουν τους καταναλωτές να αγοράζουν το προϊόν. Γενικότερα, όσο πιο ανελαστική είναι η ζήτηση για το προϊόν Χ τόσο μεγαλύτερο το μερίδιο της φορολογίας που καταβάλλουν οι καταναλωτές. Παρομοίως, όσο πιο ελαστική η ζήτηση για το προϊόν Χ, τόσο μεγαλύτερο το μερίδιο που καταβάλλουν οι παραγωγοί.

## Τίτλος: Εκτίμηση Ζήτησης, Ελαστικότητες και Παλινδρόμηση

(10<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 10.1 (προσμετράται στη βαθμολογία κατά 5%)

Η πρόσφατη οικονομική επέκταση στην Κύπρο έχει οδηγήσει σε ψηλότερες πωλήσεις για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Η εταιρεία Mario Trading πουλά θήκες tablet και η ζήτηση του προϊόντος εκφράζεται μέσα από την εξίσωση  $Q_d = 100 - 2P$  (αντίστροφη ζήτηση  $P = 50 - 0.5Q$ ). Η Mario trading εξετάζει το ενδεχόμενο να προβεί σε αύξηση της τιμής προκειμένου να εκμεταλλευτεί τη μεγαλύτερη ζήτηση, η οποία δημιουργείται από το υψηλότερο εισόδημα των καταναλωτών, ως αποτέλεσμα της οικονομικής επέκτασης. Αυτή τη στιγμή, οι θήκες πωλούνται για \$20. Απαντήστε στις εξής ερωτήσεις:



α. Υπολογίστε την ελαστικότητα της ζήτησης σε σχέση με την τιμή όταν η τιμή είναι \$20 και εξηγήστε τι σημαίνει. Με βάση την αξία της ελαστικότητας, τι θα πρέπει να κάνει η εταιρεία για να αυξήσει τα έσοδά της; Εξηγήστε.

β. Υπολογίστε τα οριακά έσοδα (από τις θήκες tablet) της επιχείρησης όταν πωλήσει την 30<sup>η</sup> της μονάδα. Μεγιστοποιούνται τα έσοδα σε αυτή την ποσότητα; Ποια είναι η τιμή πώλησης στα  $Q=30$ ? Εξηγήστε!

γ. Αν το κόστος του προϊόντος είναι σταθερό στα \$16, πόσες μονάδες θα πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση και σε ποια τιμή, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της; Εξηγήστε πώς εργαστήκατε. (Αγνοήστε όλες τις άλλες δαπάνες).

## Άσκηση 10.2

Απαντήστε στις εξής ανεξάρτητες ερωτήσεις:

α. Τα αγαθά X και Y είναι συμπληρωματικά, και οι αγορές τους τελούν σε ισορροπία. εξηγήστε πώς μια τεχνολογική βελτίωση στην παραγωγή του X θα επηρεάσει την αγορά του X και την αγορά του Y (προσφορά, ζήτηση, τιμή και ισορροπία ποσότητας στις δύο αγορές).

β. Σε μια αγορά που τελεί σε ισορροπία, μια αύξηση στην προσφορά, με σταθερή ζήτηση, θα μειώσει την τιμή του αγαθού. Σχολιάστε και εξηγήστε.

γ. Η ζήτηση για το αγαθό X εκφράζεται με την εξίσωση  $Q_d = 3000 - 5P$ . Υπολογίστε την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή όταν η τιμή ορίζεται στα \$100, και εξηγήστε αν η ζήτηση είναι ελαστική ή ανελαστική. Με βάση το αποτέλεσμα, εξηγήστε αν οι πωλήσεις ενδέχεται να αυξηθούν αν θα υπάρξει αύξηση ή μείωση στην τιμή.

## Απάντηση

Μια τεχνολογική βελτίωση στην παραγωγή του X θα προκαλέσει αύξηση στην προσφορά του X (μετατόπιση της καμπύλης προσφοράς προς τα δεξιά), που οδηγεί σε χαμηλότερη τιμή και μεγαλύτερη ποσότητα του X. Αυτό σημαίνει ότι η ζήτηση για το Y, που είναι συμπληρωματικό του X, επίσης θα αυξηθεί (μετατόπιση της ζήτησης του Y προς τα δεξιά), προκαλώντας αύξηση στην τιμή του Y και μείωση στην προσφερόμενη ποσότητα του Y (στην αγορά του Y). Ένα παράδειγμα είναι τα λάπτοπ και τα «ποντίκια».

Η αύξηση στην προσφορά με σταθερή ζήτηση οδηγεί σε χαμηλότερη τιμή για το αγαθό, αφού η καμπύλη προσφοράς μετατοπίζεται προς τα δεξιά. Σε κάθε τιμή, η προσφερόμενη ποσότητα είναι ψηλότερη από τη ζητούμενη ποσότητα, που σημαίνει ότι η τιμή θα ανέβει προκειμένου να αποκατασταθεί η ισορροπία στην αγορά.

Χρησιμοποιούμε τον τύπο ελαστικότητας:

$$E = (\Delta Q/\Delta P) * (P/Q) = -5(500/2500) = -0.2$$

Στον πιο πάνω τύπο,  $(\Delta Q/\Delta P)$  είναι η κλίση της εξίσωσης ζήτησης (ο συντελεστής της P). Υποκαθιστούμε επίσης την P στην εξίσωση ζήτησης για να προσδιορίσουμε την Q.

Η αξία της ελαστικότητας είναι η απόλυτη αξία των πιο πάνω, δηλαδή 0.2. Η αξία της ελαστικότητας της τιμής είναι μικρότερη του 1, άρα πρόκειται για ανελαστική ζήτηση, που σημαίνει ότι οι καταναλωτές δεν είναι ευαίσθητοι όσον αφορά την τιμή. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα έσοδά της αυξάνοντας την τιμή.

## Τίτλος: Παραγωγή

(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 11.1

Να δείξετε ότι οι αυξανόμενες αποδόσεις κλίμακας μπορούν να συνυπάρξουν με τη φθίνουσα οριακή παραγωγικότητα.

#### Απάντηση

Η πιο κάτω συνάρτηση παραγωγής απεικονίζει αυτό ακριβώς το σημείο. Η φθίνουσα οριακή παραγωγικότητα περιγράφει τι συμβαίνει στις εκροές όταν αυξάνεται μόνο η εργασία. Οι αποδόσεις κλίμακας περιγράφουν τι συμβαίνει στις εκροές όταν αυξάνονται και το κεφάλαιο και η εργασία.

q	L	K
110	10	10
112	11	10
113	12	10
140	12	12

Οι πρώτες τρεις σειρές απεικονίζουν φθίνουσες οριακές αποδόσεις. Η σύγκριση μεταξύ της πρώτης και της τέταρτης σειράς δείχνει τις αυξανόμενες αποδόσεις κλίμακας.

### Άσκηση 11.2

Κατά τη διάρκεια της «επανάστασης των ηλεκτρονικών υπολογιστών», τις δεκαετίες του 1980 και 1990, πολλές εταιρείες αντικατέστησαν την παλαιά τεχνολογία με τη νέα. Τι μπορεί να εξηγήσει το γεγονός ότι σήμερα οι εταιρείες δεν αλλάζουν τόσο γρήγορα την τεχνολογία τους;

#### Απάντηση

Ο οριακός λόγος τεχνικής υποκατάστασης της παλαιάς τεχνολογίας με τη νέα τεχνολογία

ήταν χαμηλός στο παρελθόν, ενώ σήμερα ο οριακός λόγος τεχνικής υποκατάστασης της νέας τεχνολογίας με ακόμη πιο νέα είναι υψηλότερος.

### Τίτλος: Κόστος

(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 12.1

Έχετε δύο επιλογές σταδιοδρομίας. Μπορείτε να εργαστείτε για κάποιον για \$50,000 τον χρόνο ή μπορείτε να δημιουργήσετε τη δική σας επιχείρηση με ετήσια έσοδα \$100,000, και προφανές κόστος \$40,000 ετησίως. Εξηγήστε ποια επιλογή θα επέλεγε κάποιος που αποσκοπεί σε μεγιστοποίηση του κέρδους και γιατί.

#### Απάντηση

Αφού δεν υπάρχει άλλο έμμεσο κόστος, κάποιος που αποσκοπεί σε μεγιστοποίηση του κέρδους θα επέλεγε να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα εισπράξει  $\$100,000 - \$40,000 = \$60,000$ . Το κόστος ευκαιρίας είναι μόνο \$50,000.

#### Άσκηση 12.2

Ποιες είναι οι συναρτήσεις του Οριακού Κόστους (MC) και του Μέσου Κόστους (AC) αν το Συνολικό Κόστος (TC) =  $100q + 100q^2$ ? Οι αποδόσεις κλίμακας είναι αυξανόμενες, φθίνουσες ή σταθερές;

#### Απάντηση

$$MC = 100 + 200q$$

$$AC = 100 + 100q$$

Αφού το Μέσο Κόστος αυξάνεται με μια αύξηση της παραγωγής, οι αποδόσεις κλίμακας είναι φθίνουσες.

### Τίτλος: Διεθνής Χρηματοοικονομική Διαχείριση

(13<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 13.1

Η εταιρεία Planters plc κατασκευάζει γεωργικά μηχανήματα. Αντλεί εξαρτήματα από διάφορες πηγές, κάποιες στο εξωτερικό. Τα μηχανήματα πωλούνται στην αγορά του Η.Β. και, σταδιακά, στο εξωτερικό. Οι διευθυντές έχουν υπόψη ότι η επιχείρηση εκτίθεται σε

κίνδυνο συναλλάγματος, αλλά στο παρελθόν θεώρησαν ότι οι απώλειες και τα κέρδη ήταν σε επίπεδο αποδεκτό. Πρόσφατα, η κλίμακα εμπορίας στο εξωτερικό οδήγησε τους διευθυντές να εξετάσουν το ενδεχόμενο να διαχειριστούν την έκθεσή τους στον κίνδυνο συναλλάγματος.

Ετοιμάστε ένα σημείωμα όπου θα εξηγήτε στους διευθυντές πώς η αγορά και η πώληση σε ξένο συνάλλαγμα εκθέτει την επιχείρηση σε κίνδυνο. Εξηγήστε επίσης, με εύλογες λεπτομέρειες, πώς μπορεί να γίνει πρακτική διαχείριση του κινδύνου.

## **Απάντηση**

Το σημείωμα θα πρέπει να υποδείξει τα εξής σημεία:

**Πολιτικό ρίσκο.** Ο κίνδυνος πολέμου, εμφύλιων ταραχών, απρόβλεπτων φορολογικών αυξήσεων και περιορισμών στα εμβάσματα από πωλήσεις στο Η.Β. Ο συγκεκριμένος κίνδυνος μπορεί να αποτιμηθεί εκ των προτέρων: υπάρχουν εμπορικές υπηρεσίες που παρέχουν μια τέτοια αποτίμηση. Μπορούν να αποφεύγονται οι χώρες υψηλού πολιτικού κόστους και/ή το ρίσκο μπορεί να υπάρξει ασφάλιση έναντι του ρίσκου.

**Έλλειψη εντόπιων γνώσεων.** Τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από έλλειψη επαφής με το πολιτισμικό, εμπορικό και νομικό περιβάλλον της υπό εξέταση χώρας. Ίσως η καλύτερη προσέγγιση να είναι να γίνει εκτεταμένη έρευνα προτού η εταιρεία προχωρήσει σε εμπορία στη συγκεκριμένη αγορά. Είναι πιθανόν να μπορεί να βοηθήσει κάποια κυβερνητική υπηρεσία. Ίσως αξίζει τον κόπο να προσληφθεί ως σύμβουλος κάποιος που γνωρίζει καλά τη χώρα και την αγορά.

**Κίνδυνος ξένου συναλλάγματος.** Πρόκειται για τον κίνδυνο οι συναλλαγματικές αγορές να αναγκάσουν τη στερλίνα να ενισχυθεί έναντι του τοπικού νομίσματος στην περίοδο ανάμεσα στην αγορά ή πώληση και την καταβολή ή είσπραξη των μετρητών. Υπάρχουν διάφορα βήματα, κανένα από αυτά ανέξοδο, που μπορούν να ληφθούν προκειμένου να καλυφθεί ο κίνδυνος που ενέχει μια πώληση επί πιστώσει:

- Να αγοράσει δικαίωμα πώλησης (put option) στο ξένο συνάλλαγμα: δηλαδή, να αγοράσει το δικαίωμα να πωλήσει το ξένο συνάλλαγμα για ένα συμφωνημένο ποσό στερλίνων σε κάποια μελλοντική χρονική στιγμή. Αν η στερλίνα διατηρήσει την αξία της έναντι του ξένου συναλλάγματος, δεν χρειάζεται να ασκηθεί το δικαίωμα πώλησης.
- Να δανειστεί άμεσα ένα ποσό του ξένου συναλλάγματος που, με τόκο, θα αυξηθεί στην αξία της είσπραξης μέχρι τη συμφωνημένη ημερομηνία είσπραξης. Όταν θα πραγματοποιηθεί η είσπραξη, το δάνειο θα αποπληρωθεί από τα έσοδα.
- Να πωλήσει το ξένο συνάλλαγμα, με το κλείσιμο της συμφωνίας, για μελλοντική παράδοση στη συμφωνημένη ημερομηνία είσπραξης.

Τα βήματα που μπορούν να ληφθούν για να καλύψουν τον κίνδυνο που ενέχει μια αγορά επί πιστώσει είναι, λίγο-πολύ, τα αντίθετα των πιο πάνω.

### **Άσκηση 13.2**

Η εταιρεία Ρανιον plc μόλις προέβη σε πώληση σε Αυστραλό πελάτη για A\$500,000. Η πληρωμή θα καταβληθεί εντός τριών μηνών. Η τρέχουσα συναλλαγματική ισοτιμία είναι £1 = A\$2.6. Το ονομαστικό επιτόκιο για τρεις μήνες είναι 2% στην Αυστραλία και 3% στο Η.Β. Η Ρανιον plc θα αποφύγει τον κίνδυνο της συναλλαγής χρησιμοποιώντας αντιστάθμιση της αγοράς χρήματος.

Περιγράψτε, με ακριβείς αριθμούς, ποια δράση θα αναλάβει η εταιρεία, και πότε, προκειμένου να πετύχει τον στόχο της. (Εργαστείτε με τις πλησιέστερες £ και/ή A\$.)

### **Απάντηση**

Να δανειστεί A\$490,196 (δηλαδή,  $A\$500,000 \times 100/102$ ) και να τα μετατρέψει σε £188,537 (δηλαδή,  $A\$490,196/2.60$ ). Μετά το πέρας των τριών μηνών, το δάνειο, με τόκο, θα ισούται ακριβώς με A\$500,000, το οποίο θα αποπληρωθεί αφού γίνει η είσπραξη από τον Αυστραλό πελάτη.



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA610 CUSTOMER VALUE CREATION**

### Course Information

<b>Institution</b>	<b>European University Cyprus</b>		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	<b>MBA610</b>	<b>Customer Value Creation</b>	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) X <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Language of Instruction</b>	English		
<b>Course Type</b>	Compulsory X <input checked="" type="checkbox"/>	Elective <input type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total:  Up to 6	Face to Face:  -	Teleconferences:  Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	3 Graded Assignments		
<b>Assessment</b>	Assignments 50 %	Final Examination 50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10		

Study Guide drafted by:	Dr. Myria Ioannou
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	Understanding Consumer Behaviour	6
Week 2	Developing a sustainable Competitive Advantage: the role of customer relationships	9
Week 3	Customer Relationship Management: Different schools of thought, Benefits of relationship building	12
Week 4	Customer Relationship Management: Relationship variables/factors; Contextuality of customer relationships	15
Week 5	External and Internal Relationships	18
Week 6	Designing Customer Experiences that create value	20
Week 7	Customer Engagement in offline environments	23
Week 8	Customer Engagement in online environments	25
Week 9	Definition and different perspectives on value creation and co-creation	28
Week 10	Developing new products of higher perceived value: Innovation and Speed, the NPD process for goods	31
Week 11	Developing new products of higher perceived value: the NPD process for services	33
Week 12	Branding and Brand Equity	35
Week 13	The Firm's Value Proposition	38
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	40
Week 14	Final Examination	41
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	42



## **1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING:**

### **INTRODUCTION**

#### **Programme Presentation**

##### **Program's purpose and objectives:**

The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future.

##### **General Objectives:**

- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the Foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

#### **Presentation of the Course through the Study Guide**

The course takes a strategic approach to customer value creation and discusses the challenges, approaches and tools aimed at creating and sustaining customer value in different business settings. It therefore commences with a discussion of consumer behavior theories so as to understand what and how affects the consumers and their decision-making process. It then moves to discuss the philosophy which should underline value creation efforts, namely customer relationship management; and under this sphere

the critical role of customer experience management and customer engagement are explored. The course ends with an in-depth analysis of the process of creating value with new product development and brand equity building.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Identify and understand customer needs
- Adopt a conducive philosophy to customer value creation
- Develop an in-depth understanding of the mechanisms of creating and sustaining customer value
- Critically discuss the process of developing new products of higher perceived value
- Explore value co-creation approaches
- Analyze the firm's value proposition

### **Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide)

## TITLE: Understanding Consumer Behaviour

(1<sup>st</sup> Week)

### Summary

This unit examines Consumer Behavior theories and models and analyses the various factors which influence the behavior of consumers. It then moves on to examine the consumer decision-making process and how this process changes under different parameters. Many of the analysed consumer behavior factors (e.g. demographic and psychographic) are examined as segmentation bases and we discuss how value can be created for the chosen segments (i.e. target markets). We conclude with an analysis of the positioning strategy that should be employed under different scenarios.

### Introductory Remarks

*Consumer Behaviour* is the study of the processes involved when individuals or groups select, purchase, use or even dispose of products or experiences to satisfy their needs. As such, the study of consumer behavior is central to the marketing concept and to value creation. Nevertheless, distinct Consumer Behavior models exist. They share however, common factors/influences (e.g. consumer demographics, consumer motivation and perception, learning, personality and self-concept, attitudes, culture and group influences).

These factors influence the decision-making process of consumers, which is not always the same, depending on factors such as the nature of the product (e.g. goods or service), the involvement level of the product, and/or the attitude of the consumer towards the product and brand.

The consumer behavior variables are central in designing the strategy as they can serve as bases for the company's segmentation. *Market segmentation* is the process of dividing the market into different segments, where each segment is a group of individuals or organisations that share one or more similar characteristics that make them have relatively similar needs and buying behaviour.

*Positioning strategy*: A product's position is the way a product is defined by consumers on important attributes - the place the product occupies in consumers' minds relative to competing products (Kotler et al, 1996).

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students understand and critically evaluate the following concepts:

- Consumer Behaviour Models
- Factors affecting Consumer Behaviour
- Types of Consumer Decisions
- Segmentation, Targeting and Positioning

## Learning Outcomes

After completing this unit, the students should be able to:

- Explain the central role of consumer behaviour in marketing and value creation
- Discuss the role of marketing research in understanding consumers
- Analyse the various factors which affect consumer behaviour
- Identify the different types of consumer decisions
- Understand when each type of consumer-decision making is utilised
- Explain the importance of segmentation, targeting and positioning

## Key Words

Consumer behavior	Marketing research	Psychological influences	Social influences	Segmentation	Positioning
-------------------	--------------------	--------------------------	-------------------	--------------	-------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. *Consumer Behavior*, Kindle Edition, Pearson

Solomon, M. *Consumer Behavior: A European Perspective*, Kindle Edition, Pearson Education Ltd.

Both of the above books provide a holistic examination of Consumer Behavior theories. In the two books, the authors propose different models of consumer behavior, which even though include common variables, allow students to explore the different conceptualisations of the construct.

- **Supplementary Sources/Material**

-

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 1.1 (Non graded)**

Explain the consumer decision-making process and discuss the different types of consumer decisions.

**Recommended number of work hours for the student: 20 hours**

## **TITLE: Developing a sustainable competitive advantage – the role of customer relationships**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Summary**

This learning unit discusses how companies can achieve a sustainable competitive advantage in today's highly volatile markets. To this end, the philosophy of Relationship Management and the role that it plays in modern management is explored. Then the role of customer relationships in creating and co-creating value for the customer is examined. The aim of the unit is to generate questions and debate and to encourage individual responses to particular marketing situations.

### **Introductory Remarks**

The American Marketing Association (AMA) defines marketing as “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large (July 2013). In the previous learning unit we discussed how to understand consumers. Therefore, in this unit we start the discussion on how to create and deliver value to the targeted customers and we cover concepts such as:

*Relationship Management:* an umbrella term' that is used to describe a range of 'relationship-type' strategies in different markets (goods or service markets, consumer or business-to-business sectors). According to Grönroos (1994, p. 9) the objectives of RM is to 'identify and establish, maintain and enhance and, when necessary, terminate relationships with customers and other stakeholders, at a profit so that the objectives of all parties are met; and this is done by mutual exchange and fulfilment of promises'.

*Customer Relationship Marketing:* The process of attracting, establishing, developing, maintaining and even dissolving relationships with selected customers. It is noted that relationship marketing is a market phenomenon that is sometimes wrongly referred to using various terms such as one-to-one marketing, interactive marketing, database marketing, loyalty marketing or micro marketing.

*Valued Relationship:* a relationship in which the customer finds value because the benefits received are substantially greater than the associated costs of obtaining these benefits.

*Sustainable competitive advantage:* A company has a sustainable competitive advantage when it acquires some qualities or attributes which differentiate it from other competitors in the market, and place it in a superior position and these cannot be easily copied.

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students understand the current debate on the following:

- The influences that led to the development of relationship marketing
- The differences between traditional marketing and relationship marketing
- Criticisms of RM
- The use and misuse of the CRM term and the challenge that this presents

## **Learning Outcomes**

After completing this unit, the students should be able to:

- Explain the development in marketing
- Discuss how relationship marketing is different from traditional marketing
- Analyze why relationship marketing can be a source of a sustainable competitive advantage

## **Key Words**

Relationship marketing	Traditional Marketing	Marketing mix - 4Ps	Customer relationship management	Sustainable competitive advantage	
------------------------	-----------------------	---------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**  
Egan, J. Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, Pearson

The book provides a comprehensive examination of relationships in marketing, how modern marketing strategy and practice are reshaped, essentially resulting in a new paradigm in marketing. It therefore enables students to understand the fundamentals of Relationship Marketing, how it has evolved and how it differs from traditional marketing.

Buttle, F. and Maclan, S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Latest Kindle Edition, Routledge

The book provides a comprehensive analysis of the concept of relationship marketing.

- **Supplementary Sources/Material**

Gronroos, C. (1994) From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29

A salient paper which marked the shift in marketing thinking, to relationship marketing, based on relationship building and management, as an emerging, new paradigm in marketing.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 2.1**

**What are the perceived weaknesses of traditional marketing and how is relationship marketing (RM) different from traditional (TM)?**

**Recommended number of work hours for the student: 10 Hours**



## **TITLE: Customer Relationship Management – Schools of thought and Benefits of relationship building**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Summary**

In this learning unit we focus on customer relationship marketing (CRM) and explain why it has grown in importance over the past decades. The unit discusses the instrumental role played by services marketing and business-to-business marketing in the development of the CRM concept. Special emphasis is given on the benefits and economics of customer relationships, with an explicitly discussion on the value of loyal relationships.

### **Introductory Remarks**

The relational philosophy dates back to the 1970s and originates from distinct schools of thought. The IMP Group and the Channel Management which primarily investigate B2B relationships, the Nordic School that grew out of research in services marketing, the N. American and the Anglo-Saxon schools and more recently the Database and Direct Marketing.

In this unit we discuss customers' motivation and willingness to engage in relationships with organizations, how mutually beneficial relationships can be formed, as well as the central concepts associated with CRM, including (but not limited to) the following:

*Database marketing:* is a form of direct marketing using databases of customers or potential customers which enables an organisation to record customer preferences and behaviour and to generate personalized communications.

*Loyalty:* a customer's willingness to continue patronising a firm over the long term, purchasing and using its goods and services on a repeated and preferably exclusive basis, and voluntarily recommending the firm's products to friends and associates (Lovelock et al, 1999).

Loyal relationships can increase long-term profitability through extended product usage and cross-selling (i.e. revenue growth over time), ability to charge premium prices, reduced costs, positive word-of-mouth and referral income, and because customers are rewarded for their patronage (Reichheld, 1996).

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students understand:

- The various relationship marketing schools of thought
- Benefits of relationship building
- The lifetime value of a customer
- Loyalty

## Learning Outcomes

After completing this unit students should be able to:

- Discuss the different relationship marketing perspectives
- Importance of collecting and analyzing customer information via databases
- Explain the benefits of relationship building for customers
- Explain the benefits of relationship building for the organisation

## Key Words

IMP Group	Nordic School of Service Management	Database and Direct Marketing	Lifetime value of customers	Relationship benefits	Loyalty
-----------	-------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	-----------------------	---------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Egan, J. Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, Pearson

The book provides a comprehensive examination of relationships in marketing. It thoroughly explains relationship loyalty and relationships in context.

Buttle, F. and Maclan, S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Latest Kindle Edition, Routledge

The book provides a comprehensive analysis of the benefits of relationship marketing and the technologies that are deployed.

- **Supplementary Sources/Material**

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 3.1**

**Which are the schools of thought which led to the development of relationship marketing?**

#### **Exercise 3.2 (Graded - 40%)**

**Using a product of your choice, critically discuss the factors which can enhance customer engagement and can foster valued relationships.**

- The product can be either a good or a service and it can be sold either in brick-and mortar locations or online.
- The assignment should be approximately 5.000 words.

Deadline: Week 13

**Recommended number of work hours for the student: 15 Hours**

## **TITLE: Customer Relationship Management: Relationship variables and Contextuality of business relationships**

**(4<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This unit introduces and critically discusses the plethora of relationship variables that have been proposed and the resulting relationship types. Central in this discussion are the various schools of thought on relationship management as it appears that they directly impact the contexts in which CRM is most beneficially exercised. The unit concludes with the understanding that CRM may be beneficial and relevant in some instances but it may not be relevant to all.

### **Introductory Remarks**

Researchers have been investigating the factors that foster customer relationships for more than four decades and to-date no consensus exist as to the particular factors. A plethora of such variables have been proposed such as product performance, customer satisfaction, adaptation or customisation, service quality, power/distance, bonds as well as trust and commitment. The exact resulting type/form of relationship, however, is context-specific.

Nevertheless, trust and commitment are seen as key constructs in relationship building and are frequently paired together. This is because trust and commitment are invariably associated with the prerequisite that the relationship is of significant importance to one or both parties to warrant maximum efforts at maintaining it (Morgan and Hunt, 1994). These descriptions of trust and commitment suggest is that, whatever the industry, it is important to build trust and commitment if the establishment of a relationship is the end goal (Pressey and Mathews, 1998). At the other end of the spectrum, transactional marketing may be seen to require a degree of trust so as to close the sale but it does not require commitment other than to the sale.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this learning unit is to equip students with an in-depth understanding of the following:

- Relationship variables
- The importance of trust and commitment
- Relationships are not a one-size-fits-all philosophy

## Learning Outcomes

Upon completing this unit students will be able to:

- Critically analyse the various relationship factors
- Discuss the role of trust and commitment in relational efforts
- Understand the diversity of customer relationships that exist

## Key Words

Relationship environment	Customisation /Adaptation	Service quality	Bonds	Trust & Commitment	Relationship Types
--------------------------	---------------------------	-----------------	-------	--------------------	--------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Buttle, F. and Maclan, S. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Latest Kindle Edition, Routledge

- **Supplementary Sources/Material**

Egan, J. *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, Pearson

The book provides a comprehensive examination of relationships in marketing and provides a very good discussion on relationship variables.

Buttle, F. and Maclan, S. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Latest Kindle Edition, Routledge

The book provides a thorough analysis of the contexts in which relationship marketing is used.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 4.1**

**What different types of relationships can be seen to exist?**

**Recommended number of work hours for the student: 20 Hours**

## **TITLE: External and Internal Relationships**

**(5<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This unit examines the organization's relationships with all of its stakeholders, such as employees, suppliers and shareholders; and it discusses the importance of each of these relationships for value creation efforts. Special emphasis is placed on internal relationships, with employees and hence those concepts associated with internal marketing.

### **Introductory Remarks**

Early definitions of RM concentrated on the relationship between the supplier and the customer, but over the years, research extended to all the company's major stakeholders. Therefore, marketing is no longer seen as an exchange activity but it is argued to entail the creation and maintenance of dialogue and value among a number of stakeholders, e.g. customers, suppliers, investors, employees. To this end, various models exist such as Christopher *et al.*'s Six markets model (1991, 1994), Hunt and Morgan's (1994) Four partnerships and ten relationships model and Gummesson's (1996, 1999) 30Rs model.

This learning unit discusses these important external relationships and places particular emphasis at internal partnerships. Within the context of external relationships, horizontal relationships with organisations that collaborate at the same point in the distribution chain and collaborative relationships are considered. Research in internal relationships suggests that the quality of relationships that a company has with its customers is largely determined by the value that employees create and co-create with the customer (the employee–customer interface). To this end, the benefits associated with employee retention and loyalty and the concept of Internal Marketing are discussed. Internal marketing is a concept aimed at attracting, retaining and motivating service-minded employees who consistently deliver superior service to customers. The unit concludes by discussing the problems associated with implementing internal partnership strategies.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to provide an in-depth understanding of the following:

- Importance of external relationships in value creation
- Importance of internal relationships in value creation
- Internal marketing

### Learning Outcomes

After completing this unit, the students should be able to:

- Identify the external relationships and network that affects the organization
- Debate the importance of managing external relationships
- Analyse the ways of managing external relationships
- Examine internal relationships
- Evaluate internal marketing techniques for different situations

### Key Words

External relationships	Network	Internal marketing	Service-profit-chain	Cycle of success	Cycle of failure
------------------------	---------	--------------------	----------------------	------------------	------------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Egan, J. Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, Pearson

The book provides a comprehensive examination of relationships in marketing and provides a detailed review of the different relationships with various stakeholders, e.g. employees, suppliers; and how relationships unfold within a network.

- **Supplementary Sources/Material**

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 5.1

What is internal marketing?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**



## **TITLE: Designing customer experiences that create value**

**(6<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Customer experience has become a central concept in marketing and value creation efforts. This chapter examines the different approaches on customer experience and discusses the various determinants of customer experience, such as atmospherics, the social interface (e.g. technology), employee performance and service quality in general. Special emphasis is placed on the latter, examining the role of customer expectations and factors influencing perceived service.

### **Introductory Remarks**

Many academics argue that experience must be the focus in both product and service offerings. Nevertheless, customer experience has been approached quite distinctly by researchers in the various fields in which it has been studied, e.g. retailing, services marketing, experiential marketing.

Even though there is lack of agreement on the exact elements that shape customer experience, it is asserted that customer experience encompasses every aspect of a company's offering, including product and service features, the quality of customer service, the atmosphere, the social interface (e.g. technology), the social environment (e.g. employees). A key parameter is service quality, defined as the "degree and discrepancy between customer perceptions and expectations" (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988)

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students understand:

- The different conceptualizations of customer experience
- The determinants of customer experience
- Service excellence

## Learning Outcomes

After completing this unit, the students should be able to:

- Demonstrate an understanding of the various approaches in customer experience management
- Critically analyse the various factors which affect the customer's experience
- Examine the importance of high-quality customer service
- Debate the Gap Model
- Compare how service excellence is conceptualized in different settings

## Key Words

Customer experience	Experiential marketing	Atmospherics	Expectations	Service quality	Gap model
---------------------	------------------------	--------------	--------------	-----------------	-----------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Pine, J. and Gilmore, J. (1998) Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review 76(4):97-105

An authoritative paper, which directed academic emphasis on the experience construct.

Schmitt, B. Experiential Marketing. How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate, Latest Edition, The Free Press

The book presents a framework for the customer experiences, where holistic experiences for customers are created through brands that provide sensory, affective, and creative associations.

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A. and I Tsiros, M. (2009) "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies ." Journal of Retailing 85

A seminal paper which discusses customer experience management from a strategic perspective and provides a conceptual model with the determinants of customer experience.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp.14-40

A salient paper on service quality, where in spite of the plethora of service quality models proposed, SERVQUAL appears to be the most widely used.

- **Supplementary Sources/Material**

Kalbach, J. *Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams*, Kindle Edition

The book illustrates how to map customer experience, turning customer observations into actionable insight, so as to ultimately create value.

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 6.1**

**Critically analyse the determinants of excellent service.**

**Recommended number of work hours for the student: 15 Hours**

## **TITLE: Customer Engagement in offline environments**

**(7<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This learning unit examines customer engagement, a concept that is receiving increasing attention in the last years. Customer engagement can take place in both online and offline environments and this unit focuses on the latter. We therefore consider the various perspectives on customer engagement and critically discuss the proposed motives for customer engagement and the factors for enhancing the customer's engagement in offline environments.

### **Introductory Remarks**

Customer engagement is a relatively new term, which has essentially become a buzzword in the business world. Some academics refer to it as a psychological process of the consumer and others as a behavioral manifestation towards a product or brand. Even though it is difficult to define the term, the EConsultancy, (2008) provides a holistic and useful definition arguing that customer engagement is the outcome of "repeated interactions that strengthen the emotional, psychological, or physical investment a customer has in a brand".

Consequently, this unit examines customer engagement under the broader conceptual lens of relationship marketing and value co-creation within customer relationships. Special emphasis is given on such concepts as moments of truth, connecting with customers (bonds), engagement factors and levels of engagement.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students understand and critically evaluate the process of creating and fostering customer engagement in offline contexts.

## Learning Outcomes

After completing this unit, the students should be able to:

- Analyse the importance of customer engagement in value creation and co-creation
- Debate the different approaches to customer engagement
- Identify the various levels of customer engagement

## Key Words

Psychological process	Behavioral manifestation	Customer engagement motives			
-----------------------	--------------------------	-----------------------------	--	--	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010) Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.

The paper provides a salient analysis of the different conceptualisations of customer engagement.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.

The paper provides a salient analysis of the different conceptualisations of customer engagement.

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 7.1 (Graded – 5%)

Critically discuss why customer engagement should be considered under the broader lens of relationship management and value co-creation.

Recommended number of work hours for the student: 15 Hours

## **TITLE: Customer Engagement in online environments**

**(8<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This unit discusses online customer engagement. In particular, it examines the influence of technological developments on customer engagement efforts. The unit critically discusses how the interactive and engaging nature of social media enhances relational efforts and customer engagement to a brand and analyses antecedents of customer engagement in an online environment.

### **Introductory Remarks**

Technological advancements have a salient effect on the marketplace and the way in which organizations connect with their customers. This digital interactivity enabled through social media platforms has spurred the interest in customer engagement.

Specifically, social media marketing today requires acute understanding of consumers and their stages of social media use and comfortability. Usage and adoption rates can be very different for those “born into” web-based technologies and devices, versus those who have transitioned from an age without personal computers. Also there is substantial difference between users who are actively involved in social media creating and sharing their own content for fun, as opposed to the passive users who information. Hence, when discussing online customer engagement it is imperative that marketers understand their segments and their social media usage behavior. This will in turn strengthen customer engagement and the establishment and maintenance of relationships.

### **Aims/Objectives**

The aims of this unit are to examine the effect of technology and social media on customer behavior, engagement and relationship marketing strategies.

## Learning Outcomes

After completing this unit, the students should be able to:

- Identify the effect of social media in the way audiences interact with the organization
- Debate how and why digital platforms affect consumer behavior
- Demonstrate how online communities shape consumer behavior
- Analyse how social media leveled the playing field and created a source of power for consumers
- Examine the effect of social media on customer engagement and relationships

## Key Words

Digital marketing	Social media	eWoM	User-generated content	Digital communities	Customer engagement
-------------------	--------------	------	------------------------	---------------------	---------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Wirtz, J., Den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Van De Klundert, J., & Kandampully, J. (2013) Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of service Management*, 24(3), 223-244.

The paper provides a synthesis of the literature on online brand communities and proposes dimensions and antecedents of online brand communities and engagement.

Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253-272.

The paper presents a useful model of the customer engagement cycle.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of interactive marketing*, 28(2), 149-165.

The paper provides a consumer brand engagement scale which has been validated in specific social media settings.

- **Supplementary Sources/Material**

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 8.1**

**Why are consumers motivated to engage in social media activities? Does this equate to customer engagement?**

**Recommended number of work hours for the student: 10 Hours**



## **TITLE: Different perspectives to Value Creation and Co-Creation**

**(9<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This learning unit integrates knowledge from the previous weeks and discusses the different perspectives on value creation and co-creation. In particular, the unit aims to shed light on the much-debated conceptualization of value and the distinct approaches of Service Dominant Logic (SDL), and Service Logic (SL) and more recently Customer Dominant Logic (CDL).

### **Introductory Remarks**

Central to the discussion of business relationships, either explicitly or implicitly, is the concept of value. It remains unclear however, what value is exactly, how is created, by whom and for whom. Various approaches exist such as the Service Dominant Logic (SDL), and Service Logic (SL) and the Customer Dominant Logic (CDL), which approach the concept differently, placing the responsibility of value creation on different parties. This lack of consensus and the gap is greater with respect to how customers engage in value co-creation or the interactions that are vital for value co-creation.

Various variables are seen as antecedents to value creation, many of which are discussed in relationship management. Such variables include satisfaction, communication, power, bonds, trust and commitment.

### **Aims/Objectives**

The aim of this unit is to integrate the concepts and knowledge gained in the previous week, so as to appreciate that value is a multifaceted, complex construct and to understand the various perspectives on value creation and co-creation.

## Learning Outcomes

After completing this unit, the students should be able to:

- Assess the role of value in building business relationships
- Identify the different approaches on value creation and co-creation
- Compare the various perspectives on value
- Demonstrate an in-depth understanding of the variables which affect value creation and co-creation

## Key Words

Value	Service Dominant Logic	Service Logic	Customer Dominant Logic	Co-creation	
-------	------------------------------	------------------	-------------------------------	-------------	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Dubois, P.L., Jolibert, A. and Mühlbacher, H., 2007. *Marketing Management: A Value Creation Process*, Kindle Edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

The book provides a comprehensive discussion on value creation.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), pp.5-14.

An important paper on the interaction between the firm and the consumer and the joint value creation, given that consumers are becoming more informed, networked, empowered, and active.

Ramaswamy, V. and Ozcan, K., 2014. *The Co-Creation Paradigm*. Stanford University Press.

The book provides a blueprint as to how to engage stakeholders in the value co-creation process.

- **Supplementary Sources/Material**

Grönroos, C. (2006) Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.

Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.

Heinonen, K., and Strandvik, T. (2015) Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484.

Each of the 3 papers, presents one of the three distinct perspectives on value, i.e. the Service Logic (SL), the Service Dominant Logic (SDL), and the Customer Dominant Logic (CDL).

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 9.1: Critically discuss the different perspectives on value creation and co-creation.**

**Recommended number of work hours for the student: 15 Hours**

## **TITLE: Developing new products of higher perceived value – Innovation and Speed and the NPD process for goods**

**(10<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

New Product Development (NPD) pertains to the complete process of bringing a new product to market and it has become a central function for organizations and an important source of value creation. Hence, this learning unit builds on and extends basic marketing concepts and theories within the context of strategic innovation management. It then provides an in-depth analysis of the NPD process for tangible products.

### **Introductory Remarks**

In today's highly competitive markets, the development of new products becomes an important business function for many organizations. If correctly implemented, the New Product Development (NPD) process can result in high perceived value products. Nevertheless, about 80% of new products fail. We therefore critically discuss each stage of the NPD process.

Specifically, the NPD process is examined from a strategic marketing and management perspective and we discuss sources and types of innovation, the importance of market entry timing, marketing research techniques for NPD and the NPD stages.

Key terms:

*Product Management:* involves the planning, organization, leading, and controlling of the complete marketing program for a brand or group of products.

*New Product Strategy:* a statement identifying the role a new product is expected to play in achieving corporate and marketing goals.

Categories of "new products"

- Truly innovative and unique
- Replacements that are significantly different from previous versions
- Imitative products that are new to the organization, but not new to the market or "me too" product

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students understand and critically evaluate and implement the NPD process for tangible products.

## Learning Outcomes

After completing this unit, the students should be able to:

- Analyse the market opportunity for a new product in terms of the dynamics of entry timing
- Identify the role of marketing research in assessing new product development opportunities.
- Demonstrate critical understanding of concepts, theories, and evidence for effective strategic management of new product development from a marketing perspective.
- Debate the value that the new product provides to the target market

## Key Words

Innovation	Speed	Creativity	Idea Generation	Prototype	NPD
------------	-------	------------	-----------------	-----------	-----

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**  
Cooper, R. Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Launch, Latest Edition, Basic Books

An important reading which explains the various stages and parameters affecting New Product Development.

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 10.1

Explain the process of new product development for a tangible product

**Recommended number of work hours for the student: 15 Hours**

**TITLE: Developing new products of higher perceived value –the NPD process for services**

**(11<sup>th</sup> Week)**

**Summary**

The NPD process for services, changes due to the intangible nature of services. Hence, this chapter discusses the unique characteristics of services and explains how the NPD stages need to change to address this. Special emphasis is placed on the importance and design of the service blueprint.

**Introductory Remarks**

The unique characteristics of services affect and alter the NPD process. Hence, this unit aims to provide an appreciation and understanding of the unique challenges inherent in marketing of services and in particular in developing and managing services of high perceived value. To this end, the learning units firstly discusses the unique characteristics of services (i.e. intangibility, inseparability and heterogeneity) and then explains how the NPD process is altered. Central in this effort is the design of the service blueprint which addresses in great detail the process of service delivery (the customer's experience). In particular, the service blueprint identifies:

- (i) all key activities involved in creating and delivering the service and
- (ii) the linkages between these activities

**Aims/Objectives**

The aim of this unit is to critically explain why and how the NPD process for services.

## Learning Outcomes

After completing this unit, the students should be able to:

- Debate the importance of the Core and supplementary elements in creating services of high value
- Demonstrate an in-depth understanding of New Service Development
- Assess the importance of the Service Blueprint in high value services.

## Key Words

Flower of Service	8Ps	Process of service delivery	Service Blueprint		
-------------------	-----	-----------------------------	-------------------	--	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Lovelock, C. and Writz, J. Services Marketing: **People, Technology, Strategy, Kindle**

- Chapter 4, "Developing Service Products: Core and Supplementary Elements,"
- Chapter 8, "Designing and Managing Service Processes,"

**Chapter 4 explains the distinct nature of the service offering, on the basis of which, Chapter 8 explain how new services are developed and managed.**

- **Supplementary Sources/Material**

Kalbach, J. *Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams*, Kindle Edition

**The book illustrates how to map customer experience, turning customer observations into actionable insight, so as to ultimately create value.**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 11.1

Explain the new product development process for a service

**Recommended number of work hours for the student: 20 Hours**

## **TITLE: Branding and Brand Equity**

**(12<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

The unit explains the importance of branding and critically discusses the various models and theories of consumer-based brand equity, with special emphasis on the stages of building brand equity. The unit also analyses the role of integrated marketing communications in brand management.

### **Introductory Remarks**

Brands provide value to both consumers and organisations, as they convey information about the product and/or the company.

Branding: a strategy to differentiate products and companies and to build value for both the consumer and the brand owner.

Brand: a set of attributes that have a meaning, an image and produce associations with the product when a person is considering the brand of a product -- the totality of what the consumer takes into consideration before making a purchase decision.

Brand Equity: "a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers" (Aaker, 1991 p.15).

The unit also explores the relationships between Integrated Marketing Communications (IMC) and Brand Equity.

IMC is the process for managing customer relationships that drive brand value. More specifically, it is a cross-functional process for creating and nourishing profitable relationships with customers and stakeholders by strategically controlling or influencing all messages sent to these groups and encouraging data-driven, purposeful dialogue with them (Duncan, 2002).

### **Aims/Objectives**

The aims of the unit are to provide a solid understanding of branding and brand equity building and to critically examine the role of IMC in this effort.



## Learning Outcomes

Upon successful completion of this unit, students will be able to:

- Demonstrate an in-depth understanding of the value of branding
- Analyse the stages of building brand equity
- Demonstrate an understanding of the role of marketing communications in building brand equity
- Explain the various elements of the integrated communications mix

## Key Words

Branding	Image	Brand associations	Consumer-based brand equity	IMC	
----------	-------	--------------------	-----------------------------	-----	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Aaker, D. Managing Brand Equity, Latest Edition, The Free Press / [Aaker, D. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, Kindle Edition](#)

Keller, K. Strategic Brand Management, Latest Edition, Pearson / [Keller, K. Strategic Brand Management, Global Edition, Kindle edition](#)

[Books of the two seminal authors in the areas of consumer-based brand equity. They present a comprehensive discussion on branding as a strategic aspect and explain how to build, manage and measure brand equity.](#)

- **Supplementary Sources/Material**

Schultz D., Patti, C., Kitchen, P., The Evolution of Integrated Marketing Communications: The Customer-driven Marketplace, Kindle Edition

[The book presents a comprehensive discussion on the various elements of the integrated communications mix. It also explains how strong brands are built through marketing communications.](#)

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 12.1**

Explain the stages of brand equity building

**Recommended number of work hours for the student: 15 Hours**

## **TITLE: The firm's value Proposition**

**(13<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

The last unit synthesizes the knowledge gained from the previous ones and critically discusses how value is created and co-created. In particular, the unit discusses the resulting value proposition of the organization.

### **Introductory Remarks**

The final unit critically evaluates the various theories and models discussed in the preceding 12 weeks and synthesizes the assimilated knowledge. In particular, the different approaches to value creation and co-creation under different business conditions and contexts.

### **Aims/Objectives**

The aim of the final unit is to critically assess the value creation and co-creation concepts under various, distinct scenarios.

### **Learning Outcomes**

After completing this unit, the students should be able to:

- Debate the difficulty in providing a one-size-fits all conceptualization of value
- Analyze the appropriateness of a specific value proposition in different contexts

## Key Words

Value creation	Value co-creation	Context			
----------------	-------------------	---------	--	--	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Dubois, P.L., Jolibert, A. and Mühlbacher, H., 2007. *Marketing Management: A Value Creation Process*, Kindle Edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan

The book provides a comprehensive discussion on value creation. It integrates a number of the concepts discussed in previous chapters such as Customer Relationship Management, Branding and communications elements and identifies 4 main processes, namely strategic positioning, market intelligence, value creation and value generation.

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 13.1 (Graded – 5%)

**Critically evaluate the value proposition of a company of your choice**

**Recommended number of work hours for the student: 10 Hours**

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.

**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately **50** hours.

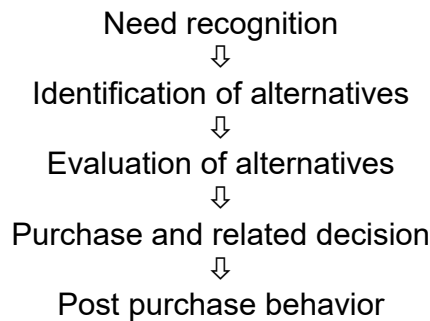
## INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES

### Title: Understanding consumer behavior

(1<sup>st</sup> Week)

**Exercise 1.1:** Explain the consumer decision-making process and discuss the different types of consumer decisions.

The consumer decision-making process:



The different types of consumer decisions:

**Extended Problem Solving:** a purchase decision process in which customers devote considerable time and effort to analyze alternatives.

**Limited Problem Solving:** a purchase decision process which involves moderate amount of effort and time, since consumers have already established the basic criteria for evaluating the product category and the various brands, through previous experience.

**Habitual Decision Making:** a purchase decision process involving little or no conscious effort, since consumers a well-established set of criteria for evaluating brands.

**Title: Developing a sustainable competitive advantage – the role of customer relationships**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

**Exercise 2.1**

**Weaknesses:**

- The 'marketing mix' was proving as restrictive for consumer goods marketing (B2C) as it was for business-to-business (B2B) and services marketing (Grönroos, 1994)
- Other areas of traditional marketing under attack included segmentation and positioning strategies with the realisation that the only category that was really meaningful was that of actual, rather than speculative, behaviour.
- Traditional marketing was regarded as manipulative and exploitative of the customer (Buttle, 1996).

**The differences:**

- TM has a one-off sale orientation vs RM goes beyond the sale to customer retention.
- RM adopts a longer rather than a shorter time perspective.
- In TM there is little emphasis on customer service, whereas with RM this is important.

**Title: CRM- Different schools of thought, Benefits of relationship building**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

**Exercise 3.1**

There are various schools that contributed to the development of RM. In general management terms, RM can be seen to have mirrored theoretical developments in organisational structure, distribution management and total quality concepts. In particular by:



- the Nordic School of Service Management in services marketing research which points to the potential differential advantages of building relationships with customers
- the IMP Group in business-to-business which suggests that marketing is more than managing exchanges between companies and involves much more complex human interactions.

### **Title: CRM – Relationship variables/factors, Contextuality of Relationships**

**(4<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 4.1: What different types of relationships can be seen to exist?**

Evidence from research suggests that many different types of relationship exist. Relationships may be instigated and maintained by either the supplier or the customer or both. The variables that characterize these relationships are different, but trust and commitment seem to be important variables for all. At the lowest level are those 'discrete exchanges' which are barely relationships at all. Higher-level relationships are more common in service and B2B environments because of the nature of the product and the business. Relationships can also be seen in areas such as the voluntary sector and sporting organisations (e.g. a football club). Another way of illustrating different levels of relationship is with the use of 'relationship ladders' or 'stages' models. These suggest that as the relationship grows the customer moves to higher levels of commitment.

### **Title: External and Internal Relationships**

**(5<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 5.1**

Internal marketing relates to employing marketing-like activities for internal customers. This will in turn, lead to satisfied employees who can satisfy customers. The concept of employees as internal suppliers and customers has been put forward by many writers (e.g. Grönroos, 1990; Gummesson, 1991; Christopher et al., 1991). The breaking down

of functional barriers within the organisation (e.g. Doyle, 1995) is seen as important, as are activities that improve internal communication and customer consciousness among employees (Hogg et al., 1998,). The retention of employees is central to the concept, and retention is achieved through meeting the needs of employees (see for example the Service-Profit chain and Cycle of success).

### **Title: Designing customer experiences that create value**

**(6<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 6.1: Critically analyse the determinants of excellent service.**

- Service excellence necessitates that all the processes used and actions taken consistently meet or even exceed their customers' expectations.
- According to Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988), the dimensions of service quality are Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy and Tangibles.
- Even though their model is largely quoted, it has received criticism as it appears that service quality dimensions are context-specific influenced by such things as the industry or culture under investigation.

### **Title: Customer engagement in online environments**

**(8<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 8.1: Why are consumers motivate to engage to social media activities? Does this equate to customer engagement?**

There are several motivations for consumer participation in social media activities.

- The affinity impulse is our need to acknowledge a liking or relationship with individuals or reference groups.
- The prurient impulse is the curiosity we feel—curiosity that can be fed by observing social media activity.
- Contact comfort is our need to feel close to others.
- The immediacy impulse is our need to have contact without delay.

- The altruistic impulse is the need to do something good for others.
- The validation impulse is the need to feed our own egos.

Social media engagement does not equate customer engagement, since the latter pertains to a psychological process that leads to loyalty and to a behavioral manifestation along that.

**Title: Customer engagement in offline environments**

**(9<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 9.1: Critically discuss the different perspectives on value creation and co-creation.**

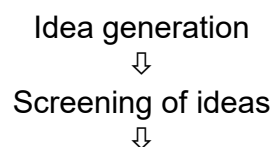
- Service Dominant Logic (SDL) – focuses on the provider
- Service Logic (SL)
- Customer Dominant Logic (CDL) – focuses on the customer and how senses and the multi-contextual value formation in the customer’s sphere.

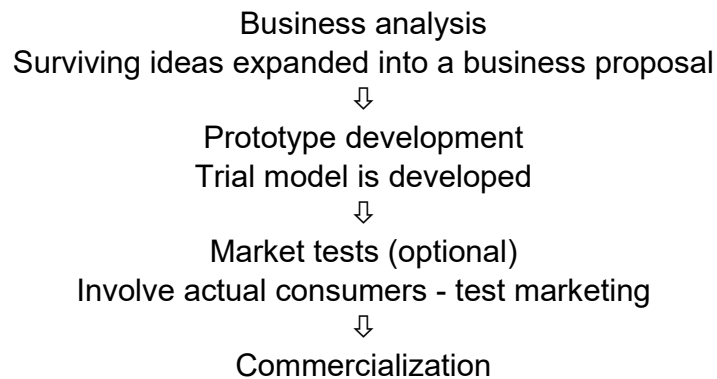
**Title: Developing new products of high perceived value - Innovation, Speed, the NPD process for goods**

**(10<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 10.1: Explain the process of new product development for a tangible product**

The NPD process is a lengthy process, with each subsequent stage becoming more costly:



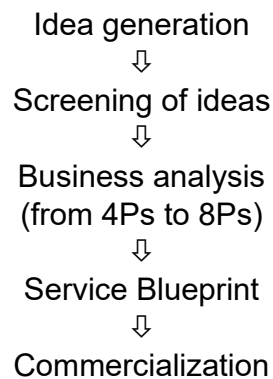


**Title: Developing new products of high perceived value - the NPD process for services**

**(11<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 11.1: Explain the new product development process for a service**

The NPD process for a service is differentiated, due to the unique characteristics of services (and especially intangibility, inseparability and heterogeneity), as follows:



**Title: Branding and Brand Equity**

**(12<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 12.1: Explain the value of branding and the stages of brand equity building**

- Branding benefits for customers: e.g. reduced perceived risk, motivates repeat visits, simplified decision-making
- Branding benefits for the company: reduced switching, loyalty, profit

Stages of brand equity building:

- Brand awareness
- Brand association
- Positive reinforcement



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



European  
University Cyprus

ΕΝΤΥΠΟ: 200.1.3

## ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΜΑΘΗΜΑ: ΜΒΑ610 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

### Πληροφορίες μαθήματος

<b>Ίδρυμα</b>	Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου		
<b>Πρόγραμμα σπουδών</b>	Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)		
<b>Μάθημα</b>	MBA610 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ		
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Master) <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Γλώσσα διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Είδος μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό <input checked="" type="checkbox"/>	Επιλογής <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Μέχρι 6	Φυσικές Συναντήσεις:	Τηλεδιασκέψεις: Μέχρι 6
<b>Αριθμός εργασιών</b>	3 βαθμολογημένες εργασίες		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες 50%	Τελική εξέταση 50%	
<b>Αριθμός διδακτικών μονάδων ECTS</b>	10		

Σύνταξη Οδηγού Σπουδών:	Δρ. Μύρια Ιωάννου
Επιμέλεια και τελική έγκριση Οδηγού Σπουδών:	Δρ. Λυκούργος Χατζηφάνης Καθ. Γιώργος Παπαγεωργίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΒΔΟΜΑΔΑ</b>	<b>ΘΕΜΑ</b>	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
Εβδομάδα 1	1 <sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη / Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση Εισαγωγή	Σελίδα 5
	Κατανοώντας την Συμπεριφορά Καταναλωτή	7
Εβδομάδα 2	Ανάπτυξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Ο ρόλος των πελατειακών σχέσεων	10
Εβδομάδα 3	Διαχείριση Σχέσεων Πελατών: Διάφορες σχολές σκέψης, Οφέλη που απορρέουν από τη δημιουργία πελατειακών σχέσεων	13
Εβδομάδα 4	Διαχείριση Σχέσεων Πελατών: Μεταβλητές/ παράγοντες πελατειακών σχέσεων, Διαφορετικές μορφές σχέσεων με τους πελάτες	16
Εβδομάδα 5	Εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις	18
Εβδομάδα 6	Σχεδιασμός εμπειριών πελατών που δημιουργούν αξία	20
Εβδομάδα 7	Δημιουργία δέσμευσης πελατών σε περιβάλλοντα εκτός διαδικτύου (offline)	22
Εβδομάδα 8	Δημιουργία δέσμευσης πελατών σε περιβάλλοντα εντός διαδικτύου (online)	24
Εβδομάδα 9	Δημιουργία και Συν-δημιουργία αξίας: Ορισμός και διαφορετικές προσεγγίσεις	27
Εβδομάδα 10	Ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλότερης αξίας: Καινοτομία και ταχύτητα, Διαδικασία ανάπτυξης νέων αγαθών	30
Εβδομάδα 11	Ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλότερης αξίας: Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων για υπηρεσίες	32
Εβδομάδα 12	Δημιουργία της Μάρκας	34
Εβδομάδα 13	Πρόταση Αξίας της Εταιρείας (Value Proposition)	36



	Τελική τηλεδιάσκεψη / συνάντηση ομάδας διαβούλευσης	38
Εβδομάδα 14	Τελική εξέταση	39
	Ενδεικτικές απαντήσεις για ασκήσεις αυτοαξιολόγησης	40

# 1<sup>η</sup> ΤΕΛΙΚΗ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ / ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Παρουσίαση προγράμματος

#### **Σκοπός του προγράμματος σπουδών:**

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

#### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

### Παρουσίαση του μαθήματος μέσω του Οδηγού Σπουδών

Το μάθημα υιοθετεί μια στρατηγική προσέγγιση στη δημιουργία αξίας πελατών και εξετάζει τις προκλήσεις, τις προσεγγίσεις και τα εργαλεία που στοχεύουν στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες σε διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Αρχικά γίνεται συζήτηση σχετικά με τις θεωρίες συμπεριφοράς του καταναλωτή προκειμένου οι φοιτητές να κατανοήσουν τι και πώς επηρεάζει τους καταναλωτές και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων τους. Στη συνέχεια, εξετάζει τη φιλοσοφία η οποία

πρέπει να υπογραμμίζει τις προσπάθειες δημιουργίας αξίας, δηλαδή τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζονται ο κρίσιμος ρόλος της διαχείρισης της εμπειρίας πελατών και της δέσμευσης των πελατών. Το μάθημα ολοκληρώνεται με μια λεπτομερή ανάλυση της διαδικασίας δημιουργίας αξίας μέσα από την ανάπτυξη νέων προϊόντος και τη δημιουργία της μάρκας.

Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος, οι φοιτητές αναμένεται ότι θα είναι σε θέση:

- να εντοπίζουν και να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών·
- να υιοθετούν μία ευνοϊκή φιλοσοφία για τη δημιουργία αξίας πελατών·
- να αναπτύξουν εις βάθος κατανόηση των μηχανισμών δημιουργίας και βιωσιμότητας της αξίας πελατών·
- να συζητούν με κριτικό πνεύμα τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων υψηλότερης αξίας·
- να διερευνούν τις προσεγγίσεις της συν-δημιουργίας αξίας· και
- να αναλύουν την πρόταση αξίας μίας εταιρείας.

### **Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 5 ώρες (συμπεριλαμβανομένης της μελέτης του Οδηγού)

## ΤΙΤΛΟΣ: Κατανοώντας την Συμπεριφορά Καταναλωτή

(1η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις θεωρίες συμπεριφοράς του καταναλωτή και παρουσιάζει και αναλύει τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών. Στη συνέχεια, εξετάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των καταναλωτών και πώς αυτή η διαδικασία αλλάζει υπό διαφορετικές παραμέτρους. Πολλοί παράγοντες της συμπεριφοράς του καταναλωτή (π.χ. δημογραφικοί και ψυχομετρικοί παράγοντες) εξετάζονται ως βάσεις τμηματοποίησης (segmentation) και συζητούμε πώς μπορεί να δημιουργηθεί αξία για τα επιλεγμένα τμήματα (π.χ. αγορές-στόχοι). Ολοκληρώνουμε με μία ανάλυση της στρατηγικής τοποθέτησης (positioning) που θα πρέπει να εφαρμόζεται κατά από διαφορετικές συνθήκες και σενάρια.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η *Συμπεριφορά του Καταναλωτή* ασχολείται με τη μελέτη των διαδικασιών και παραγόντων μέσω των οποίων άτομα ή ομάδες ατόμων αναζητούν, επιλέγουν και αγοράζουν, χρησιμοποιούν και αξιολογούν προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Συνεπώς, η μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του μάρκετινγκ και της προσπάθειας για δημιουργία αξίας. Παρόλο που υπάρχουν ξεχωριστά μοντέλα καταναλωτικής συμπεριφοράς, εντούτοις μοιράζονται κοινούς παράγοντες/επιρροές (π.χ. δημογραφικά στοιχεία καταναλωτών, παροχή κινήτρων και αντίληψη καταναλωτών, μάθηση, προσωπικότητα και αυτό-εικόνα, στάσεις, κουλτούρα και ομάδες αναφοράς).

Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των καταναλωτών, η οποία δεν είναι πάντοτε η ίδια, αλλά εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως τη φύση του προϊόντος (π.χ. αγαθά ή υπηρεσία) και/ή το επίπεδο ανάμειξης.

Οι μεταβλητές της συμπεριφοράς των καταναλωτών αποτελούν βασικά στοιχεία στον σχεδιασμό στρατηγικής καθώς μπορούν να χρησιμεύσουν ως βάσεις για την τμηματοποίηση της εταιρείας. Η *τμηματοποίηση της αγοράς* είναι η διαδικασία χωρισμού της αγοράς σε διάφορα τμήματα, όπου κάθε τμήμα είναι μια ομάδα ατόμων ή οργανισμών που μοιράζονται ένα ή περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά με σχετικά παρόμοιες ανάγκες και αγοραστικές συμπεριφορές.

**Στρατηγική τοποθέτησης:** Η θέση ενός προϊόντος είναι ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν καθορίζεται από τους καταναλωτές με βάση σημαντικών χαρακτηριστικών - τη θέση που κατέχει το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή σε σχέση με τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα (Kotler et al, 1996).

## Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι οι φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογούν τις ακόλουθες έννοιες:

- Μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή
- Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή
- Είδη αποφάσεων καταναλωτή
- Τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αναλύουν τον κεντρικό ρόλο της συμπεριφοράς του καταναλωτή στο μάρκετινγκ και στη δημιουργία αξίας·
- να αναγνωρίζουν τον ρόλο της έρευνας αγοράς στην κατανόηση των καταναλωτών·
- να αναλύουν τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή·
- να συγκρίνουν τους διαφορετικούς τύπους λήψης αποφάσεων των καταναλωτών·
- να επιδεικνύει πότε χρησιμοποιείται ο κάθε τύπος λήψης αποφάσεων· και
- να εκτιμούν τη σημασία της τμηματοποίησης, της στόχευσης και της τοποθέτησης στη δημιουργία αξίας.

Λέξεις κλειδιά

Συμπεριφορά καταναλωτή	Έρευνα αγοράς	Ψυχολογικές επιρροές	Κοινωνικές επιρροές	Τμηματοποίηση	Τοποθέτηση
------------------------	---------------	----------------------	---------------------	---------------	------------

## Σχετική βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές/υλικό

Μπάλτας, Γ., Παπασταθοπούλου, Π. Συμπεριφορά Καταναλωτή – Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές, Αθήνα: Rosili (ISBN: 960-7745-07-8)

Μαγνήσαλης, Κ. Η Συμπεριφορά του Καταναλωτή. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Τα βιβλία παρουσιάζουν τις διάφορες θεωρίες συμπεριφοράς καταναλωτή και μια εκτενή ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή, τα όποια και συζητούνται στην εν λόγω ενότητα.

• Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

**Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

**Άσκηση 1.1 (μη βαθμολογημένη)**

Να εξηγήσετε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των καταναλωτών και να συζητήσετε τους διαφορετικούς τύπους λήψης αποφάσεων.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 20 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Ανάπτυξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος - Ο ρόλος των πελατειακών σχέσεων

(2η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η ενότητα αυτή εξετάζει πώς οι εταιρείες μπορούν να πετύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εξαιρετικά ασταθές σημερινές αγορές. Για τον σκοπό αυτό, εξετάζεται η φιλοσοφία της δημιουργίας και διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Ακολουθώντας, εξετάζονται ο ρόλος των πελατειακών σχέσεων στη δημιουργία και τη συν-δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Στόχος της ενότητας είναι να δημιουργήσει συζήτηση γύρω από αυτόν το πολυσυζητημένο τομέα.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (American Marketing Association, AMA) ορίζει το μάρκετινγκ ως «τη δραστηριότητα, το σύνολο των θεσμών και διαδικασιών που απαιτούνται για τη δημιουργία, τη μετάδοση, την αποστολή και την ανταλλαγή προσφορών οι οποίες έχουν αξία για τους πελάτες, τους συνεργάτες τους και την κοινωνία γενικότερα» (Ιούλιος 2013). Στην προηγούμενη ενότητα, συζητήσαμε πώς μπορούμε να κατανοήσουμε τους καταναλωτές. Επομένως, σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε πώς δημιουργούμε και προσφέρουμε αξία σε πελάτες-στόχους, αναλύοντας έννοιες όπως:

*Διαχείριση Σχέσεων (Relationship Management)*: ένας όρος «ομπρέλα» που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μία σειρά στρατηγικών τύπου «σχέσεων» σε διάφορες αγορές (αγορές αγαθών ή υπηρεσιών, καταναλωτές ή τομείς επιχειρήσεων). Σύμφωνα με τον Gronroos (1994, σ. 9) στόχος της διαχείρισης σχέσεων είναι «να προσδιορίσει και να δημιουργήσει, να διατηρήσει και να ενισχύσει και, όπου είναι απαραίτητο, να τερματίσει σχέσεις με πελάτες και άλλους εμπλεκόμενους με κέρδος έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι όλων των μερών. Αυτό πραγματοποιείται με την αμοιβαία ανταλλαγή και την εκπλήρωση υποσχέσεων».

*Μάρκετινγκ Σχέσεων με Πελάτες (Customer Relationship Marketing)*: Είναι η διαδικασία προσέλκυσης, δημιουργίας, ανάπτυξης, διατήρησης ακόμη και διάλυσης σχέσεων με επιλεγμένους πελάτες. Αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν χρησιμοποιηθεί διάφοροι όροι για το εν λόγω φαινόμενο, που είναι πολλές φορές αγοράς λανθασμένοι, όπως το ένας προς ένα μάρκετινγκ (one-to-one marketing), το διαδραστικό μάρκετινγκ (interactive marketing), το μάρκετινγκ μέσα από βάσεις δεδομένων (database marketing), το μάρκετινγκ επιβράβευσης πελατών (loyalty marketing) ή το μικρο-μάρκετινγκ (micro marketing).

*Valued Relationship*: μία σχέση στην οποία ο πελάτης βρίσκει αξία επειδή τα οφέλη που απολαμβάνει είναι αρκετά μεγαλύτερα από το αντίστοιχο κόστος απόκτησης τους.

**Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sustainable competitive advantage):** Μία εταιρεία έχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αποκτά κάποιες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά τα οποία την διαφοροποιούν από άλλους ανταγωνιστές στην αγορά, την τοποθετούν σε ανώτερη θέση και αυτά δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

## Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές τη σημερινή συζήτηση σχετικά με τα εξής:

- Οι επιρροές που οδήγησαν στην ανάπτυξη του μάρκετινγκ σχέσεων.
- Τις διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ σχέσεων.
- Κριτική άποψη ως προς το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων.
- Τη σωστή και λανθασμένη χρήση του όρου CRM και η πρόκληση που παρουσιάζει.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αναλύουν την εξέλιξη του μάρκετινγκ·
- να επιδεικνύουν πώς το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων διαφέρει από το παραδοσιακό μάρκετινγκ· και
- να αναλύουν τους λόγους για τους οποίους το μάρκετινγκ σχέσεων μπορεί να αποτελέσει πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## Λέξεις κλειδιά

Μάρκετινγκ σχέσεων	Παραδοσιακό μάρκετινγκ	Μίγμα μάρκετινγκ - Τα 4Ps	Διαχείριση σχέσεων πελατών	Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
--------------------	------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------------------------------	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές/υλικό

Egan, J. Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, Pearson



Buttle, F. and Maclan, S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Latest Kindle Edition, Routledge

Τα βιβλία παρέχουν μια ολοκληρωμένη εξέταση των σχέσεων στο μάρκετινγκ και πώς η στρατηγική μάρκετινγκ και η πρακτική αναδιαμορφώνονται. Ως εκ τούτου, βοηθούν στην εμπέδωση των βασικών αρχών του Relationship Marketing, πώς έχει εξελιχθεί και πώς διαφέρει από το παραδοσιακό μάρκετινγκ.

#### • Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

Gronroos, C. (1994) From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29

Ένα σημαντικό άρθρο που σηματοδότησε τη αλλαγή στο μάρκετινγκ. Προτείνεται το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων, που βασίζεται στην μακροχρόνια οικοδόμηση και τη διαχείριση σχέσεων.

### Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 2.1

Ποιες είναι οι αδυναμίες του παραδοσιακού μάρκετινγκ και πώς το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων διαφέρει από το παραδοσιακό μάρκετινγκ;

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 10 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαχείριση Σχέσεων Πελατών, Διάφορες σχολές σκέψης, Οφέλη της οικοδόμησης σχέσεων

(3η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτή την ενότητα, θα εστιάσουμε στο Μάρκετινγκ Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Marketing, CRM) και θα εξηγήσουμε γιατί έχει αποκτήσει τόσο μεγάλη σημασία τις τελευταίες δεκαετίες. Η ενότητα πραγματεύεται με τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει το μάρκετινγκ υπηρεσιών και το μάρκετινγκ μεταξύ των επιχειρήσεων (business-to-business) στην ανάπτυξη της έννοιας CRM. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα οφέλη των πελατειακών σχέσεων, με συζήτηση σχετικά για την αξία των πιστών/αφοσιωμένων πελατών και σχέσεων.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η φιλοσοφία δημιουργίας σχέσεων χρονολογείται από τη δεκαετία του 1970 και προέρχεται από ξεχωριστές σχολές σκέψης. Το IMP Group και η Channel Management οι οποίες διερευνούν κυρίως τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων (B2B), η Σκανδιναβική Σχολή (Nordic School) η οποία εξελίχθηκε από την έρευνα στον τομέα του μάρκετινγκ υπηρεσιών, η σχολή της Βόρειας Αμερικής και η Αγγλοσαξονική Σχολή και πιο πρόσφατα η Σχολή του μάρκετινγκ μέσα από βάσεις δεδομένων και το Άμεσο μάρκετινγκ.

Σε αυτή την ενότητα, εξετάζουμε τα κίνητρα και την προθυμία των πελατών να συμμετέχουν σε σχέσεις με οργανισμούς, πώς μπορούν να δημιουργηθούν αμοιβαία επωφελείς σχέσεις καθώς και τις κεντρικές έννοιες που σχετίζονται με το CRM, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, των εξής:

*Μάρκετινγκ μέσα από βάσεις δεδομένων (Database marketing):* είναι μια μορφή άμεσου μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί βάσεις δεδομένων πελατών ή δυνητικών πελατών επιτρέποντας σε έναν οργανισμό να καταγράφει τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά των πελατών για να παράγει εξατομικευμένες επικοινωνίες και προσφορές.

*Πίστη:* η προθυμία ενός πελάτη να συνεχίσει να υποστηρίζει μία εταιρεία μακροπρόθεσμα, να αγοράζει και να χρησιμοποιεί τα αγαθά και τις υπηρεσίες της σε επαναλαμβανόμενη και κατά προτίμηση αποκλειστική βάση και να συστήνει οικειοθελώς τα προϊόντα της εταιρείας σε φίλους και συνεργάτες (Lovelock et al, 1999).

Οι πιστές σχέσεις μπορούν να αυξήσουν την μακροπρόθεσμη κερδοφορία μέσω της εκτεταμένης χρήσης και της διασταυρούμενης πώλησης ενός προϊόντος (π.χ. αύξηση των εσόδων με την πάροδο του χρόνου), της δυνατότητας χρέωσης υψηλότερων τιμών, του μειωμένου κόστους, των θετικών συστάσεων από στόμα σε στόμα και του

εισοδήματος μέσω παραπομπής και επειδή οι πελάτες επιβραβεύονται για την υποστήριξή τους (Reichheld, 1996).

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές:

- Τις διάφορες σχολές σχέσεων
- Τα οφέλη της ανάπτυξης πελατειακών σχέσεων
- Τη διαχρονική αξία ενός πελάτη
- Την σημασία πιστών/αφοσιωμένων καταναλωτών

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του μαθήματος, οι μαθητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να συγκρίνουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις στο μάρκετινγκ σχέσεων·
- να αναγνωρίζουν τη σημασία της συλλογής και της ανάλυσης πληροφοριών πελατών μέσω βάσεων δεδομένων·
- να αναλύουν τα οφέλη της ανάπτυξης σχέσεων για τους πελάτες· και
- να αναλύουν τα οφέλη της ανάπτυξης σχέσεων για έναν οργανισμό.

### Λέξεις κλειδιά

IMP Group	Σκανδιναβική σχολή Διαχείρισης Υπηρεσιών	Μάρκετινγκ μέσα από βάσεις δεδομένων και Άμεσο μάρκετινγκ	Διαχρονική αξία πελατών	Οφέλη πελατειακών σχέσεων	Πίστη
-----------	--	---	-------------------------	---------------------------	-------

### Σχετική βιβλιογραφία

#### • Βασικές πηγές/υλικό

Egan, J. Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, Pearson

Το βιβλίο παρέχει μια ολοκληρωμένη εξέταση των σχέσεων στο μάρκετινγκ και εξηγεί λεπτομερώς την έννοια της αφοσίωσης των πελατών.

Buttle, F. and Maclan, S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Latest Kindle Edition, Routledge

Το βιβλίο παρέχει μια ολοκληρωμένη ανάλυση ως προς τα οφέλη της ανάπτυξης πελατειακών σχέσεων και του ρόλου και εφαρμογής της τεχνολογίας στην προσπάθεια αυτή.

• Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

**Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

**Άσκηση 3.1**

Ποιες είναι οι σχολές σκέψης που οδήγησαν στην ανάπτυξη του μάρκετινγκ των πελατειακών σχέσεων;

**Άσκηση 3.2 (βαθμολογημένη - 40%)**

Χρησιμοποιώντας ένα προϊόν της επιλογής σας, να συζητήσετε τους παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν την ανάμειξη των πελατών και να δημιουργήσουν πολύτιμες σχέσεις.

- Το προϊόν μπορεί να είναι είτε ένα αγαθό είτε μία υπηρεσία και να πωληθεί σε τοποθεσίες με φυσική παρουσία ή ηλεκτρονικά.
- Η εργασία πρέπει να είναι περίπου 5000 λέξεις.

Προθεσμία: Εβδομάδα 13

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαχείριση Σχέσεων Πελατών: Μεταβλητές/ παράγοντες σχέσεων, Διαφορετικές μορφές σχέσεων με τους πελάτες

(4η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει και εξετάζει την πληθώρα των παραγόντων και μεταβλητών που έχουν προταθεί ως συντελεστές στη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων καθώς και τις μορφές/τύπους σχέσεων προκύπτουν. Συγκεκριμένα, οι διάφορες σχολές επηρεάζουν άμεσα τα πλαίσια στα οποία εφαρμόζεται το CRM με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η ενότητα ολοκληρώνεται εξετάζοντας τις περιπτώσεις στις οποίες το CRM μπορεί να είναι εφαρμοστέο με επιτυχία.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Αν και για περισσότερες από τέσσερις δεκαετίες, οι ερευνητές διερευνούν τους παράγοντες που συμβάλλουν στην οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες, μέχρι σήμερα δεν υπάρχει συναίνεση ως προς τους συγκεκριμένους παράγοντες. Έχει προταθεί μια πληθώρα τέτοιων μεταβλητών, όπως η απόδοση του προϊόντος, η ικανοποίηση του πελάτη, η προσαρμογή ή η εξατομίκευση, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι δεσμοί καθώς και η εμπιστοσύνη και η δέσμευση.

Ωστόσο, το ακριβές είδος/μορφή σχέσης που προκύπτει δεν είναι ποτέ το ίδιο. Η εμπιστοσύνη και η δέσμευση θεωρούνται ως βασικά στοιχεία στην οικοδόμηση σχέσεων και συχνά συνδέονται μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση συνδέονται πάντοτε με την προϋπόθεση ότι η σχέση είναι τόσο σημαντική για ένα ή και τα δύο μέρη ώστε να δικαιολογούνται οι μέγιστες προσπάθειες διατήρησή τους (Morgan and Hunt, 1994). Οι περιγραφές αυτές της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης υποδηλώνουν ότι, όποια και αν είναι η βιομηχανία, είναι σημαντικό να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη και δέσμευση εάν η δημιουργία μιας σχέσης είναι ο τελικός στόχος (Pressey and Mathews, 1998). Στο άλλο άκρο του φάσματος, φαίνεται ότι και το μάρκετινγκ συναλλαγών (*transactional marketing*) απαιτεί έναν βαθμό εμπιστοσύνης ώστε να ολοκληρωθεί η πώληση, αλλά δεν απαιτεί δέσμευση.

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος του μαθήματος είναι να εξοπλίσει τους φοιτητές με μία εις βάθος κατανόηση σχετικά με τα εξής:

- Παράγοντες / Μεταβλητές σχέσεων
- Η σημασία της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης
- Οι σχέσεις δεν είναι μία προσέγγιση που ταιριάζει σε όλους.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αναλύουν τους διάφορους παράγοντες σχέσεων·
- να επιδεικνύουν τον ρόλο της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης στις προσπάθειες οικοδόμησης σχέσεων· και
- να αναγνωρίζουν την ποικιλία των σχέσεων με τους πελάτες.

## Λέξεις κλειδιά

Περιβάλλον σχέσεων	Εξατομίκευση /προσαρμογή	Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών	Δεσμοί	Εμπιστοσύνη και δέσμευση	Είδη σχέσεων
--------------------	--------------------------	--------------------------------	--------	--------------------------	--------------

## Σχετική βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές/υλικό

Buttle, F. and Maclan, S. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Latest Kindle Edition, Routledge

Το βιβλίο παρέχει μια ολοκληρωμένη εξέταση των πελατειακών σχέσεων και μια πολύ καλή συζήτηση των παραγόντων που πειράζουν αυτές τις σχέσεις.

### • Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

Egan, J. *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, Pearson

Το βιβλίο παρέχει μια ολοκληρωμένη εξέταση των πελατειακών σχέσεων και μια πολύ καλή συζήτηση των παραγόντων που πειράζουν αυτές τις σχέσεις.

## Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 4.1

Ποια είναι τα διαφορετικά είδη σχέσεων που υπάρχουν;

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 20 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Εξωτερικές και Εσωτερικές Σχέσεις

(5η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις σχέσεις μίας εταιρείας με τα εμπλεκόμενα μέρη της, όπως οι υπάλληλοι, οι προμηθευτές και οι μέτοχοι. Εξετάζει επίσης τη σημασία κάθε μίας από αυτές τις σχέσεις στην προσπάθεια δημιουργίας αξίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις εσωτερικές σχέσεις με τους υπαλλήλους και, ως εκ τούτου, στις έννοιες που σχετίζονται με το εσωτερικό μάρκετινγκ (Internal marketing) .

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Οι πρώτοι ορισμοί του μάρκετινγκ των σχέσεων εστιάζονταν στη σχέση μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη, αλλά με την πάροδο του χρόνου η έρευνα επεκτάθηκε σε όλους τους κύριους εμπλεκόμενους μίας εταιρείας. Επομένως, το μάρκετινγκ δεν θεωρείται πλέον ως μία δραστηριότητα ανταλλαγής αλλά ως η δημιουργία και η διατήρηση διαλόγου και αξίας μεταξύ πολλών εμπλεκόμενων, π.χ. πελάτες, προμηθευτές, επενδυτές, υπάλληλοι. Για τον σκοπό αυτό, υπάρχουν διάφορα μοντέλα, όπως το μοντέλο έξι αγορών (Six markets model) των Christopher et al. (1991,1994), το μοντέλο των τεσσάρων συνεργασιών και των δέκα σχέσεων (Four partnerships and ten relationships model) των Hunt και Morgan (1994) και το μοντέλο των 30Rs (30Rs model του Gummesson (1996, 1999).

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις σημαντικές αυτές εξωτερικές και εσωτερικές σχέσεις και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις εσωτερικές συνεργασίες. Στο πλαίσιο των εξωτερικών σχέσεων, εξετάζονται οι οριζόντιες σχέσεις με οργανισμούς που συνεργάζονται στο ίδιο σημείο της αλυσίδας διανομής και οι σχέσεις συνεργασίας. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για τις εσωτερικές σχέσεις, η ποιότητα των σχέσεων που διατηρεί μία εταιρεία με τους πελάτες της καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την αξία που δημιουργούν ή συν-δημιουργούν οι υπάλληλοι με τον πελάτη (αλληλεπίδραση υπαλλήλου-πελάτη). Για τον σκοπό αυτό, εξετάζονται τα οφέλη που συνδέονται με τη διατήρηση και αφοσίωση των υπαλλήλων και κατ' επέκταση, η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία έννοια που αποσκοπεί στην προσέλκυση, τη διατήρηση και την παροχή κινήτρων σε προσανατολισμένους προς τον πελάτη υπαλλήλους, οι οποίοι προσφέρουν ανώτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες σε σταθερή βάση. Αυτό βοηθά στη ικανοποίηση και στη δημιουργία πιστών πελατών. Η ενότητα αυτή ολοκληρώνεται εξετάζοντας τα προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή στρατηγικών εσωτερικού μάρκετινγκ.

## Στόχοι/Σκοποί

Στόχος του μαθήματος είναι να παρέχει στους φοιτητές με μία εις βάθος κατανόηση σχετικά με τα εξής:

- Τη σημασία των εξωτερικών σχέσεων στη δημιουργία αξίας.
- Τη σημασία των εσωτερικών σχέσεων στη δημιουργία αξίας.
- Εσωτερικό μάρκετινγκ

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αναγνωρίζουν τις εξωτερικές σχέσεις και το δίκτυο που επηρεάζει έναν οργανισμό·
- να επιδεικνύουν τη σημασία της διαχείρισης εξωτερικών σχέσεων·
- να αναλύουν τους τρόπους διαχείρισης των εξωτερικών σχέσεων·
- να εξετάζουν τις εσωτερικές σχέσεις· και
- να αξιολογούν τις τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ για διαφορετικές καταστάσεις.

## Λέξεις κλειδιά

Εξωτερικές σχέσεις	Δίκτυο (Network)	Εσωτερικό μάρκετινγκ	Αλυσίδα εξυπηρέτησης-κέρδους (Service-Profit-Chain)	Κύκλος επιτυχίας (Cycle of success)	Κύκλος αποτυχίας (Cycle of failure)
--------------------	------------------	----------------------	---	-------------------------------------	-------------------------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές/υλικό

Egan, J. Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, Pearson

Το βιβλίο παρέχει μια ολοκληρωμένη εξέταση των πελατειακών σχέσεων, και αναλύει τις διαφορετικές σχέσεις με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέλη π.χ. υπαλλήλους, προμηθευτές. Εξηγεί επίσης πώς εξελίσσονται οι σχέσεις μέσα σε ένα δίκτυο (network).

### • Συμπληρωματικές πηγές/υλικό



## **Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 5.1**

Τι είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ;

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Σχεδιασμός εμπειριών πελατών που δημιουργούν αξία

(6η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η εμπειρία πελατών αποτελεί πλέον κεντρική έννοια στο μάρκετινγκ και στις προσπάθειες δημιουργίας αξίας. Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει τις διαφορετικές προσεγγίσεις σε αυτό τον τομέα, και εξετάζει τους διάφορους παράγοντες που θεωρούνται καθοριστικοί στην εμπειρία των πελατών, όπως η ατμόσφαιρα, η κοινωνική διασύνδεση (π.χ. τεχνολογία), η απόδοση των υπαλλήλων και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (service quality). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο τελευταίο, εξετάζοντας τον ρόλο των προσδοκιών των πελατών και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντιληπτή υπηρεσία.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Πολλοί ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι η εμπειρία των πελατών πρέπει να είναι το επίκεντρο της προσφοράς τόσο των αγαθών όσο και των υπηρεσιών. Η εμπειρία των πελατών έχει αναλυθεί από τους ερευνητές στους διάφορους τομείς σε διαφορετικές βάσεις, π.χ. λιανικό εμπόριο, μάρκετινγκ υπηρεσιών, experiential marketing.

Παρόλο που υπάρχει έλλειψη συμφωνίας σχετικά με τους ακριβείς παράγοντες που διαμορφώνουν την εμπειρία των πελατών, υποστηρίζεται ότι η εμπειρία των πελατών θα πρέπει να καλύπτει όλες τις πτυχές της προσφοράς μίας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών, της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών, της ατμόσφαιρας, της κοινωνικής διασύνδεσης (π.χ. τεχνολογία), των υπαλλήλων και του ευρύτερου περιβάλλοντος. Βασική παράμετρος αποτελεί η ποιότητα της υπηρεσίας (service quality) η οποία ορίζεται ως «ο βαθμός και η διαφορά μεταξύ της αντιληπτής απόδοσης και των προσδοκιών του πελάτη» (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988).

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές:

- τις διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς την εμπειρία των πελατών,
- τους καθοριστικούς παράγοντες στη διαμόρφωση της εμπειρίας των πελατών,
- την σημασία και τη δημιουργία της ποιότητα εξυπηρέτησης (service quality)

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- επιδεικνύουν κατανόηση των διάφορες προσεγγίσεων στη διαχείριση της εμπειρίας πελατών,
- αναλύουν τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την εμπειρία των πελατών,
- αναγνωρίζουν τη σημασία της υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών,
- συζητούν το μοντέλο των κενών (*Gap Model*),
- συγκρίνουν την αριστεία υπηρεσίας σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

### Λέξεις κλειδιά

Εμπειρία πελατών	Experiential marketing	Ατμόσφαιρα	Προσδοκίες	Ποιότητα υπηρεσίας	Gap Model
------------------	------------------------	------------	------------	--------------------	-----------

## Σχετική βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές/υλικό

Pine, J and Gilmore, J. (1998) Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review 76(4):97-105

Ένα σημαντικό άρθρο, το οποίο σηματοδοτεί την στροφή στην ακαδημαϊκή κοινότητα προς την εμπειρία των καταναλωτών.

Schmitt, B Experiential Marketing. How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate, Latest Edition, The Free Press

Το βιβλίο προτείνει ένα θεωρητικό πλαίσιο για την εμπειρία των πελατών, όπου οι εμπειρίες δημιουργούνται μέσα από μια μάρκα η οποία παρέχει αισθητηριακές (sensory), συναισθηματικές (affective) και δημιουργικές (creative) συσχετίσεις.

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A. and I Tsiros, M. (2009) "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies" Journal of Retailing 85

Ένα σημαντικό άρθρο που συζητά την στρατηγική για τη δημιουργία της εμπειρία των πελατών και παρουσιάζει ένα θεωρητικό μοντέλο με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εμπειρία του πελάτη.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp.14-40

Ένα σημαντικό άρθρο που παρουσιάζει το SERVQUAL, ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο για την ποιότητα των υπηρεσιών, παρά την πληθώρα των σχετικών μοντέλων που έχουν προταθεί.

• **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

Kalbach, J. *Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams*, Kindle Edition

Το βιβλίο παρουσιάζει πώς μπορεί να χαρτογραφηθεί η εμπειρία των πελατών, με αποτερω σκοπό τη δημιουργία αξίας.

**Άσκηση 6.1**

Να αναλύσετε τους παράγοντες που καθορίζουν την άριστη εξυπηρέτηση (service excellence).

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Δημιουργία δέσμευσης πελατών σε περιβάλλοντα εκτός διαδικτύου (offline)**

**(7η εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Η ενότητα αυτή εξετάζει την δημιουργία δέσμευσης πελατών, μία έννοια η οποία τα τελευταία χρόνια λαμβάνει αυξημένη προσοχή. Η δέσμευση πελατών λαμβάνει χώρα σε περιβάλλοντα τόσο εντός όσο και εκτός διαδικτύου (online/offline). Επομένως, εξετάζουμε τις διάφορες προσεγγίσεις ως προς τη δημιουργία δέσμευσης πελατών και συζητούμε τα πιθανά κίνητρα των πελατών που μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία δέσμευσης και τους παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση των πελατών σε περιβάλλοντα εκτός διαδικτύου.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Η δέσμευση των πελατών είναι σχετικά ένας νέος όρος. Σύμφωνα με κάποιους ακαδημαϊκούς, η δέσμευση των πελατών ορίζεται ως μία ψυχολογική διαδικασία του καταναλωτή, ενώ κάποιοι άλλοι ισχυρίζονται ότι είναι συνδεδεμένη με την συμπεριφορά του καταναλωτή προς ένα προϊόν ή μία επωνυμία. Παρόλο που είναι δύσκολο να οριστεί ο όρος, η πλατφόρμα EConsultancy (2008) παρέχει έναν ολιστικό και χρήσιμο ορισμό υποστηρίζοντας ότι η δέσμευση των πελατών είναι το αποτέλεσμα των «επαναλαμβανόμενων αλληλεπιδράσεων που ενισχύουν τη συναισθηματική, ψυχολογική ή σωματική επένδυση που έχει ένας πελάτης με ένα προϊόν ή μία επωνυμία».

Συνεπώς, η ενότητα αυτή εξετάζει την δέσμευση των πελατών κατά από την ευρύτερη έννοια του μάρκετινγκ των πελατειακών σχέσεων και της δημιουργίας αξίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται σε έννοιες, όπως οι στιγμή της αλήθειας (moment of truth), οι παράγοντες δέσμευσης και τα επίπεδα δέσμευσης.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι οι φοιτητές να κατανοήσουν και να εξηγήσουν την διαδικασία δημιουργίας και ενδυνάμωσης της δέσμευσης πελατών.

### **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αναλύουν τη σημασία της δέσμευσης πελατών στην δημιουργία και συν-δημιουργία αξίας·
- να αξιολογούν τις διαφορετικές προσεγγίσεις στο τομέα · και

- να αναγνωρίζουν τα διάφορα επίπεδα δέσμευσης των πελατών.

### Λέξεις κλειδιά

Δέσμευση πελατών	Ψυχολογική διαδικασία	Κίνητρα δέσμευσης πελατών			
------------------	-----------------------	---------------------------	--	--	--

### Σχετική βιβλιογραφία

#### • Βασικές πηγές/υλικό

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010) Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.

Το άρθρο περιλαμβάνει μια σημαντική ανάλυση των διαφορετικών conceptualizations της δέσμευσης πελατών.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.

Το άρθρο περιλαμβάνει μια σημαντική ανάλυση των διαφορετικών conceptualizations της δέσμευσης πελατών.

#### • Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

#### Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

##### Άσκηση 7.1 (βαθμολογημένη - 5%)

Να συζητήσετε γιατί η δέσμευση των πελατών πρέπει να εξετάζεται υπό την ευρύτερη έννοια της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και της συν-δημιουργίας αξίας.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Συμμετοχή πελατών σε περιβάλλοντα εντός διαδικτύου (online)

(8η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η ενότητα αυτή εξετάζει την δέσμευση των πελατών εντός διαδικτύου. Συγκεκριμένα, εξετάζει την επιρροή των τεχνολογικών εξελίξεων στις προσπάθειες δέσμευσης των πελατών. Η ενότητα εξετάζει επιπλέον τον τρόπο με τον οποίο ο διαδραστικός χαρακτήρας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ενισχύει τις σχετικές προσπάθειες και την δέσμευση του πελάτη προς ένα προϊόν ή μία επωνυμία και αναλύει τους παράγοντες που συντείνουν στην δέσμευση του πελάτη σε ένα περιβάλλον εντός διαδικτύου.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην αγορά και τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί συνδέονται με τους πελάτες τους. Αυτή η ψηφιακή διαδραστικότητα μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης ώθησε, σε μεγάλο βαθμό, και το ενδιαφέρον στον τομέα της δέσμευσης πελατών.

Συγκεκριμένα, για την επιτυχή εφαρμογή του μάρκετινγκ μέσω των κοινωνικών δικτύων απαιτείται πολύ καλή κατανόηση των καταναλωτών και πώς αυτοί χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τα ποσοστά χρήσης μπορεί να είναι πολύ διαφορετικά για αυτούς που είναι γεννημένοι στην εποχή της διαδικτυακής τεχνολογίας και συσκευών, από αυτούς που έχουν κάνει μετάβαση από μία εποχή που δεν υπήρχαν ούτε προσωπικοί υπολογιστές. Επιπλέον, υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στους χρήστες οι οποίοι εμπλέκονται ενεργά στα κοινωνικά δίκτυα, που δημιουργούν και μοιράζουν περιεχόμενο, σε σχέση με τους παθητικούς χρήστες που χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα για ενημέρωση. Επομένως, αποτελεί επιτακτική ανάγκη οι έμποροι (*marketers*) να κατανοούν τα διάφορα τμήματα της αγοράς (*segments*) και τη συμπεριφορά τους όσον αφορά τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Αυτό με τη σειρά του θα ενισχύσει την δέσμευση των πελατών και τη δημιουργία και τη διατήρηση των πελατειακών σχέσεων.

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος της ενότητας αυτής είναι να εξετάσει πώς η τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζουν την δέσμευση και την συμπεριφορά των πελατών και τις στρατηγική των πελατειακών σχέσεων.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αναγνωρίζουν την επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον τρόπο με τον οποίο το κοινό αλληλεπιδρά με έναν οργανισμό·
- να αναλύουν για το πώς και γιατί οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών·
- να αξιολογούν πώς οι διαδικτυακές κοινότητες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών·
- να αναλύουν πώς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν αλλάξει τον ανταγωνισμό και έχουν ενδυναμώσει τους καταναλωτές· και
- να επιχειρηματολογούν την επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην δέσμευση των πελατών και των πελατειακών σχέσεων.

### Λέξεις κλειδιά

Διαδικτυακό μάρκετινγκ	Μέσα κοινωνικής δικτύωσης	eWoM	Περιεχόμενο που παράγεται από τους χρήστες (user-generated content)	Διαδικτυακές κοινότητες	Δέσμευση πελατών
------------------------	---------------------------	------	---	-------------------------	------------------

### Σχετική βιβλιογραφία

#### • Βασικές πηγές/υλικό

Wirtz, J., Den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Van De Klundert, J., & Kandampully, J. (2013) Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of service Management*, 24(3), 223-244.

Στο έγγραφο γίνεται μια σύνθεση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις online κοινότητες (online brand communities) και προτείνει παράγοντες που δημιουργούν δέσμευση.

Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253-272.

Το άρθρο παρουσιάζει ένα χρήσιμο μοντέλο του κύκλου δέσμευσης πελατών.



Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of interactive marketing*, 28(2), 149-165.

Το έγγραφο παρουσιάζει ένα μοντέλο δέσμευσης πελατών.

- Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

### **Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 8.1**

Γιατί οι καταναλωτές έχουν κίνητρο να συμμετέχουν σε δραστηριότητες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Ισοδυναμεί αυτή η συμμετοχή με δέσμευση των πελατών;

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 10 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαφορετικές προοπτικές Δημιουργίας και Συν-δημιουργίας Αξίας

(9η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η ενότητα αυτή ενσωματώνει τις γνώσεις που αποκτήθηκαν τις προηγούμενες εβδομάδες και εξετάζει τις διαφορετικές προσεγγίσεις στη δημιουργία και συν-δημιουργία αξίας. Συγκεκριμένα, στόχος της ενότητας είναι να αποσαφηνίσει την πολυσυζητημένη έννοια της αξίας και τις διαφορετικές προσεγγίσεις των *Service Dominant Logic (SDL)*, *Service Logic (SL)* και, πιο πρόσφατα, του *Customer Dominant Logic (CDL)*.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η έννοια της αξίας έχει κεντρικό ρόλο στη συζήτηση των πελατειακών σχέσεων. Παραμένει όμως ασαφές τι ακριβώς είναι η αξία, πώς δημιουργείται, από ποιον και για ποιον. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, όπως η Κυρίαρχη Λογική Υπηρεσιών (SDL), η Λογική Υπηρεσιών (SL) και η Κυρίαρχη Λογική Πελατών (CDL), οι οποίες προσεγγίζουν την έννοια με διαφορετικό τρόπο, αποδίδοντας την ευθύνη της δημιουργίας αξίας σε διαφορετικά μέρη. Αυτή η έλλειψη συναίνεσης ως προς τον ορισμό της αξίας, είναι μεγαλύτερο στο τομέα της συν-δημιουργίας αξίας, δηλαδή σε σχέση με το πώς οι πελάτες εμπλέκονται στη συν-δημιουργία αξίας ή σε άλλες σχετικές αλληλεπιδράσεις.

Έχουν προταθεί διάφοροι παράγοντες που υποβοηθούν στη δημιουργία αξίας, πολλοί από τους οποίους εξετάζονται και στα πλαίσια της δημιουργίας και διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, όπως η ικανοποίηση, η επικοινωνία, οι δεσμοί, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση.

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος της ενότητας αυτής είναι να ενσωματώσει τις έννοιες και τις γνώσεις που έχουν αποκτηθεί τις προηγούμενες εβδομάδες προκειμένου να κατανοηθεί ότι η αξία είναι μια πολύπλευρη και πολύπλοκη έννοια και να κατανοηθούν οι διάφορες προσεγγίσεις ως προς τη δημιουργία και τη συν-δημιουργία αξίας.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αξιολογούν τον ρόλο της αξίας στην οικοδόμηση επιχειρηματικών σχέσεων·
- να αναγνωρίζουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις στη δημιουργία και συν-δημιουργία αξίας·
- να συγκρίνουν τις διάφορες προσεγγίσεις στη δημιουργία αξία· και
- να επιδεικνύουν εις βάθος κατανόηση των μεταβλητών που επηρεάζουν τη δημιουργία και τη συν-δημιουργία αξίας.

## Λέξεις κλειδιά

Αξία	Κυρίαρχη Λογική Υπηρεσιών (Service Dominant Logic)	Λογική Υπηρεσιών (Service Logic)	Κυρίαρχη Λογική Πελατών (Customer Dominant Logic)	Συν-δημιουργία	
------	--	----------------------------------	---	----------------	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές/υλικό

Dubois, P.L., Jolibert, A. and MQHlbacher, H., 2007. *Marketing Management: A Value Creation Process*, Kindle Edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Στο βιβλίο γίνεται μια ολοκληρωμένη συζήτηση ως προς τη δημιουργία αξίας.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), pp.5-14.

Ένα σημαντικό άρθρο σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή και την κοινή δημιουργία αξίας.

Ramaswamy, V. and Ozcan, K., 2014. *The Co-Creation Paradigm*. Stanford University Press.

Στο βιβλίο παρουσιάζεται πώς τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετάσχουν στη διαδικασία συν-δημιουργίας αξίας.

### • Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

Gronroos, C. (2006) Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.

Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.

Heinonen, K., and Strandvik, T. (2015) Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484.

Σε κάθε από τα 3 άρθρα παρουσιάζεται και μία από τις βασικές σχολές σκέψης για την δημιουργία αξίας, δηλαδή SL, SDL,CDL.

### **Άσκηση 9.1**

Να συζητήσετε τις διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη δημιουργία και συν-δημιουργία αξίας.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλότερης αξίας: Καινοτομία και ταχύτητα, η διαδικασία ανάπτυξης νέων αγαθών**

**(10η εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος (*New Product Development, NPD*) αφορά τη διαδικασία δημιουργίας και διάθεσης ενός νέου προϊόντος στην αγορά, η οποία έχει καταστεί κεντρική λειτουργία για τους οργανισμούς και σημαντική πηγή δημιουργίας αξίας. Επομένως, η ενότητα αυτή παρουσιάζει και αναλύει τις βασικές έννοιες και θεωρίες του μάρκετινγκ στα πλαίσια της στρατηγικής διαχείρισης της καινοτομίας. Παρέχει επιπλέον μία εις βάθος ανάλυση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων, και επικεντρώνεται στα αγαθά.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Στις σημερινές ιδιαίτερα αναγνωστικές αγορές, η ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει καταστεί μία σημαντική λειτουργία για πολλούς οργανισμούς. Με τη σωστή εφαρμογή, η διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος μπορεί να οδηγήσει σε προϊόντα υψηλής αξίας. Ωστόσο, γύρω στο 80% των νέων προϊόντων αποτυγχάνουν. Επομένως, σε αυτή την ενότητα εξετάζουμε κάθε στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος και επικεντρωνόμαστε στα αγαθά.

Συγκεκριμένα, κατά τη συζήτηση της διαδικασίας NPD εξετάζουμε πηγές και τύπους καινοτομίας, τη σημασία της χρονικής στιγμής της τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά, τις τεχνικές έρευνας αγοράς και τα στάδια για την ανάπτυξη ενός νέου αγαθού.

Βασικοί όροι:

*Διαχείριση προϊόντος*: ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος του ολοκληρωμένου προγράμματος μάρκετινγκ για μια επωνυμία ή μία ομάδα προϊόντων.

*Στρατηγική νέου προϊόντος*: προσδιορίζει τον ρόλο που ένα νέο προϊόν αναμένεται να διαδραματίσει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων και των στόχων μάρκετινγκ.

Κατηγορίες «νέων προϊόντων»

- Καινοτόμο και μοναδικό προϊόν
- Αντικαταστάσεις που διαφέρουν σημαντικά από προηγούμενες εκδόσεις.
- Προϊόντα που είναι καινούρια για τον οργανισμό, αλλά όχι καινούρια στην αγορά, ή προϊόντα τύπου «Μια από τα ίδια» (Me-too).

## Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι οι φοιτητές να κατανοήσουν και να είναι σε θέση να εφαρμόσουν τη διαδικασία NDP για απτά προϊόντα (αγαθά).

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αναλύουν τις ευκαιρίες αγοράς για ένα νέο προϊόν ·
- να αναγνωρίζουν τον ρόλο της έρευνας αγοράς στην αξιολόγηση ευκαιριών ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος·
- να επιδεικνύουν κριτική κατανόηση των εννοιών, των θεωριών και των στοιχείων της αποτελεσματικής διαχείρισης στρατηγικής για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος · και
- να συζητούν την αξία που παρέχει ένα νέο προϊόν στην αγορά-στόχο.

## Λέξεις κλειδιά

Καινοτομία	Ταχύτητα	Δημιουργικότητα	Δημιουργία ιδεών	Πρωτότυπο	NPD
------------	----------	-----------------	------------------	-----------	-----

## Σχετική βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές/υλικό

Cooper, R. Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Launch, Latest Edition, Basic Books

Ενα σημαντικό βιβλίο που εξηγεί τα διάφορα στάδια και παραμέτρους που επηρεάζουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

### • Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

## Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 10.1

Να εξηγήσετε τη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου απτού προϊόντος (αγαθού).

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

**ΤΙΤΛΟΣ: Ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλότερης αξίας: Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων για υπηρεσίες**

**(11η εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Η διαδικασία ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας αλλάζει λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών. Επομένως, το κεφάλαιο αυτό εξετάζει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και επεξηγεί πώς αλλάζουν τα στάδια ανάπτυξης νέου προϊόντος για υπηρεσίες. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σημασία και τον σχεδιασμό του διαγράμματος ροής (*blueprint*) της υπηρεσίας.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Τα μοναδικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών επηρεάζουν και αλλάζουν τη διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος. Επομένως, στόχος της ενότητας αυτής είναι να συζητήσει τις μοναδικές προκλήσεις που εμπεριέχει μάρκετινγκ των υπηρεσιών και, ειδικότερα, τις προκλήσεις που παρουσιάζονται ως προς την ανάπτυξη και τη διαχείριση υπηρεσιών υψηλής αντίληψης. Ως εκ τούτου, η ενότητα αυτή εξετάζει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (π.χ. αυλότητα, αδιαιρετότητα, ετερογένεια) και έπειτα επεξηγεί πώς αλλάζει η διαδικασία NPD. Κεντρικός πυλώνας στην προσπάθεια αυτή είναι ο σχεδιασμός των υπηρεσιών ο οποίος εξετάζει με μεγάλη λεπτομέρεια τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών και την εμπειρία του πελάτη. Το διάγραμμα ροής (*blueprint*) υπηρεσιών αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι αυτής της προσπάθειας και προσδιορίζει:

- (i) όλες τις βασικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία, και
- (ii) την παροχή της υπηρεσίας καθώς και τη μεταξύ τους συσχέτιση των δραστηριοτήτων αυτών.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Στόχος της ενότητας αυτής είναι να εξηγήσει γιατί και πώς αλλάζει η διαδικασία NPD για τις υπηρεσίες.

### **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να συζητούν για τη σημασία των βασικών (core) και συμπληρωματικών στοιχείων (supplementary elements) στη δημιουργία υπηρεσιών υψηλής αξίας·
- να επιδεικνύουν εις βάθος κατανόηση της ανάπτυξης μίας νέας υπηρεσίας· και
- να αξιολογούν τη σημασία του σχεδιασμού διαγράμματος ροής (blueprint) μίας υπηρεσίας για δημιουργία υπηρεσιών υψηλής αξίας.

### Λέξεις κλειδιά

Το λουλούδι των υπηρεσιών ( <i>Flower of Service</i> )	8Ps	Διαδικασίες υπηρεσιών	Διάγραμμα ροής ( <i>blueprint</i> ) υπηρεσιών		
--	-----	-----------------------	---	--	--

### Σχετική βιβλιογραφία

#### • Βασικές πηγές/υλικό

Αυλωνίτης, Γ. και Γούναρης, Σ. "Μάρκετινγκ Υπηρεσιών: Μάνατζμεντ, Στρατηγικές και Νέες Τεχνολογίες" Broken Hill Publishers

Στο βιβλίο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και πώς αυτά επηρεάζουν τη δημιουργία νέων υπηρεσιών.

#### • Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

Kalbach, J. *Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams*, Kindle Edition

Το βιβλίο παρουσιάζει πώς μπορεί να χαρτογραφηθεί η εμπειρία των πελατών, έτσι ώστε να δημιουργηθεί αξία.

### Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 11.1

Να εξηγήσετε τη διαδικασία ανάπτυξης μίας νέας υπηρεσίας.



**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 20 ώρες**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Δημιουργία της Μάρκας**

**(12η εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Η ενότητα αυτή εξηγεί τη σημασία της δημιουργίας της μάρκας (*branding*) και εξετάζει τα σχετικά μοντέλα και τις θεωρίες, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα στάδια της δημιουργίας αξίας της μάρκας (*brand equity*). Επιπλέον, αναλύει τον ρόλο των ολοκληρωμένων επικοινωνιών μάρκετινγκ (*Integrated Marketing Communications, IMC*) στη διαχείριση της μάρκας.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Οι επωνυμίες/μάρκες παρέχουν αξία τόσο στους καταναλωτές όσο και τους οργανισμούς, καθώς παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το προϊόν και/ή την εταιρεία. Branding: η στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων και εταιρειών και η δημιουργία αξίας τόσο για τον καταναλωτή όσο και τον ιδιοκτήτη της επωνυμίας.

Μάρκα (Brand): το σύνολο των χαρακτηριστικών, η εικόνα για το προϊόν που ένα άτομο έχει στον νου του - το σύνολο των στοιχείων που λαμβάνει υπόψη ο καταναλωτής πριν λάβει μια απόφαση αγοράς.

Αξίας της μάρκας (*brand equity*): «το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων και ευθυνών που συνδέονται με την επωνυμία, το όνομα και το σύμβολό της, τα οποία προσθέτουν ή αφαιρούν αξία από το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχεται σε μία εταιρεία και/ή στους πελάτες της εταιρείας αυτής» (Aaker, 1991 σ.15).

Επιπλέον, η ενότητα αυτή διερευνά τις σχέσεις μεταξύ των ολοκληρωμένων επικοινωνιών μάρκετινγκ και της αξίας της μάρκας. Οι ολοκληρωμένες επικοινωνίες μάρκετινγκ είναι η διαδικασία διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων οι οποίες προσφέρουν αξία στη μάρκα. Συγκεκριμένα, είναι μια διαλειτουργική διαδικασία δημιουργίας και διαχείρισης κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες και τα εμπλεκόμενα μέρη, ελέγχοντας στρατηγικά ή επηρεάζοντας όλα τα μηνύματα που αποστέλλονται σε αυτές τις ομάδες και ενθαρρύνοντας έναν επικοινωνιακό και σκόπιμο διάλογο μαζί τους (Duncan, 2002).

## Στόχοι/Σκοποί

Στόχος της ενότητας αυτής είναι η άριστη κατανόηση της έννοιας της μάρκας και της αξίας μίας επωνυμίας/μάρκας και να εξετάσει τον ρόλο των ολοκληρωμένων επικοινωνιών μάρκετινγκ σε αυτή την προσπάθεια.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να επιδεικνύουν εις βάθος κατανόηση της αξίας της μάρκας·
- να αναλύουν τα στάδια της δημιουργίας αξίας μίας μάρκας·
- να επιδεικνύουν κατανόηση του ρόλου των επικοινωνιών μάρκετινγκ στη δημιουργία αξίας της μάρκας · και
- να επεξηγούν τα διάφορα στοιχεία των ολοκληρωμένων επικοινωνιών μάρκετινγκ.

## Λέξεις κλειδιά

Μάρκα	Εικόνα	Συσχετίσεις με την επωνυμία	Αξία μάρκας	Ολοκληρωμένες επικοινωνίες μάρκετινγκ (IMC)	
-------	--------	-----------------------------	-------------	---	--

## Σχετική βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές/υλικό

Aaker, D. Managing Brand Equity, Latest Edition, The Free Press

Keller, K. Strategic Brand Management, Latest Edition, Pearson/ Keller, K. Strategic Brand Management, Global Edition, Kindle edition

Βιβλία των δύο σημαντικότερων ακαδημαϊκών στο τομέα του branding. Παρουσιάζουν μια περιεκτική συζήτηση του στρατηγικού branding και εξηγούν πώς χτίζεται και διαχειρίζεται η μάρκα.

### • Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

Schultz D., Patti, C., Kitchen, P., The Evolution of Integrated Marketing Communications: The Customer-driven Marketplace Kindle Edition

Στο βιβλίο γίνεται μια εμπειριστατωμένη συζήτηση του μείγματος επικοινωνιών και πώς μέσω των επικοινωνιών μάρκετινγκ δημιουργείται η μάρκα.

## **Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 12.1**

Να εξηγήσετε την αξία της δημιουργίας της μάρκας και τα στάδια δημιουργίας της.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

**ΤΙΤΛΟΣ: Πρόταση Αξίας Εταιρείας (Value Proposition)**

**(12η εβδομάδες)**

### **Σύνοψη**

Η τελευταία ενότητα συνθέτει τις γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από τις προηγούμενες ενότητες και εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται ή συν-δημιουργείται αξία. Συγκεκριμένα, η ενότητα εξετάζει την πρόταση αξίας (value proposition) που προκύπτει για τον οργανισμό.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Η τελευταία ενότητα αξιολογεί και συνθέτει τις διάφορες θεωρίες και τα μοντέλα που συζητήθηκαν στις προηγούμενες 12 εβδομάδες. Συγκεκριμένα, παρουσιάζει τις διαφορετικές προσεγγίσεις στη δημιουργία και τη συν-δημιουργία αξίας κάτω από διαφορετικές επιχειρηματικές συνθήκες και πλαίσια.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Στόχος της ενότητας αυτής είναι να αξιολογήσει τις έννοιες της δημιουργίας και συν-δημιουργίας αξίας κάτω από διάφορα σενάρια.

### **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να συζητούν τη δυσκολία στον προσδιορισμό της αξίας και τη δυσκολία που υπάρχει στην υιοθέτηση ενός ορού με παγκόσμια αποδοχή · και
- να αναλύουν την καταλληλότητα μίας συγκεκριμένης πρότασης αξίας (value proposition) κάτω από διαφορετικές συνθήκες.

### Λέξεις κλειδιά

Δημιουργία αξίας	Συν-δημιουργία αξίας	Πρόταση αξίας (value proposition)			
------------------	----------------------	-----------------------------------	--	--	--

### Σχετική βιβλιογραφία

#### • Βασικές πηγές/υλικό

Dubois, P.L., Jolibert, A. and MQhlbacher, H., 2007. *Marketing Management: A Value Creation Process*, Kindle Edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan

Στο βιβλίο γίνεται μια εμπειριστατωμένη συζήτηση για τη δημιουργία αξίας. Ενσωματώνονται διάφορες έννοιες που συζητήθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, όπως οι Πελατειακών Σχέσεων, branding Ολοκληρωμένες Επικοινωνίες Μάρκετινγκ και προσδιορίζονται 4 βασικές διαδικασίες.

#### • Συμπληρωματικές πηγές/υλικό

### Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 13.1 (βαθμολογημένη - 5%)

Να αξιολογήσετε την πρόταση αξίας (value proposition) μίας εταιρείας της επιλογής σας.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 10 ώρες**

## **Τελική τηλεδιάσκεψη / Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση**

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή:**

**Περίπου 50 ώρες.**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Τελική εξέταση**

**(14η εβδομάδα)**

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας τηλεδιάσκεψης, οι φοιτητές ενημερώνονται για τη μορφή της τελικής εξέτασης (π.χ. ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σύντομες ή εκτενείς απαντήσεις, μελέτες περιπτώσεων, κτλ.) και εάν η εξέταση θα είναι με ανοικτό βιβλίο ή όχι.

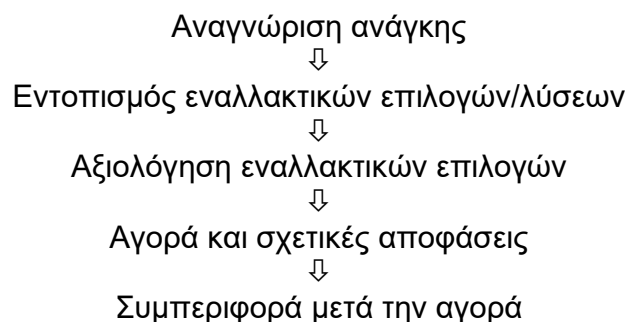
## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τίτλος: Κατανοώντας τη συμπεριφορά καταναλωτή

(1η εβδομάδα)

**Άσκηση 1.1:** Να εξηγήσετε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των καταναλωτών και να συζητήσετε τους διαφορετικούς τύπους λήψης αποφάσεων.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων των καταναλωτών:



Οι διαφορετικοί τύποι λήψης αποφάσεων των καταναλωτών:

**Εκτεταμένη Επίλυση Προβλημάτων:** η διαδικασία απόφασης αγοράς κατά την οποία οι καταναλωτές αφιερώνουν σημαντικό χρόνο και προσπάθεια για να αναλύσουν εναλλακτικές επιλογές.

**Περιορισμένη Επίλυση Προβλημάτων:** η διαδικασία απόφασης αγοράς κατά την οποία οι καταναλωτές αφιερώνουν μέτριο χρόνο και προσπάθεια, καθώς έχουν ήδη καθιερώσει τα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση της κατηγορίας του προϊόντος και των διάφορων επωνυμιών μέσω προηγούμενης εμπειρίας.

**Μηχανική / Αυτόματη Λήψη Αποφάσεων:** η διαδικασία απόφασης αγοράς κατά την οποία οι καταναλωτές αφιερώνουν πολύ λίγο χρόνο ή προσπάθεια, καθώς έχουν καθιερώσει το σύνολο των κριτηρίων για την αξιολόγηση μίας επωνυμίας.

## **Τίτλος: Ανάπτυξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος - Ο ρόλος των πελατειακών σχέσεων**

**(2η εβδομάδα)**

**Άσκηση 2.1: Ποιες είναι οι αδυναμίες του παραδοσιακού μάρκετινγκ και πώς το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων διαφέρει από το παραδοσιακό μάρκετινγκ;**

### **Αδυναμίες:**

- Το «μείγμα μάρκετινγκ» αποδείχτηκε περιοριστικός τόσο για το μάρκετινγκ καταναλωτικών αγαθών (Επιχείρηση προς Καταναλωτή - Business-to-Customer, B2C) όσο και για το μάρκετινγκ μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) και το μάρκετινγκ υπηρεσιών.
- Άλλοι τομείς παραδοσιακού μάρκετινγκ υπό επίθεση περιλάμβαναν τις στρατηγικές τμηματοποίησης και τοποθέτησης.
- Το παραδοσιακό μάρκετινγκ εθεωρείτο ως παραπλανητικό και εκμεταλλευτικό (Buttle, 1996).

### **Οι διαφορές:**

- Το παραδοσιακό μάρκετινγκ είναι προσανατολισμένο προς την πώληση ενώ το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων δεν περιορίζεται μόνο στην πώληση αλλά στοχεύει στη διατήρηση του πελάτη.
- Το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων υιοθετεί μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση.
- Το παραδοσιακό μάρκετινγκ δίνει πολύ λίγη έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών ενώ στο μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων, αυτό είναι αναπόσπαστο και σημαντικό.

## **Τίτλος: Διαχείριση Σχέσεων Πελατών - Σχολές σκέψης και Οφέλη Σχέσεων**

**(3η εβδομάδα)**

**Άσκηση 3.1: Ποιες είναι οι σχολές σκέψης που οδήγησαν στην ανάπτυξη του μάρκετινγκ των πελατειακών σχέσεων;**



Υπάρχουν διάφορες σχολές οι οποίες έχουν συμβάλει στην ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων. Σε γενικές γραμμές, διαφαίνεται ότι το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων αντικατοπτρίζει τις θεωρητικές εξελίξεις στην οργανωτική δομή, τη διαχείριση της διανομής και της συνολικής ποιότητας. Συγκεκριμένα οι Σχολές είναι:

- η Σκανδιναβική Σχολή Διαχείρισης Υπηρεσίας (Nordic School of Services) που δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες και υπογραμμίζει τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες, και.
- την IMP Group στον τομέα των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων (B2B) η οποία υποστηρίζει ότι το μάρκετινγκ είναι κάτι περισσότερο από τη διαχείριση των ανταλλαγών μεταξύ των εταιρειών και περιλαμβάνει πολύ πιο σύνθετες ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις.

## **Τίτλος: Διαχείριση Σχέσεων Πελατών - Παράγοντες Σχέσεων**

**(4η εβδομάδα)**

### **Άσκηση 4.1: Ποια είναι τα διαφορετικά είδη σχέσεων που υπάρχουν;**

Στοιχεία από έρευνες δείχνουν ότι υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη σχέσεων. Οι σχέσεις μπορεί να υποκινούνται και να διατηρούνται είτε από τον προμηθευτή είτε από τον πελάτη ή και από τους δύο. Οι μεταβλητές/παράγοντες που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις αυτές είναι διαφορετικές, ωστόσο φαίνεται ότι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για όλες τις σχέσεις. Στο χαμηλότερο επίπεδο είναι οι «διακριτές ανταλλαγές» (discrete exchanges), οι οποίες δεν αποτελούν σχέσεις. Οι σχέσεις υψηλότερου επιπέδου είναι πιο κοινές σε περιβάλλοντα υπηρεσιών και B2B λόγω της φύσης του προϊόντος και της επιχείρησης. Σχέσεις μπορούν επίσης να εντοπιστούν και σε άλλους τομείς, όπως τον τομέα εθελοντισμού και τις αθλητικές οργανώσεις (π.χ. ένας ποδοσφαιρικός σύλλογος). Ένας άλλος τρόπος απεικόνισης των διαφορετικών επιπέδων σχέσης είναι με τη χρήση των μοντέλων «κλίμακες σχέσεων» ή «στάδια». Αυτά υποδηλώνουν ότι καθώς η σχέση μεγαλώνει, ο πελάτης μετακινείται σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.

## **Τίτλος: Εξωτερικές και Εσωτερικές Σχέσεις**

**(5η εβδομάδα)**

### **Άσκηση 5.1: Τι είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ;**

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αφορά την εφαρμογή δραστηριοτήτων τύπου μάρκετινγκ για τους εσωτερικούς πελάτες - υπαλλήλους. Αυτό με τη σειρά του, θα οδηγήσει σε ικανοποιημένους υπαλλήλους που μπορούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Η έννοια των υπαλλήλων ως εσωτερικοί προμηθευτές και πελάτες προτάθηκε από πολλούς συγγραφείς (π.χ., Gronroos, 1990, Gummesson, 1991, Christopher κ.ά., 1991). Η διατήρηση πελατών αποτελεί κεντρικό στοιχείο της έννοιας και επιτυγχάνεται με την ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων (βλ. για παράδειγμα την αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους και τον κύκλο επιτυχίας).

## **Τίτλος: Σχεδιασμός εμπειριών πελατών που δημιουργούν αξία**

**(6η εβδομάδα)**

### **Άσκηση 6.1: Να αναλύσετε τους παράγοντες που καθορίζουν την άριστη εξυπηρέτηση (service excellence).**

- Η άριστη εξυπηρέτηση απαιτεί όλες οι διαδικασίες και οι δράσεις που λαμβάνονται να ανταποκρίνονται συνεχώς ή ακόμα και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών.
- Σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988), οι εν λόγω παράγοντες είναι η αξιοπιστία, η άμεση ανταπόκριση και προθυμία, οι ικανότητες του προσωπικού (π.χ. ευγένεια, ειλικρίνεια), η κατανόηση και η φυσική υποδομή.
- Παρόλο που το μοντέλο τους έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως, εντούτοις έχει λάβει κριτική καθώς φαίνεται ότι οι παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών είναι συγκεκριμένες και επηρεάζονται από τον τομέα ή/και τη κουλτούρα.

## **Τίτλος: Δημιουργία δέσμευσης πελατών σε περιβάλλοντα εντός διαδικτύου (online)**

**(8η εβδομάδα)**

**Άσκηση 8.1: Γιατί οι καταναλωτές έχουν κίνητρο να συμμετέχουν σε δραστηριότητες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Ισοδυναμεί αυτή η συμμετοχή με δέσμευση των πελατών;**

Υπάρχουν διάφορα κίνητρα συμμετοχής των καταναλωτών σε δραστηριότητες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως:

- Affinity impulse - είναι η ανάγκη μας να αναγνωρίσουμε μία προτίμηση ή μία σχέση με άτομα ή ομάδες αναφοράς.
- Prurient impulse - είναι η περιέργεια που αισθανόμαστε - περιέργεια η οποία τρέφεται παρατηρώντας δραστηριότητες στα κοινωνικά δίκτυα.
- Contact comfort - είναι η ανάγκη μας να νιώθουμε κοντά στους άλλους.
- Immediacy impulse - είναι η ανάγκη μας να έχουμε επαφή χωρίς καθυστέρηση.
- Η αλτρουιστική παρόρμηση - altruistic impulse - είναι η ανάγκη να κάνουμε κάτι καλό για τους άλλους.
- Η παρόρμηση επιβεβαίωσης - validation impulse - είναι η ανάγκη να τροφοδοτήσουμε το εγώ μας.

Η εμπλοκή στα κοινωνικά δίκτυα δεν ισοδυναμεί με τη δέσμευση πελατών, καθώς το τελευταίο αφορά μια ψυχολογική διαδικασία που οδηγεί στην πίστη και σε μια σχετική συμπεριφορά.

## **Τίτλος: Συμμετοχή πελατών σε περιβάλλοντα εκτός διαδικτύου (offline)**

**(9η εβδομάδα)**

**Άσκηση 9.1: Να συζητήσετε τις διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη δημιουργία και συν-δημιουργία αξίας.**

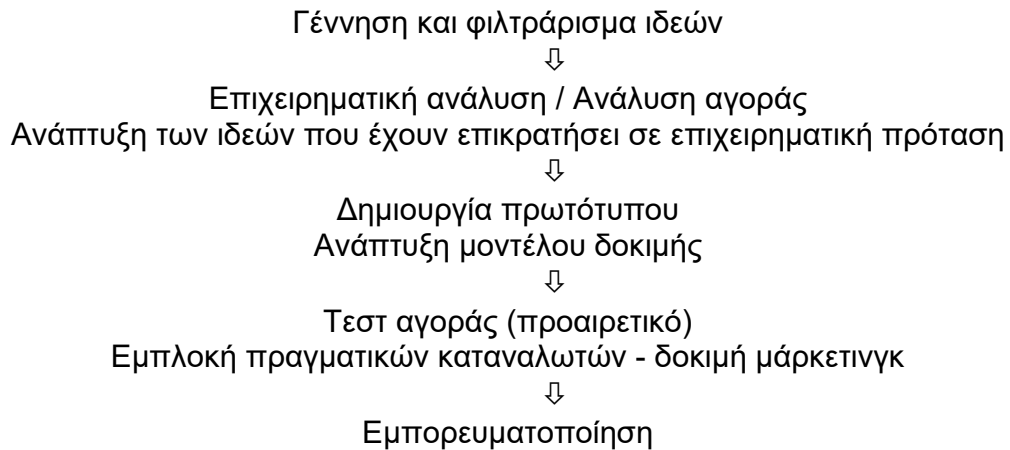
- Service Dominant Logic -Κυρίαρχη Λογική Υπηρεσιών - εστιάζει στον πάροχο.
- Service Logic - Λογική Υπηρεσιών
- Customer Dominant Logic - Κυρίαρχη Λογική Πελατών - εστιάζει στον πελάτη και πώς αισθάνεται καθώς και στη δημιουργία και συν-δημιουργία αξίας.

**Τίτλος: Ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλότερης αξίας - Καινοτομία, ταχύτητα, η διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος για αγαθά**

**(10η εβδομάδα)**

**Άσκηση 10.1: Να εξηγήσετε τη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου απτού προϊόντος (αγαθού).**

Η διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος είναι μια μακρά διαδικασία, και κάθε ακόλουθο στάδιο γίνεται ολοένα και πιο δαπανηρό:

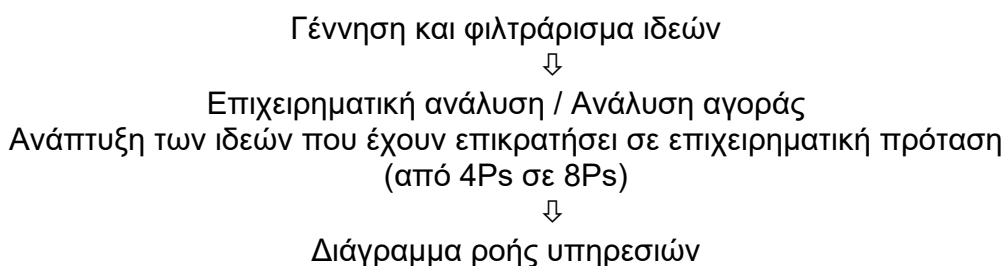


## Τίτλος: Ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλότερης αξίας - διαδικασία ανάπτυξης υπηρεσιών

(11η εβδομάδα)

### Άσκηση 11.1: Να εξηγήσετε τη διαδικασία ανάπτυξης μίας νέας υπηρεσία.

Λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών (συγκεκριμένα την αϋλότητα, αδιαιρετότητα, ετερογένεια), η διαδικασία ανάπτυξης μιας υπηρεσία διαφοροποιείται ως εξής:



## Τίτλος: Δημιουργία της Μάρκας

(12η εβδομάδα)

### Άσκηση 12.1: Να εξηγήσετε την αξία της δημιουργίας της μάρκας και τα στάδια δημιουργίας της.

- Οφέλη δημιουργίας της μάρκας για τους πελάτες: π.χ. μειωμένος αντιληπτός κίνδυνος, λειτουργεί ως κίνητρο για επαναλαμβανόμενες επισκέψεις, απλοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Οφέλη δημιουργίας της μάρκας για την εταιρεία: αφοσίωση/πίστη καταναλωτών, κέρδος

Στάδια δημιουργίας της μάρκας:

- Αναγνωσιμότητα της μάρκας
- Συσχέτιση με της μάρκας με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά
- Θετική και συστηματική ενίσχυση



**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA615 Strategic Management and Planning**

### Course Information

<b>Institution</b>	European University Cyprus		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	<b>MBA615</b>	<b>Strategic Management and Planning</b>	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) x	
<b>Language of Instruction</b>	English		
<b>Course Type</b>	Compulsory x	Elective <input type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	3 Assignments		
<b>Assessment</b>	Assignments	Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10		

Study Guide drafted by:	Prof. George Papageorgiou
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	What Is Strategy?	6
Week 2	Strategic Leadership: Managing the Strategy Process	8
Week 3	External Analysis: Industry Structure, Competitive Forces, and Strategic Groups	10
Week 4	Internal Analysis: Resources, Capabilities, and Core Competencies	12
Week 5	Competitive Advantage, Firm Performance, and Business Models	14
Week 6	Business Strategy: Differentiation, Cost Leadership, and Blue Oceans	16
Week 7	Business Strategy: Innovation and Entrepreneurship	19
Week 8	Corporate Strategy: Vertical Integration and Diversification	21
Week 9	Corporate Strategy: Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions	23
Week 10	Global Strategy: Competing Around the World	25
Week 11	Organizational Design: Structure, Culture, and Control	27
Week 12	Corporate Governance and Business Ethics	29
Week 13	Corporate Culture and Leadership: Keys to Good Strategy Execution	31
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	34
Week 14	Final Examination	35
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	36



## **1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING: INTRODUCTION**

### **Programme Presentation**

#### **○ Short description & objectives**

The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future.

### **General Objectives:**

- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the Foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

### **Presentation of the Course through the Study Guide**

The goal of this course is to understand how-to align the direction and goals of an organization and effectively analyze the social, political, technological, economic and global context of the organization. Essentially, students will learn to evaluate the industry and market structure while assessing organizational strengths. This course will also explore the context of strategic planning in terms of the legislative and organizational framework. Students will be expected to leverage their knowledge with regards to corporate sustainability strategy, human resource management, and crisis management.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Demonstrate business analysis skills
- Analyze the internal and external environment of the organization in terms of resources and industry position
- Evaluate strategic decision-making

- Identify risks and opportunities for effective planning and forecasting
- Integrate corporate social responsibility into business planning

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide)

## **TITLE: What Is Strategy?**

**(1<sup>st</sup> Week)**

### **Summary**

Strategy is a set of goal-directed actions a firm intends to take in its quest to gain and sustain competitive advantage relative to competitors. A good strategy consists of three elements: A diagnosis of the competitive challenge, a guiding policy to address the competitive challenge, and a set of coherent actions to implement the firm's guiding policy. The strategic management process, therefore, is a never-ending cycle of analysis, formulation, implementation, and feedback. Strategy is neither grandiose statements, a failure to face a competitive challenge, nor operational effectiveness. Different plans and activities may be called a "strategy," but like operational effectiveness, they are not part of our definition. Pricing strategies, Six Sigma, and other programs are more likely to be tools for improvement and not lead to a competitive advantage.

### **Introductory Remarks**

The difference between success and failure lies in a firm's strategy. Applying the tools and frameworks developed in this text will allow you to help your firm be more successful. Moreover, you can also apply the strategic management toolkit to your own career to pursue your professional and other goals. Basically, strategy is the art and science of success and failure.

The strategist appreciates the fact that competition is everywhere. The strategist knows that the principles of strategic management can be applied universally to all organizations. Strategists work in organizations from small startups to large, multinational Fortune 100 companies, from for-profit to nonprofit organizations, in the private as well as public sector, and in developed as well as emerging economies. The strategist also knows that firm performance is determined by a set of interdependent factors, including firm and industry effects. The strategist is empowered by the fact that the actions he or she creates have more influence on firm performance than the external environment.

### **Aims/Objectives**

- What Strategy Is: Gaining and Sustaining Competitive Advantage
- What Is Competitive Advantage?
- Industry vs. Firm Effects in Determining Firm Performance
- Stakeholders and Competitive Advantage
- Stakeholder Strategy
- Stakeholder Impact Analysis
- The AFI Strategy Framework
- Implications for the Strategist

## Learning Outcomes

- Explain the role of strategy in a firm's quest for competitive advantage.
- Define competitive advantage, sustainable competitive advantage, competitive disadvantage, and competitive parity.
- Differentiate the role of firm effects and industry effects in determining firm performance.
- Evaluate the relationship between stakeholder strategy and sustainable competitive advantage.
- Conduct a stakeholder analysis.

## Key Words

Strategy	Competitive advantage	Stakeholder analysis	Corporate social responsibility		
----------	-----------------------	----------------------	---------------------------------	--	--

## Annotated Bibliography

### **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

“Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

### **Porter, M. E. (1996). What is strategy?. Harvard business review, 74(6), 61-78.**

In this article, Porter argues that operational effectiveness, although necessary to superior performance, is not sufficient, because its techniques are easy to imitate. In contrast, the essence of strategy is choosing a unique and valuable position rooted in systems of activities that are much more difficult to match.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 1.1

Identify your personal values. How do you expect these values to affect your work life or your career choice?

### Exercise 1.2 (graded 5%)

Corporate leaders are responsible for setting the firm's strategies to gain and sustain a competitive advantage. Should managers be only concerned about the company's financial performance? What responsibility do company managers have for other

consequences of their strategies? For example, should Walmart try to mitigate the negative impact its arrival in communities can have on small locally owned stores? Should Apple be concerned about the working conditions at Foxconn (the company that manufactures Apple's devices such as the iPhone and the iPad in China)? Why or why not? Explain.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **TITLE: Strategic Leadership: Managing the Strategy Process**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Summary**

The strategic management process describes the method strategic leaders use to conceive of and implement a strategy that may lead to sustainable competitive advantage.

The chapter begins with the first step in the strategic management process with a discussion of the role of vision, mission, and values in strategic management. Vision statements are covered in more detail with a particular emphasis on customer- versus product-oriented visions.

Next, we expand upon the topic of corporate social responsibility in Chapter 1 with a discussion on firm ethical values. Not only do firms need to make a profit, but they also need to do so by doing good.

The chapter addresses the roles a strategic leader must fulfill successfully to lead the company and achieve its strategic objectives. Theoretical context is provided for upper echelon perspective and Level-5 leadership theory.

### **Introductory Remarks**

In this chapter, we turn our attention to the role of strategic leaders in creating competitive advantage. We will cover how they guide the strategy process across different layers of large organizations. We will also spend some time on three different frameworks used to develop strategy. Expanding beyond a strictly financial perspective, we bring in a stakeholder strategy framework to look at the role of business more broadly in society.

Three levels of strategy formulation, corporate strategy, business strategy, and functional strategy are described and compared. Finally, the chapter includes a description of three different processes used to “make” strategy. A top-down focused strategic planning process, a future-oriented scenario planning process, and a participative planned emergence process are all compared and contrasted.

### **Aims/Objectives**

- 2.1 Strategic Leadership (LO 2-1, LO 2-2, LO 2-3)

- Formulating Strategy Across Levels
- 2.2 The Strategic Management Process (LO 2-4)
- Case Analysis: Planned Emergent Strategy at 3M
- 2.3 Stakeholders and Competitive Advantage (LO 2-5, LO 2-6)
- Internal and External Stakeholders
- Social Responsibilities: Stakeholders and Competitive Advantage
- 2.4 Implications for Strategic Leaders

### Learning Outcomes

- LO 2-1 Describe the roles of vision, mission, and values in the strategic management process.
- LO 2-2 Evaluate the strategic implications of product-oriented and customer-oriented vision statements.
- LO 2-3 Explain why anchoring a firm in ethical core values is essential for long-term success.
- LO 2-4 Outline how managers become strategic leaders.
- LO 2-5 Describe the roles of corporate, business, and functional managers in strategy formulation and implementation.
- LO 2-6 Evaluate top-down strategic planning, scenario planning, and strategy as planned emergence.

### Key Words

vision, mission, and values	ethical core values	top-down strategic planning	scenario planning		
-----------------------------	---------------------	-----------------------------	-------------------	--	--

### Annotated Bibliography

**E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

“Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

**Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. Harvard business review, 91(1), 131-134.**

This article describes the six skills in detail and includes a self-assessment that will enable you to identify the ones that most need your attention. The authors have found that strength in one skill cannot easily compensate for a deficit in another. An adaptive strategic leader has learned to apply all six at once.

### Self-Assessment Exercises/Activities

**Exercise 2.1**

List your personal goals. Which stakeholders are supportive of these goals? Which are likely to try to block these goals?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**



## **TITLE: External Analysis: Industry Structure, Competitive Forces, and Strategic Groups**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Summary**

Chapter 3 presents the concepts and analytical tools for assessing a company's external environment. Attention centers on the competitive arena in which a company operates, together with the technological, societal, regulatory, or demographic influences in the macro-environment that are acting to reshape the company's future market arena.

### **Introductory Remarks**

In this chapter, we turn our attention to the firm's external environment: the industry in which the firm operates and the competitive forces that surround the firm from the outside. The chapter starts with a look at macro level influences including political, economic, sociocultural, technological, ecological, and legal.

Next, the structure of an industry is analyzed. Industry structure captures important economic characteristics such as the number and size of competitors, whether the offering is an undifferentiated commodity like steel or a highly differentiated service like management consulting, and the height of entry and exit barriers. We look at the dynamics of industry change over time including entry choices a firm may make. Finally, we discuss how strategic group mapping can be used to explain performance differences within the same industry.

A chapter opening case on Airbnb and two strategy highlights are included in the chapter for tangible applications of the theoretical frameworks discussed.

### **Aims/Objectives**

- 3.1 The PESTEL Framework (LO 3-1)
- Case Analysis: The PESTEL Forces
- Whiteboard Video: A PESTEL Analysis
- 3.2 Industry Structure and Firm Strategy: The Five Forces Model (LO 3-2, LO 3-3, LO 3-4, LO 3-5)
- Video Case Analysis: The Five Forces Model Applied to Water
- Whiteboard Video: Five Competitive Forces
- 3.3 Changes over Time: Entry Choices and Industry Dynamics (LO 3-6, LO 3-7)
- 3.4 Performance Differences within the Same Industry: Strategic Groups (LO 3-8)

- Case Analysis: Strategic Groups: Pharmaceuticals
- 3.5 Implications for Strategic Leaders

### Learning Outcomes

- LO 3-1 Generate a PESTEL analysis to evaluate the impact of external factors on the firm.
- LO 3-2 Differentiate the roles of firm effects and industry effects in determining firm performance.
- LO 3-3 Apply Porter’s five competitive forces to explain the profit potential of different industries.
- LO 3-4 Examine how competitive industry structure shapes rivalry among competitors.
- LO 3-5 Describe the strategic role of complements in creating positive-sum cooperation.
- LO 3-6 Explain the five choices required for market entry.
- LO 3-7 Appraise the role of industry dynamics and industry convergence in shaping the firm’s external environment.
- LO 3-8 Generate a strategic group model to reveal performance differences between clusters of firms in the same industry.

### Key Words

PESTEL analysis	Porter’s five competitive forces	competitive industry structure	industry dynamics	strategic group model	
-----------------	----------------------------------	--------------------------------	-------------------	-----------------------	--

### Annotated Bibliography

- Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.  
 “Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

### Self-Assessment Exercises/Activities

**Exercise 3.1**

Which aspects of accounting do you think are more likely to resist the outsourcing trends discussed earlier? Think about what aspects of accounting are the high-value activities versus the routine, standardized ones.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **TITLE: Internal Analysis: Resources, Capabilities, and Core Competencies**

**(4<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

In this chapter, we turn our attention to inside the firm. One of the key messages of this chapter is that a firm's ability to gain and sustain competitive advantage is partly driven by core competencies—unique strengths that are embedded deep within a firm. Core competencies allow a firm to differentiate its products and services from those of its rivals, creating higher value for the customer or offering products and services of comparable value at lower cost. We will analyze why differences in firm performance exist within the same industry and ground this discussion with theory-based analytical frameworks.

### **Introductory Remarks**

To gain a better understanding of why and how firm differences explain competitive advantage, we begin this chapter by taking a closer look at core competencies. Next, we introduce the resource-based view of the firm to provide an analytical model that allows us to assess resources, capabilities, and competencies and their potential for creating a sustainable competitive advantage. We discuss the dynamic capabilities perspective, a model that emphasizes a firm's ability to modify and leverage its resource base to gain and sustain a competitive advantage in a constantly changing environment. We then turn our attention to the value chain analysis to gain a deeper understanding of the internal activities a firm engages in when transforming inputs into outputs. We conclude with "Implications for the Strategist," with a particular focus on how to use the SWOT analysis to obtain strategic insights from combining external and internal analysis.

### **Aims/Objectives**

- 4.1 Core Competencies (LO 4-1)
- Click and Drag with Brief Case: Internal Analysis: Looking Inside the Firm of Honda, Corp.
- 4.2 The Resource-Based View (LO 4-2, LO 4-3, LO 4-4, LO 4-5)
- Case Analysis: The VRIO Framework in Game Consoles
- Whiteboard Animation: Apply the VRIO Framework
- 4.3 The Dynamic Capabilities Perspective (LO 4-6)
- 4.4 The Value Chain and Strategic Activity Analysis (LO 4-7, LO 4-8)

### **Learning Outcomes**

- LO 4-1 Differentiate among a firm's core competencies, resources, capabilities, and activities.
- LO 4-2 Compare and contrast tangible and intangible resources.

- LO 4-3 Evaluate the two critical assumptions behind the resource-based view.
- LO 4-4 Apply the VRIO framework to assess the competitive implications of a firm's resources.
- LO 4-5 Evaluate different conditions that allow a firm to sustain a competitive advantage.
- LO 4-6 Outline how dynamic capabilities can enable a firm to sustain a competitive advantage.
- LO 4-7 Apply a value chain analysis to understand which of the firm's activities in the process of transforming inputs into outputs generate differentiation and which drive costs.
- LO 4-8 Identify competitive advantage as residing in a network of distinct activities.
- LO 4-9 Conduct a SWOT analysis to generate insights from external and internal analysis and derive strategic implications.

### Key Words

core competencies	resource-based view	value chain analysis	SWOT analysis		
-------------------	---------------------	----------------------	---------------	--	--

### Annotated Bibliography

- **E-book:** Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic management*. McGraw-Hill Education. "Strategic management" by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 4.1

Write down your own personal strengths and weaknesses. What sort of organization will permit you to really leverage your strengths and keep you highly engaged in your work (person–organization fit)? Do some of your weaknesses need to be mitigated through additional training or mentoring from a more seasoned professional?

### Recommended number of work hours for the student (15 hours)

## **TITLE: Competitive Advantage, Firm Performance, and Business Models**

**(5<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

In this chapter, we take an analytical look at the defining goal of strategic management, gaining and sustaining competitive advantage. To explain differences in competitive advantage, we must think hard about how to best measure it.

A chapter opening case comparing Apple and Microsoft performance and two strategy highlights are included in the chapter for tangible applications of the theoretical frameworks discussed.

### **Introductory Remarks**

We start by introducing three standard dimensions used to study firm performance: (1) accounting, (2) shareholder value, and (3) economic value creation. We apply them to competitive advantage and compare and contrast when it may be best to use each type of measure. We then discuss two more holistic frameworks: (1) balanced scorecard and (2) triple bottom line. We introduce diverse set of measures to capture the multifaceted nature of competitive advantage. We then show how firm's use business models to translate strategy into action.

### **Aims/Objectives**

- 5.1 Competitive Advantage and Firm Performance (LO 5-1, LO 5-2, LO 5-3, LO 5-4, LO 5-5)
  - The Drivers of Profitability
  - Economic Value Creation
  - Economic Value Creation
  - The Triple Bottom Line
- 5.2 Business Models: Putting Strategy into Action (LO 5-6)
- 5.3 Implications for Strategic Leaders

### **Learning Outcomes**

- LO 5-1 Conduct a firm profitability analysis using accounting data to assess and evaluate competitive advantage.
- LO 5-2 Apply shareholder value creation to assess and evaluate competitive advantage.
- LO 5-3 Explain economic value creation and different sources of competitive advantage.

- LO 5-4 Apply a balanced scorecard to assess and evaluate competitive advantage.
- LO 5-5 Apply a triple bottom line to assess and evaluate competitive advantage.
- LO 5-6 Use the why, what, who, and how of business models framework to put strategy into action.

**Key Words**

profitability analysis	shareholder value creation	balanced scorecard	triple bottom line	business models	
------------------------	----------------------------	--------------------	--------------------	-----------------	--

**Annotated Bibliography**

- Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.  
 “Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 5.1**

How much an MBA is worth over the course of your career. You’ve narrowed your options to either (1) a two-year full-time MBA program or (2) an executive MBA program at the same institution that is 18 months long with classes every other weekend. Let’s also assume the price for tuition, books, and fees is \$30,000 for the full-time program and \$90,000 for the Executive MBA. Which MBA program should you chose? Consider the value, price, and cost concepts we have discussed in your analysis.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **TITLE: Business Strategy: Differentiation, Cost Leadership, and Blue Oceans**

**(6<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This chapter begins the strategy formulation phase of the Analyze, Formulate, and Implement (AFI) framework. The chapter takes a close look at business-level strategy and how to compete for advantage. Business-level strategy details the actions managers take in their quest for competitive advantage when competing in a single product market.

JetBlue Airways and two strategy highlights are examined as tangible applications of the theoretical frameworks discussed.

### **Introductory Remarks**

The chapter introduces the generic business strategies and then dives into detail on differentiation and cost-leadership strategies. At the firm level, performance is determined by value and cost positions relative to competitors. The chapter continues by integrating the five forces model with business-level strategies to assess the benefits and risks of each strategy as they vary with industry conditions. Finally, the blue ocean strategy is discussed as a position combining both cost leadership and differentiation.

### **Aims/Objectives**

- 6.1 Business-Level Strategy: How to Compete for Advantage (LO 6-1)
  - Business-Level Strategy
- 6.2 Differentiation Strategy: Understanding Value Drivers (LO 6-2)
  - Case Analysis: Toyota Handling Recalls and Customer Satisfaction
- 6.3 Cost-Leadership Strategy: Understanding Cost Drivers (LO 6-3)
  - Differentiation Strategy and Cost Leadership Strategy
- 6.4 Business-Level Strategy and the Five Forces: Benefits and Risks (LO 6-4)
- 6.5 Blue Ocean Strategy: Combining Differentiation and Cost Leadership (LO 6-5, LO 6-6)
  - Blue Ocean Strategy
- 6.6 Implications for Strategic Leaders

### **Learning Outcomes**

- LO 6-1 Define business-level strategy and describe how it determines a firm's strategic position.



- LO 6-2 Examine the relationship between value drivers and differentiation strategy.
- LO 6-3 Examine the relationship between cost drivers and cost-leadership strategy.
- LO 6-4 Assess the benefits and risks of differentiation and cost-leadership strategies vis-à-vis the five forces that shape competition.
- LO 6-5 Evaluate value and cost drivers that may allow a firm to pursue a blue ocean strategy.
- LO 6-6 Assess the risks of a blue ocean strategy, and explain why it is difficult to succeed at value innovation.

### Key Words

business-level strategy	value drivers	differentiation	cost-leadership strategy	blue ocean strategy	
-------------------------	---------------	-----------------	--------------------------	---------------------	--

### Annotated Bibliography

- **E-book:** Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education. “Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 6.1

Employees and consultants say the Amazon workplace is the epitome of a “do more for less cost” environment. We recognize this is a hallmark goal of a cost-leadership business strategy. But ask yourself this key question, Is it the type of high-pressure work environment in which YOU would thrive? Amazon has surpassed 350,000 employees, adding more than 100,000 employees in 2016 alone! They will be offering bold new ideas and moving Amazon toward being the first trillion-dollar retailer under an intense pressure to deliver on their goals. The allure from this type of success is compelling and offers tremendous rewards to many employees, shareholders, and customers. What aspects of success are you seeking in your professional career? Before you launch into a new project, job, or firm, or even before you make a change in industry in the effort to move forward in your career, always consider the trade-offs that you would and would NOT be willing to make.

### **Exercise 6.2 (graded 5%)**

Best Buy is the largest consumer electronics retailer in the United States, with fiscal 2017 sales of nearly \$40 billion. The company competes aggressively on price with such rivals as Costco, Sam's Club, Walmart, and Target, but it is also known by consumers for its first-rate customer service. Best Buy customers have commented that the retailer's sales staff is exceptionally knowledgeable about the company's products and can direct them to the exact location of difficult-to-find items. Best Buy customers also appreciate that demonstration models of PC monitors, digital media players, and other electronics are fully powered and ready for in-store use. Best Buy's Geek Squad tech support and installation services are additional customer service features that are valued by many customers. How would you characterize Best Buy's competitive strategy? Should it be classified as a low-cost strategy? A differentiation strategy? A best-cost strategy? Also, has the company chosen to focus on a narrow piece of the market, or does it appear to pursue a broad market approach? Explain your answer.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **TITLE: Business Strategy: Innovation, Entrepreneurship, and Platforms**

**(7<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

In this chapter, we turn our attention to innovation. We start by defining innovation and reviewing how it can affect competition. Then, we look at the creation of new businesses with strategic or social entrepreneurship. We bring in a dynamic perspective by discussing how innovation changes over the industry life cycle and the challenges of “crossing the chasm.”

A case on Netflix and two strategy highlights are examined as tangible applications of the theoretical frameworks discussed.

### **Introductory Remarks**

We review a typology of innovation, with an emphasis on disruptive innovations and their role in changing an industry’s landscape. Changes driven by technologies related to the Internet and the increasing availability of broadband access are a pervasive theme of this chapter and are highlighted in a discussion of platform versus pipeline businesses. We close with a discussion of the practical implications of these ideas for strategists.

### **Aims/Objectives**

- 7.1 Competition Driven by Innovation (LO 7-1)
- 7.2 Strategic and Social Entrepreneurship (LO 7-2)
  - Case Analysis: Elon Musk Entrepreneurship Zip2 to Tesla
- 7.3 Innovation and the Industry Life Cycle (LO 7-3, LO 7-4)
  - Case Analysis: Innovation and the Industry Life Cycle
- 7.4 Types of Innovation (LO 7-5)
  - Interactive Labeling: Types of Innovation
- 7.5 Platform Strategy ( LO 7-6)

### **Learning Outcomes**

- LO 7-1 Outline the four-step innovation process from idea to imitation.
- LO 7-2 Apply strategic management concepts to entrepreneurship and innovation.
- LO 7-3 Describe the competitive implications of different stages in the industry life cycle.

- LO 7-4 Derive strategic implications of the crossing-the-chasm framework.
- LO 7-5 Categorize different types of innovations in the markets-and-technology framework.
- LO 7-6 Explain why and how platform businesses can outperform pipeline businesses.

### Key Words

innovation process	competitive implications	crossing-the-chasm	types of innovations		
--------------------	--------------------------	--------------------	----------------------	--	--

### Annotated Bibliography

- **E-book:** Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education. “Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 7.1

Thinking about today’s business climate, would you say that now is a good time to start a business? Why or why not?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **TITLE: Corporate Strategy: Vertical Integration and Diversification**

**(8<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Firms must decide in which industries and global markets to compete, and understand that these choices are likely to change over time. Answers to these important questions are captured in a firm's corporate-level strategy.

A case on Amazon.com and strategy highlights are examined as tangible applications of the theoretical frameworks discussed.

### **Introductory Remarks**

In this chapter, the first of three on corporate strategy, we define corporate-level strategy and then look at two fundamental corporate-level strategy topics: vertical integration and diversification. We will also cover make-or-buy decisions and identify when diversification can aid the firm in gaining a competitive advantage.

### **Aims/Objectives**

- 8.1 What Is Corporate Strategy? (LO 8-1, LO 8-2)
  - Corporate Strategy
- 8.2 The Boundaries of the Firm (LO 8-3)
  - Video Case: Scope of the Firm
- 8.3 Vertical Integration along the Industry Value Chain (LO 8-4, LO 8-5, LO 8-6)
  - Case Analysis: Vertical Integration
- 8.4 Corporate Diversification: Expanding Beyond a Single Market (LO 8-7, LO 8-8, LO 8-9)
  - Interactive Labeling: Corporate Diversification and Firm Performance
- 8.5 Implications for Strategic Leaders

### **Learning Outcomes**

- LO 8-1 Define corporate strategy and describe the three dimensions along which it is assessed.
- LO 8-2 Explain why firms need to grow, and evaluate different growth motives.
- LO 8-3 Describe and evaluate different options firms have to organize economic activity.

- LO 8-4 Describe the two types of vertical integration along the industry value chain: backward and forward vertical integration.
- LO 8-5 Identify and evaluate benefits and risks of vertical integration.
- LO 8-6 Describe and examine alternatives to vertical integration.
- LO 8-7 Describe and evaluate different types of corporate diversification.
- LO 8-8 Apply the core competence–market matrix to derive different diversification strategies.
- LO 8-9 Explain when a diversification strategy does create a competitive advantage and when it does not.

### Key Words

vertical integration	backward and forward vertical integration	competence–market matrix	diversification strategy		
----------------------	---	--------------------------	--------------------------	--	--

### Annotated Bibliography

- **Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**  
 “Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 8.1

List each of your major activity areas. Think of each of these as a business. (If you are literally “all work and no play,” you are a single-business type of personal diversification.) Instead of revenues, estimate the percentage of time you spend per week in each activity. (Most people will be diversified, though some may be dominant perhaps in school or work.) To assess your degree of related- and unrelatedness, consider the subject matter and community involved with each activity. For example, if you are studying ballet and working as an accountant, those would be largely unrelated activities (unless you are an accountant for a ballet company!).

What conclusions do you derive based on your personal diversification strategy?

#### Recommended number of work hours for the student (15 hours)

## **TITLE: Corporate Strategy: Strategic Alliances and Mergers and Acquisitions**

**(9<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

In this chapter, we study the corporate strategy of mergers, acquisitions, and strategic alliances. We also look at horizontal integration and the three different governance mechanisms for managing alliances.

A case on Lyft and two strategy highlights are examined as tangible applications of the theoretical frameworks discussed.

### **Introductory Remarks**

We begin the chapter with a discussion of the practical application of the build, borrow, or buy framework. Firms can grow by using mergers and acquisitions (M&A); however, M&A requires a high degree of dedication of resources and managerial changes, which may induce inflexibility due to the potential asset specificity that might occur after the M&A. Strategic alliances provide alternatives for firms' diversification objectives because they allow firms to focus on their core competencies while outsourcing non-core activities from partners.

### **Aims/Objectives**

- 9.1 How Firms Achieve Growth (LO 9-1)
  - Build-Borrow-or-Buy Framework
- 9.2 Strategic Alliances (LO 9-2, LO 9-3, LO 9-4)
  - Interactive Labeling: Strategic Alliances
- Case Analysis: Alliance Management at Starbucks
- 9.3 Mergers and Acquisitions (LO 9-5, LO 9-6, LO 9-7, LO 9-8)
  - Interactive Labeling: Horizontal Integration
- 9.4 Implications for Strategic Leaders

### **Learning Outcomes**

- LO 9-1 Apply the build-borrow-or-buy framework to guide corporate strategy.
- LO 9-2 Define strategic alliances, and explain why they are important to implementing corporate strategy and why firms enter into them.

- LO 9-3 Describe three alliance governance mechanisms and evaluate their pros and cons.
- LO 9-4 Describe the three phases of alliance management and explain how an alliance management capability can lead to a competitive advantage.
- LO 9-5 Differentiate between mergers and acquisitions, and explain why firms would use either to execute corporate strategy.
- LO 9-6 Define horizontal integration and evaluate the advantages and disadvantages of this option to execute corporate-level strategy.
- LO 9-7 Explain why firms engage in acquisitions.
- LO 9-8 Evaluate whether mergers and acquisitions lead to competitive advantage.

### Key Words

strategic alliances	corporate strategy	alliance management	horizontal integration	mergers and acquisitions	
---------------------	--------------------	---------------------	------------------------	--------------------------	--

### Annotated Bibliography

- [Rothaermel, F. T. \(2019\). Strategic management. McGraw-Hill Education.](#)  
 “Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 9.1

Create a list of up to 12 people at your university with whom you regularly communicate (in person, electronically, or both). Draw your network (place names or initials next to each node), and connect every node where people you communicate with also talk to one another (i.e., indicate friends of friends). Can you identify strong and weak ties in your network?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**



## **TITLE: Global Strategy: Competing Around the World**

**(10<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This chapter discusses the importance of globalization. It illustrates why firms are eager to enter the global marketplace. To do so, however, firms need to be aware of the turbulent and diverse nature of the global marketplace. This dynamic situation is caused by different geographic characteristics, cultural factors, and different types of demand. To successfully compete worldwide, firms need to develop global strategies.

A case on Ikea and two strategy highlights are examined as tangible applications of the theoretical frameworks discussed.

### **Introductory Remarks**

We begin with the definitions of globalization, multinational enterprise, and foreign direct investment in the beginning to help students develop a good foundation with globalization concepts. Then we talk about why, where, and how MNEs have entered the global marketplace. We discuss several types of global strategies arrayed within the integration-responsiveness framework and their pros and cons. Finally, we discuss the world leadership in specific industries as analyzed through Porter's Diamond of National Competitive Advantage.

### **Aims/Objectives**

- 10.1 What Is Globalization? (LO 10-1)
- 10.2 Going Global: Why? (LO 10-2)
  - Video Case: Going Global: Why?
- 10.3 Going Global: Where and How? (LO 10-3, LO 10-4)
- 10.4 Cost Reduction vs. Local Responsiveness: The Integration-Responsiveness Framework (LO 10-5)
  - Case Analysis: Strategy Around the World
- 10.5 National Competitive Advantage: World Leadership in Specific Industries (LO 10-6)
  - Interactive Labeling: Porter's Diamond Framework of National Advantage
- 10.6 Implications for Strategic Leaders

## Learning Outcomes

- LO 10-1 Define globalization, multinational enterprise (MNE), foreign direct investment (FDI), and global strategy.
- LO 10-2 Explain why companies compete abroad, and evaluate the advantages and disadvantages of going global.
- LO 10-3 Apply the CAGE distance framework to guide MNE decisions on which countries to enter.
- LO 10-4 Compare and contrast the different options MNEs have to enter foreign markets.
- LO 10-5 Apply the integration-responsiveness framework to evaluate the four different strategies MNEs can pursue when competing globally.
- LO 10-6 Apply Porter's diamond framework to explain why certain industries are more competitive in specific nations than in others.

## Key Words

globalization	multinational enterprise	foreign direct investment (FDI)	global strategy	Porter's diamond framework	
---------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------	----------------------------	--

## Annotated Bibliography

- [Rothaermel, F. T. \(2019\). Strategic management. McGraw-Hill Education.](#)  
"Strategic management" by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 10.1

Use three components of a global mind-set and apply it to your career. Spend a few minutes reflecting to discover your own types of "mind-set capital".

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **TITLE: Organizational Design: Structure, Culture, and Control**

**(11<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This chapter discusses the importance of organizational structure and culture as well as their impact on a firm's competitive advantage. Organizational culture and structure are considered important because of organizational inertia, which is a firm's inability and resistance to change.

A case on Zappos and two strategy highlights are used as tangible applications of the theoretical frameworks discussed.

### **Introductory Remarks**

You need to understand that the strategic fit between a firm and its environment is not static but rather dynamic. That means the environment changes all the time and so should the firm. In order to adapt successfully, a firm needs to change its strategy and also frequently its structure and culture. This chapter also discusses mechanistic and organic organizations as well as different types of common organizational structures. The chapter concludes with a discussion of organizational control and its relation to organizational culture.

### **Aims/Objectives**

- 11.1 Organizational Design and Competitive Advantage (LO 11-1, LO 11-2, LO 11-3, LO 11-4)
  - Video Case: How to Organize for Competitive Advantage
- 11.2 Strategy and Structure (LO 11-5)
  - Case Analysis: Strategy and Structure
- 11.3 Organizing for Innovation (LO 11-6)
- 11.4 Organizational Culture: Values, Norms, and Artifacts (LO 11-7)
  - Video Case: Organizational Culture
- 11.5 Strategic Control-and-Reward Systems (LO 11-8)
- 11.6 Implications for Strategic Leaders

### **Learning Outcomes**

- LO 11-1 Define organizational design and list its three components.

- LO 11-2 Explain how organizational inertia can lead established firms to failure.
- LO 11-3 Define organizational structure and describe its four elements.
- LO 11-4 Compare and contrast mechanistic versus organic organizations.
- LO 11-5 Describe different organizational structures and match them with appropriate strategies.
- LO 11-6 Evaluate closed and open innovation, and derive implications for organizational structure.
- LO 11-7 Describe the elements of organizational culture, and explain where organizational cultures can come from and how they can be changed.
- LO 11-8 Compare and contrast different strategic control-and-reward systems.

### Key Words

organizational design	organizational inertia	organizational structure	open innovation	strategic control	
-----------------------	------------------------	--------------------------	-----------------	-------------------	--

### Annotated Bibliography

- [Rothaermel, F. T. \(2019\). Strategic management. McGraw-Hill Education.](#)  
 “Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 11.1

Review the organizational structure framework and circle the organizational characteristics you find appealing. Cross out those factors you think you would not like. Do you find a trend toward either the mechanistic or organic organization?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **TITLE: Corporate Governance and Business Ethics**

**(12<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This chapter discusses the importance of corporate governance and business ethics. An important implication for students to derive from the chapter is that governance and ethics are closely intertwined in an intersection of setting the right values and then ensuring compliance.

A case on Uber and two strategy highlights are used as tangible applications of the theoretical frameworks discussed.

### **Introductory Remarks**

First, the chapter discusses the relationship between strategic management and society. Not only do firms need to make a profit, but they also need to do so by doing good. Then, a discussion of the key factors of governance structures, such as agency theory, board of directors, and other governance mechanisms, such as CEO compensation. The third section addresses the role of business ethics in strategy implementation. An important implication for students to derive from the chapter is that governance and ethics are closely intertwined in an intersection of setting the right values and then ensuring compliance.

### **Aims/Objectives**

- 12.1 The Shared Value Creation Framework (LO 12-1)
  - Video Case: Shared Value Creation
- 12.2 Corporate Governance (LO 12-2, LO 12-3, LO 12-4, LO 12-5)
  - Interactive Labeling: Corporate Governance
- 12.3 Strategy and Business Ethics (LO 12-6)
  - Video Case: Strategy and Ethics in South Africa
- 12.4 Implications for Strategic Leaders

### **Learning Outcomes**

- LO 12-1 Describe the shared value creation framework and its relationship to competitive advantage.
- LO 12-2 Explain the role of corporate governance.

- LO 12-3 Apply agency theory to explain why and how companies use governance mechanisms to align interests of principals and agents.
- LO 12-4 Evaluate the board of directors as the central governance mechanism for public stock companies.
- LO 12-5 Evaluate other governance mechanisms.
- LO 12-6 Explain the relationship between strategy and business ethics.

### Key Words

shared value creation	corporate governance	central governance mechanism	business ethics		
-----------------------	----------------------	------------------------------	-----------------	--	--

### Annotated Bibliography

- Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.  
 “Strategic management” by Rothaermel synthesizes and integrates theory, empirical research, and practical applications with current, real-world examples. Examples profile the products and services of companies such as Facebook, Google, Starbucks, Apple and Uber. The textbook provides the necessary foundation to understand how companies gain and sustain competitive advantage, as well as how managers make well-reasoned strategic decisions.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 12.1

Are efforts such as the MBA oath (discussed in this chapter) reflections of a different approach that Gen Y will bring to the business environment, compared with prior generations?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

**TITLE: Corporate Culture and Leadership:  
Keys to Good Strategy Execution**

**(13<sup>th</sup> Week)**

**Summary**

This chapter explores the two remaining managerial tasks that shape the outcome of efforts to execute a company's strategy: creating a strategy-supportive corporate culture and exerting the internal leadership needed to drive the implementation of strategic initiatives forward and achieve higher plateaus of operating excellence.

**Introductory Remarks**

Every company has its own unique corporate culture; the shared values, ingrained attitudes, and company traditions that determine norms of behavior, accepted work practices, and styles of operating. Importantly, corporate cultures vary widely.

The character of a company's culture or work climate is a product of the core values and business principles that executives espouse, the standards of what is ethically acceptable and what is not, the work practices and behaviors that define "how we do things around here," its approach to people management and the "chemistry" and the "personality" that permeates its work environment.

**Aims/Objectives**

- Instilling a Corporate Culture that Promotes Good Strategy Execution
- Identifying the Key Features of a Company's Corporate Culture
- Why Corporate Cultures Matter to the Strategy Execution Process
- Leading the Strategy-Execution Process

## Learning Outcomes

- The key features of a company's corporate culture and the role of a company's core values and ethical standards in building corporate culture
- How and why a company's culture can aid the drive for proficient strategy execution
- The kinds of actions management can take to change a problem corporate culture
- What constitutes effective managerial leadership in achieving superior strategy execution

## Key Words

corporate culture	strategy execution	core values	change		
-------------------	--------------------	-------------	--------	--	--

## Annotated Bibliography

- **E-book:** Thompson, Arthur A. & Strickland, A. J. & Gamble, John. (2019). *Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases.* Boston : McGraw-Hill/Irwin

"Crafting and Executing Strategy" presents the latest research findings from the literature and cutting-edge strategic practices of companies. The content, mirrors both academic thinking and the pragmatism of real-world strategic management

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 13.1

If you were an executive at a company that had a pervasive yet problematic culture, what steps would you take to change it? Using Google Scholar or your university library's access to EBSCO, LexisNexis, or other databases, search for recent articles in business publications on "culture change." What role did the executives play in the culture change? How does this differ from what you would have done to change the culture?



**Exercise 13.2 graded (40%)**

**Project – “Strategic Management Tools and Techniques” Research Paper  
Assessment Brief/Task**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carry out a literature review on the topic of “Strategic Management Tools and Techniques”.</li> <li>• Based on the literature review choose an appropriate methodology to establish the awareness and current use of “Strategic Management Tools and Techniques” in SMEs of Cyprus or any other country.</li> <li>• Carry out a research study based on the chosen methodology (survey)</li> <li>• Collect primary data and analyse your results</li> <li>• Present your work in a research paper and give a power point presentation</li> <li>• Your paper should have the following sections: abstract, introduction, literature review, methodology, results, conclusions and references.</li> <li>• References should be cited in the text using the Harvard Style</li> </ul>
--

*Important Requirements*

Mode of Working:	<b>Group</b>
Presentation Format:	<b>10 minutes Presentation + a formal report</b>
Assessment limits (words):	<b>3000 words</b>
Hand in date:	
<b>Note:</b> submit an electronic copy of your written work.	

*The following detail is important when:*

- Preparing for your assessment
- Checking your work before submission
- Interpreting your grade and feedback after marking (Note that your work will not be returned to you so always keep a copy of your work for this purpose).

<b>Learning Outcomes Tested</b>	Critically assess key issues in Strategic Management
<b>Assessment Criteria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Content (30%)</li> <li>• Analysis (30%)</li> <li>• Application (20%)</li> <li>• Presentation/Communication (20%)</li> </ul>

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.

**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 50 hours.

## **INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES**

### **TITLE: What Is Strategy?**

**(1<sup>st</sup> Week)**

#### **Exercise 1.1**

These questions are meant to be personal but we offer a few thoughts on them. Values should play some part, but it is not likely to be the most important influence. If your only goal is to become head of a large company, market growth and expansion may become a high priority. However, success can be found in many places, and it is usually more important to find a company with good leadership (firm effects) than to worry solely about market growth (industry effects).

### **TITLE: Strategic Leadership: Managing the Strategy Process**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

#### **Exercise 2.1**

These questions are meant to be personal, but we offer a few thoughts on them. Values should play some part, but it is not likely to be the most important influence. If your only goal is to become head of a large company, market growth and expansion may become a high priority. However, success can be found in many places, and it is usually more important to find a company with good leadership (firm effects) than to worry solely about market growth (industry effects).

### **TITLE: External Analysis: Industry Structure, Competitive Forces, and Strategic Groups**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

#### **Exercise 3.1**

The types of accounting that are more likely to resist outsourcing are the non-routine and high-value activities since they require more attention and compliance with all licenses and laws applicable to that state or territory. Also, jobs that interface directly with clients will be more likely to remain local (though never assume this given today's video-conferencing capabilities!).

### **TITLE: Internal Analysis: Resources, Capabilities, and Core Competencies**

**(4<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 4.1**

Some of our students who are looking for the “what to do after graduation” have found this exercise to be a useful way to think about what they are good at and what they would probably want to stay away from as far as a future career.

### **TITLE: Competitive Advantage, Firm Performance, and Business Models**

**(5<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 5.1**

The concepts of economic value (V), price (P), and cost (C) can help you to make a much more informed decision. Let's begin with C, in this case the total an MBA program would cost you, not just the sticker price. C also includes your opportunity cost, which captures the cost of the second-best alternative you forgo based on your decision to get an MBA. Assume you are currently employed, and your annual salary is \$50,000. Quitting your job to go to a full-time MBA program means forgoing two years' salary, or \$100,000 in opportunity cost (assuming the day program is 24 months long). Add this to the program's price (P) of \$30,000, and your total cost for the full-time MBA option is \$130,000.

Let's compare that to the executive MBA option. Its tuition is \$90,000, and you don't have to leave your job, so you are making another \$75,000 during the 18 months you go to school every other weekend. The net cost of the executive MBA program is suddenly down to \$15,000 versus \$130,000 for the day program. Now the executive option looks much more attractive, by \$115,000. Business school administrators know this too, which is why executive MBA programs cost much more than full-day programs.

**TITLE: Business Strategy: Differentiation, Cost Leadership, and Blue Oceans**

**(6<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 6.1**

You may find that millennials on average are more likely to “work to live” than “live to work.” Gen Xers on average may find a high pressure/high reward environment more attractive. A number of students may suggest that they would prefer a small firm or an entrepreneurial start-up to a 350,000-person firm, no matter what pressure level is involved.

**TITLE: Business Strategy: Innovation, Entrepreneurship, and Platforms**

**(7<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 7.1**

Interest rates, real estate leases, and an abundance of qualified applicants for many jobs are all favorable factors. Reduced bank lending for small businesses is a negative. Availability of great human capital is high when jobs are scarce. Also, with recent low interest rates, investors may be more willing to accept the risks of investing in startups since other avenues are producing very small returns.

**TITLE: Corporate Strategy: Vertical Integration  
and Diversification**

**(8<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 8.1**

This is intended as a mostly fun exercise; however, we have found some students who have benefited from spending a few minutes reflecting on what they view to be important versus how they actually spend their time. One aspect of theory that you could bring to the discussion that builds on the knowledge of week 7 is that creativity is spurred more by non-redundant knowledge than by redundant knowledge. Those students targeting careers in creative fields might be looking for ways to increase their personal diversity.

**TITLE: Corporate Strategy: Strategic Alliances and Mergers and Acquisitions**

**(9<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 9.1**

The density of your network reflects the degree of closure. Network density can be calculated in three simple steps. Step 1: Create a simple matrix in which you list the names of the people in your network on both the horizontal and vertical axis. (This can be easily done in an Excel spreadsheet.) Then put an X in each box, indicating who knows whom in your network. Each x corresponds to a social tie in your network. Count the total number of Xs in your matrix. Let's assume  $X = 8$ . Step 2: If your network contains 12 people (including yourself),  $N = 12$ . The maximum network density is calculated by the following formula:  $[N \times (N - 1)] / 2$ . If your network size is 12, then your maximum network density is  $[12 \times (12 - 1)] / 2 = 66$ . This is the maximum number of ties in your network when everybody knows everybody. Step 3: To calculate your actual network density, divide X by N:  $\text{Network density} = (X/N)$ . In the example with 8 ties in a network of 12 people, the network density is 0.67. The closer this number is to 1, the denser the network.

**TITLE: Global Strategy: Competing Around the World**

**(10<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 10.1**

In particular, you should list both resources and competencies and you should evaluate them in comparison with those of other people who may be competing for the same jobs.

**TITLE: Organizational Design: Structure, Culture, and Control**

**(11<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 11.1**



This question can help students find the culture of the company that they want to work for in the future. It may also help them understand why they may be dissatisfied with their current or previous employer.

### **TITLE: Corporate Governance and Business Ethics**

**(12<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 12.1**

The oath can be viewed as a way to “professionalize” the management profession. More likely, it’s a response to well-publicized corporate fraud and misbehavior, which may fade as the job market once again improves.

### **TITLE: Corporate Culture and Leadership: Keys to Good Strategy Execution**

**(13<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 13.1**

One example the students might find would be cultural change at Google. By navigating to Google’s Corporate Information page and selecting the Information Link, the student will find what Google has to say about its culture. Also, in the “Our philosophy” section, the student will find “Ten things Google has found to be true about culture and strategy execution.

The ten things include:

1. Focus on the user and all else will follow.
2. It’s best to do one thing really, really well.
3. Fast is better than slow.
4. Democracy on the web works.
5. You don’t need to be at your desk to need an answer.
6. You can make money without doing evil.
7. There’s always more information out there.
8. The need for information crosses all borders.
9. You can be serious without a suit.
10. Great just isn’t good enough.



ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ  
ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



**ΕΝΤΥΠΟ: 200.1.3**

## **ΟΔΗΓΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA615 Στρατηγική Διοίκηση και Σχεδιασμός**

### Πληροφορίες Μαθήματος

<b>Ίδρυμα</b>	Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου		
<b>Πρόγραμμα σπουδών</b>	MBA		
<b>Μάθημα</b>	<b>MBA615</b>	<b>Στρατηγική Διοίκηση και Σχεδιασμός</b>	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Master) X	
<b>Γλώσσα Διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Τύπος Μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό x	Επιλογής <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός Τηλεδιασκέψεων</b>	Συνολικά: Έως 6	Φυσική παρουσία: -	Τηλεδιασκέψεις: Έως 6
<b>Αριθμός Εργασιών</b>	3 Εργασίες		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες	Τελική Εξέταση	
	50 %	50 %	
<b>Αριθμός Πιστωτικών Μονάδων ECTS</b>	10		

Ετοιμασία Οδηγού Μελέτης:	Καθ. Γιώργος Παπαγεωργίου
Επιμέλεια και Τελική Έγκριση Οδηγού Μελέτης:	Δρ. Λυκούργος Χατζηφάνης Καθ. Γιώργος Παπαγεωργίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΘΕΜΑ	ΣΕΛΙΔΑ
	1 <sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη/ Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: Εισαγωγή στο Μάθημα	4
1η Εβδομάδα	Τι είναι η Στρατηγική;	6
2η Εβδομάδα	Στρατηγική Ηγεσία: Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης	9
3η Εβδομάδα	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Δομή Βιομηχανίας, Ανταγωνιστικές Δυνάμεις και Στρατηγικές Ομάδες	12
4η Εβδομάδα	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος: Πόροι, Δυνατότητες και Βασικές Ικανότητες	15
5η Εβδομάδα	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Επιχειρηματική Απόδοση και Επιχειρηματικά Μοντέλα	18
6η Εβδομάδα	Επιχειρηματική Στρατηγική: Διαφοροποίηση, Ηγεσία Κόστους και Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών	21
7η Εβδομάδα	Επιχειρηματική Στρατηγική: Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα	24
8η Εβδομάδα	Εταιρική Στρατηγική: Κάθετη Ολοκλήρωση και Διαφοροποίηση	26
9η Εβδομάδα	Εταιρική Στρατηγική: Στρατηγικές Συμμαχίες, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	29
10η Εβδομάδα	Παγκόσμια Στρατηγική: Παγκόσμιος Ανταγωνισμός	31
11η Εβδομάδα	Οργανωτικός Σχεδιασμός: Δομή, Κουλτούρα και Έλεγχος	33
12η Εβδομάδα	Εταιρική Διακυβέρνηση και Επιχειρηματική Δεοντολογία και Ηθική	35
13η Εβδομάδα	Εταιρική Κουλτούρα και Ηγεσία: Τα Μυστικά για τη σωστή Εκτέλεση μιας Στρατηγικής	37
	Τελευταία Τηλεδιάσκεψη/ Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση	40
14η Εβδομάδα	Τελική Εξέταση	41
	Ενδεικτικές Απαντήσεις στις Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης	42

## **1<sup>Η</sup> ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ/ ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **Παρουσίαση προγράμματος**

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

### **Παρουσίαση του Μαθήματος μέσω του Οδηγού Μελέτης**

Στόχος του μαθήματος είναι η κατανόηση της διαδικασίας ευθυγράμμισης της κατεύθυνσης και των στόχων ενός οργανισμού, καθώς και η αποτελεσματική ανάλυση του κοινωνικού, πολιτικού, τεχνολογικού, οικονομικού και παγκόσμιου πλαισίου του. Ουσιαστικά, οι μαθητές θα μάθουν να αξιολογούν τη δομή της βιομηχανίας και της αγοράς, αξιολογώντας παράλληλα τα πλεονεκτήματα του οργανισμού. Το μάθημα διερευνά το πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού από την άποψη του νομοθετικού και οργανωτικού πλαισίου. Οι φοιτητές αναμένεται να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους

σχετικά με τη στρατηγική εταιρικής βιωσιμότητας, τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και τη διαχείριση κρίσεων.

Με την ολοκλήρωση του μαθήματος οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- Επιδεικνύουν δεξιότητες επιχειρηματικής ανάλυσης
- Αναλύουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού σε σχέση με τους πόρους και τη θέση της βιομηχανίας
- Αξιολογούν τη στρατηγική λήψη αποφάσεων
- Προσδιορίζουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες για αποτελεσματικό σχεδιασμό και πρόβλεψη
- Ενσωματώνουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη στον επιχειρηματικό σχεδιασμό

### **Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή**

Περίπου 5 ώρες (συμπεριλαμβανομένης της μελέτης του Οδηγού)

## ΤΙΤΛΟΣ: Τι είναι η Στρατηγική;

(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Στρατηγική ονομάζεται το σύνολο των στοχοθετημένων ενεργειών που προτίθεται να αναλάβει μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια καλή στρατηγική αποτελείται από τρία στοιχεία: τη διάγνωση της ανταγωνιστικής πρόκλησης, την κατευθυντήρια πολιτική για την αντιμετώπιση της ανταγωνιστικής πρόκλησης και μια σειρά από συνεκτικές δράσεις για την υλοποίηση της κατευθυντήριας πολιτικής της επιχείρησης. Επομένως, η διαδικασία στρατηγικής διοίκησης είναι ένας ατέρμων κύκλος ανάλυσης, διατύπωσης, υλοποίησης και επικοινωνιακής κριτικής. Με τον όρο στρατηγική δεν νοούνται ούτε οι μεγαλοπρεπείς δηλώσεις, η αποτυχία αντιμετώπισης της ανταγωνιστικής πρόκλησης, ούτε η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Διαφορετικά σχέδια και δραστηριότητες δύνανται να ονομαστούν «στρατηγική». Ωστόσο, όπως και η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, τα πιο πάνω δεν αποτελούν μέρος του ορισμού μας. Οι στρατηγικές τιμολόγησης, η μεθοδολογία Έξι Σίγμα (Six Sigma) και άλλα προγράμματα είναι πιο πιθανό να αποτελέσουν εργαλεία βελτίωσης και να μην οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας έγκειται στη στρατηγική μιας επιχείρησης. Η εφαρμογή των εργαλείων και των πλαισίων που αναπτύσσονται σε αυτό το κείμενο θα σας επιτρέψει να οδηγήσετε την επιχείρησή σας στην επιτυχία. Επιπλέον, θα σας επιτρέψει να εφαρμόσετε τα εργαλεία στρατηγικής διοίκησης στη δική σας καριέρα για να επιτύχετε τους επαγγελματικούς ή άλλους στόχους σας. Ουσιαστικά, η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί η τέχνη και η επιστήμη της επιτυχίας και της αποτυχίας.

Ο σχεδιαστής της στρατηγικής εκτιμά το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός βρίσκεται παντού. Γνωρίζει ότι οι αρχές της στρατηγικής διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν παγκοσμίως σε όλους τους οργανισμούς. Οι σχεδιαστές στρατηγικής απασχολούνται σε οργανισμούς κάθε είδους, από μικρές νεοφυείς επιχειρήσεις (start-ups) έως και κολοσσούς, πολυεθνικούς ομίλους εταιρειών που συμπεριλαμβάνονται στη λίστα των Fortune 100, από κερδοσκοπικούς οργανισμούς έως και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, σε ανεπτυγμένες και αναδυόμενες οικονομίες. Ο σχεδιαστής της στρατηγικής γνωρίζει επίσης ότι η σταθερή απόδοση μιας επιχείρησης καθορίζεται από μια σειρά αλληλένδετων παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών και βιομηχανικών αποτελεσμάτων. Η δύναμη του σχεδιαστή της στρατηγικής πηγάζει από το γεγονός ότι οι ενέργειές του έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοση της επιχείρησης από το εξωτερικό περιβάλλον.

### Στόχοι/ Σκοποί

- Τι είναι η Στρατηγική: Κερδίζοντας και Διατηρώντας το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
- Τι είναι το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα;
- Βιομηχανικές vs. Επιχειρηματικές Επιπτώσεις στον προσδιορισμό της Απόδοσης της Επιχείρησης
- Ενδιαφερόμενα μέρη και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
- Στρατηγική Ενδιαφερόμενων Μερών
- Ανάλυση Αντίκτυπου Ενδιαφερόμενων Μερών
- Το Πλαίσιο Στρατηγικής
- Επιπτώσεις για τον Σχεδιαστή της Στρατηγικής

### Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- Επεξηγήσουν τον ρόλο της στρατηγικής στον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση.
- Προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το ανταγωνιστικό μειονέκτημα και την ανταγωνιστική ισοτιμία
- Διαφοροποιούν τον ρόλο των επιχειρηματικών και βιομηχανικών αποτελεσμάτων στον καθορισμό της απόδοσης της επιχείρησης.
- Αξιολογούν τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής των ενδιαφερόμενων μερών και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Διενεργούν ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών.

### Λέξεις - κλειδιά

Στρατηγική	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ανάλυση ενδιαφερομένων μερών	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη		
------------	---------------------------	------------------------------	---------------------------	--	--



## Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

**Porter, M. E. (1996). What is strategy?. Harvard business review, 74(6), 61-78.**

Σε αυτό το άρθρο, ο Porter υποστηρίζει ότι η λειτουργική αποτελεσματικότητα, αν και είναι απαραίτητη για ανώτερη απόδοση, δεν αρκεί, επειδή οι τεχνικές της είναι εύκολο να μιμηθούν. Αντίθετα, η ουσία της στρατηγικής διοίκησης είναι η επιλογή μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης που βασίζεται σε συστήματα δραστηριοτήτων που είναι πολύ πιο δύσκολο να ταιριάξουν.

## Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 1.1

Προσδιορίστε τις προσωπικές σας αξίες. Πώς περιμένετε αυτές οι αξίες να επηρεάσουν την επαγγελματική σας ζωή ή την επιλογή της σταδιοδρομίας σας;

### Άσκηση 1.2 (βαθμός 5%)

Οι επιχειρηματικοί ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό των στρατηγικών μιας επιχείρησης για την επίτευξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρέπει οι διευθυντές να ανησυχούν μόνο για την οικονομική απόδοση της εταιρείας; Ποια ευθύνη βαρύνει τους διευθυντές των εταιρειών για άλλες συνέπειες των στρατηγικών τους; Για παράδειγμα, θα έπρεπε η Walmart να προσπαθήσει να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει η εγκατάστασή της σε περιοχές με μικρές τοπικές επιχειρήσεις; Θα έπρεπε η Apple να ανησυχεί για τις συνθήκες εργασίας στην Foxconn (εταιρεία που κατασκευάζει τις συσκευές της Apple όπως το iPhone και το iPad στην Κίνα); Γιατί ή γιατί όχι; Εξηγήστε.

## Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)

## ΤΙΤΛΟΣ: Στρατηγική Ηγεσία: Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης

(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης περιγράφει τη μέθοδο που χρησιμοποιούν οι στρατηγικοί ηγέτες για να προσδιορίσουν και να εφαρμόσουν τη στρατηγική που θα τους οδηγήσει στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το κεφάλαιο ξεκινάει με το πρώτο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης μέσω μια συζήτησης γύρω από τον ρόλο του οράματος, της αποστολής και των αξιών στη στρατηγική διοίκηση. Τα οράματα επεξηγούνται με περισσότερη λεπτομέρεια, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα οράματα με γνώμονα το δίπτυχο πελάτης Vs προϊόν.

Στη συνέχεια, στο Πρώτο Κεφάλαιο αναλύεται το θέμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μέσω μιας συζήτησης περί ηθικών αξιών της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει απλά να βγάζουν κέρδος, αλλά να βγάζουν κέρδος προσφέροντας ταυτόχρονα στην κοινωνία.

Το κεφάλαιο εξετάζει τους ρόλους που πρέπει να εκπληρώσει επιτυχώς ένας στρατηγικός ηγέτης για να ηγηθεί της εταιρείας και να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Παρέχεται το θεωρητικό πλαίσιο για τη θεωρία των ανώτερων βαθμίδων (upper echelon perspective) και τη θεωρία ηγεσίας επιπέδου 5 (Level-5 leadership theory).

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Σε αυτό το κεφάλαιο εστιάζουμε την προσοχή μας στον ρόλο των στρατηγικών ηγετών όσον αφορά τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα καλύψουμε τον τρόπο με τον οποίο καθοδηγούν τη διαδικασία στρατηγικής σε διάφορα επίπεδα μεγάλων οργανισμών. Επιπλέον, θα αφιερώσουμε κάποιο χρόνο σε τρία διαφορετικά πλαίσια που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής. Ξεπερνώντας τα όρια μιας αυστηρά δημοσιονομικής προοπτικής, εισάγουμε ένα πλαίσιο στρατηγικής για τα ενδιαφερόμενα μέρη ούτως ώστε να εξετάσουμε τον ευρύτερο ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία.

Περιγράφουμε και συγκρίνουμε τρία επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής - της εταιρικής στρατηγικής, της επιχειρηματικής στρατηγικής και της λειτουργικής στρατηγικής. Τέλος, το κεφάλαιο περιλαμβάνει περιγραφή τριών διαφορετικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη «δημιουργία» στρατηγικής. Συγκρίνουμε και αντιπαραβάλλουμε τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού εστιασμένη «εκ των άνω προς τα κάτω», ένα σενάριο διαδικασίας σχεδιασμού με προσανατολισμό στο μέλλον και μια συμμετοχικά σχεδιασμένη διαδικασία αναδυόμενης στρατηγικής.

## Στόχοι/ Σκοποί

- 2.1 Στρατηγική Ηγεσία (ΜΑ 2-1, ΜΑ 2-2, ΜΑ 2-3)
- Διαμόρφωση Στρατηγικής σε Επίπεδα
- 2.2 Η Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης (ΜΑ 2-4)
- Μελέτη Περίπτωσης: Σχεδιασμένη Αναδυόμενη Στρατηγική στην 3Μ
- 2.3 Ενδιαφερόμενα μέρη και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (ΜΑ 2-5, ΜΑ 2-6)
- Ενδιαφερόμενα μέρη Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος
- Κοινωνικές Ευθύνες: Ενδιαφερόμενα Μέρη και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
- 2.4 Συνέπειες για τους στρατηγικούς ηγέτες

## Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- ΜΑ 2-1 Περιγράφουν τους ρόλους του οράματος, της αποστολής και των αξιών στη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης.
- ΜΑ 2-2 Αξιολογούν τις στρατηγικές επιπτώσεις του οράματος με γνώμονα το προϊόν και του οράματος με γνώμονα τον πελάτη.
- ΜΑ 2-3 Εξηγεί γιατί η αγκύρωση (anchoring) μιας επιχείρησης σε θεμελιώδεις ηθικές αξίες είναι απαραίτητη για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της.
- ΜΑ 2-4 Περιγράφει πώς οι διευθυντές γίνονται στρατηγικοί ηγέτες.
- ΜΑ 2-5 Περιγράφει τους ρόλους των εταιρικών, επιχειρησιακών και λειτουργικών διευθυντών στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής.
- ΜΑ 2-6 Αξιολογεί τον στρατηγικό σχεδιασμό «εκ των άνω προς τα κάτω», τον σχεδιασμό σεναρίων και τη στρατηγική ως σχεδιασμένη αναδυόμενη.

## Λέξεις Κλειδιά

όραμα, αποστολή και αξίες	θεμελιώδεις ηθικές αξίες	στρατηγικός σχεδιασμός «εκ των άνω προς τα κάτω»	σχεδιασμός σεναρίων		
---------------------------	--------------------------	--	---------------------	--	--

## Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

- **Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. Harvard business review, 91(1), 131-134.**

**Αυτό το άρθρο περιγράφει λεπτομερώς έξι δεξιότητες και περιλαμβάνει μια αυτοαξιολόγηση που θα σας επιτρέψει να προσδιορίσετε αυτές που χρειάζονται περισσότερο την προσοχή σας. Οι συγγραφείς έχουν βρει ότι η δύναμη σε μια δεξιότητα δεν μπορεί εύκολα να αντισταθμίσει ένα έλλειμμα σε μια άλλη. Ένας προσαρμοστικός στρατηγικός ηγέτης έχει μάθει να εφαρμόζει και τις έξι ταυτόχρονα.**

## **Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 2.1**

Καταγράψτε τους προσωπικούς σας στόχους. Ποια ενδιαφερόμενα μέρη υποστηρίζουν αυτούς τους στόχους; Ποια είναι πιθανό να προσπαθήσουν να εμποδίσουν αυτούς τους στόχους;

**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Δομή Βιομηχανίας, Ανταγωνιστικές Δυνάμεις και Στρατηγικές Ομάδες**

**(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Το Τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάζει τις έννοιες και τα αναλυτικά εργαλεία για την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην ανταγωνιστική αρένα στην οποία λειτουργεί μια εταιρεία, μαζί με τις τεχνολογικές, κοινωνικές, ρυθμιστικές ή δημογραφικές επιδράσεις στο μακροοικονομικό περιβάλλον (macro-environment) που συμβάλλουν στην αναδιαμόρφωση της μελλοντικής αρένας αγοράς της εταιρείας.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Σε αυτό το κεφάλαιο εστιάζουμε την προσοχή μας στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης: τη βιομηχανία στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση και τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που περιβάλλουν την επιχείρηση εξωτερικά. Το κεφάλαιο ρίχνει μια ματιά στις μακροοικονομικές επιρροές, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικοπολιτιστικών, τεχνολογικών, οικολογικών και νομικών επιρροών.

Στη συνέχεια, αναλύουμε τη δομή μιας βιομηχανίας. Η δομή της βιομηχανίας (industry structure) καταγράφει σημαντικές οικονομικές παραμέτρους όπως ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών, είτε η προσφορά αποτελείται από ένα αδιαφοροποίητο εμπόρευμα όπως ο χάλυβας είτε από μια εξαιρετικά διαφοροποιημένη υπηρεσία όπως οι συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα διοίκησης και το ύψος των φραγμών εισόδου και εξόδου. Εξετάζουμε τη δυναμική της βιομηχανίας με την πάροδο του χρόνου, συμπεριλαμβανομένων των επιλογών εισόδου που δύναται να κάνει μια επιχείρηση. Τέλος, αναλύουμε το πώς μπορεί η τεχνική της χαρτογράφησης των στρατηγικών ομάδων να μας βοηθήσει να εξηγήσουμε τις διαφορές απόδοσης εντός της ίδιας βιομηχανίας.

Ως μελέτη περίπτωσης αναλύουμε την περίπτωση Airbnb, ενώ δύο σημαντικές στρατηγικές συμπεριλαμβάνονται στο κεφάλαιο για την πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών πλαισίων που συζητήθηκαν.

### **Στόχοι/ Σκοποί**

- 3.1 Το πλαίσιο της ανάλυσης PESTEL (MA 3-1)
- Μελέτη περίπτωσης: Οι δυνάμεις της μεθόδου PESTEL
- Βίντεο: Η μέθοδος ανάλυσης PESTEL
- 3.2 Δομή Βιομηχανίας και Στρατηγική Επιχείρησης: Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων (Five Forces Model) (MA 3-2, MA 3-3, MA 3-4, MA 3-5)

- Μελέτη περίπτωσης - Βίντεο: Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων όπως εφαρμόζεται στο Νερό (Water)
- Βίντεο: Οι Πέντε Ανταγωνιστικές Δυνάμεις
- 3.3 Αλλαγές με το πέρασμα του χρόνου: Επιλογές Εισόδου και Βιομηχανική Δυναμική (MA 3-6, MA 3-7)
- 3.4 Διαφορές Απόδοσης εντός της ίδιας Βιομηχανίας: Στρατηγικές Ομάδες (MA 3-8)
- Μελέτη Περίπτωσης: Στρατηγικές Ομάδες: Φαρμακευτικές
- 3.5 Συνέπειες για τους Στρατηγικούς Ηγέτες

### Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- MA 3-1 Πραγματοποιούν μια ανάλυση PESTEL για να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο εξωτερικών παραγόντων σε μια επιχείρηση.
- MA 3-2 Διακρίνουν τους ρόλους των επιχειρηματικών και βιομηχανικών αποτελεσμάτων στον προσδιορισμό της απόδοσης της επιχείρησης.
- MA 3-3 Εφαρμόζουν τη μέθοδο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter για να εξηγήσουν το δυνητικό κέρδος των διαφόρων βιομηχανιών.
- MA 3-4 Εξετάζουν πώς η ανταγωνιστική δομή της βιομηχανίας διαμορφώνει την αντιπαλότητα μεταξύ των ανταγωνιστών.
- MA 3-5 Περιγράφουν τον στρατηγικό ρόλο των συμπληρωμάτων (complements) στη δημιουργία συνανταγωνισμού θετικού αθροίσματος
- MA 3-6 Εξηγούν τις πέντε επιλογές που απαιτούνται για την είσοδο στην αγορά.
- MA 3-7 Εκτιμούν τον ρόλο της δυναμικής της βιομηχανίας και της σύγκλισης της βιομηχανίας στη διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- MA 3-8 Δημιουργούν ένα μοντέλο στρατηγικής ομάδας για να εντοπίζουν διαφορές απόδοσης μεταξύ συμπλεγμάτων επιχειρήσεων εντός της ίδιας βιομηχανίας.

### Λέξεις Κλειδιά

ανάλυση PESTEL	πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter	ανταγωνιστική δομή βιομηχανίας	δυναμική βιομηχανίας	μοντέλο στρατηγικής ομάδας)
----------------	--	--------------------------------	----------------------	-----------------------------

## Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

## Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 3.1

Ποιες πτυχές της λογιστικής πιστεύετε ότι είναι πιο πιθανόν να αντισταθούν στις τάσεις της εξωτερικής ανάθεσης που συζητήθηκαν νωρίτερα; Σκεφτείτε ποιες πτυχές της λογιστικής θεωρούνται ως δραστηριότητες υψηλής αξίας σε σχέση με αυτές τις ρουτίνας, τις τυποποιημένες.

**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος: Πόροι, Δυνατότητες και Βασικές Ικανότητες**

**(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Σε αυτό το κεφάλαιο εστιάζουμε την προσοχή μας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ένα από τα βασικά μηνύματα αυτού του κεφαλαίου είναι ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της οδηγείται εν μέρει από τις βασικές ικανότητες – μοναδικά πλεονεκτήματα που ενσωματώνονται εις βάθος μέσα σε μια επιχείρηση. Οι βασικές ικανότητες επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διαφοροποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της από εκείνα των ανταγωνιστών της, δημιουργώντας υψηλότερη αξία για τον πελάτη ή προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες συγκρίσιμης αξίας σε χαμηλότερο κόστος. Θα αναλύσουμε γιατί υπάρχουν διαφορές στις αποδόσεις επιχειρήσεων εντός της ίδιας βιομηχανίας και να στηρίξουμε αυτή τη συζήτηση με αναλυτικά πλαίσια βασισμένα σε θεωρίες.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Για να κατανοήσουμε καλύτερα το γιατί και το πώς οι διαφορές των επιχειρήσεων εξηγούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα ξεκινήσουμε εξετάζοντας προσεκτικά τις βασικές ικανότητες. Στη συνέχεια, θα μιλήσουμε για τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης ούτως ώστε να παραθέσουμε ένα αναλυτικό μοντέλο που θα μας επιτρέψει να αξιολογήσουμε τους πόρους, τις δυνατότητες και τις ικανότητες, όπως και την προοπτική τους για τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα συζητήσουμε την προοπτική των δυναμικών ικανοτήτων, ένα μοντέλο που δίνει έμφαση στην ικανότητα μιας επιχείρησης να τροποποιεί και να αξιοποιεί τη βάση των πόρων της για να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Έπειτα, θα εστιάσουμε την προσοχή μας στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας για να αποκτήσουμε μια βαθύτερη κατανόηση των εσωτερικών δραστηριοτήτων μια επιχείρησης όταν μετατρέπει τις εισροές σε εκροές. Θα κλείσουμε με τις «Επιπτώσεις για τον Σχεδιαστή Στρατηγικής», δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο πώς να χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση SWOT για να αποκτήσουμε στρατηγικές γνώσεις που απορρέουν από τον συνδυασμό της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

### **Στόχοι/ Σκοποί**

- 4.1 Βασικές Ικανότητες (MA 4-1)
- Click and Drag with Brief Case: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος: Μελετώντας το εσωτερικό περιβάλλον της Εταιρείας Honda, Corp.
- 4.2 Η Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων (MA 4-2, MA 4-3, MA 4-4, MA 4-5)
- Μελέτη Περίπτωσης: Η μέθοδος ανάλυσης VRIO (VRIO framework) όπως εφαρμόζεται στις Κονσόλες Παιχνιδιών



- Whiteboard Animation: Εφαρμογή του της μεθόδου ανάλυσης VRIO
- 4.3 Η Προοπτική των Δυναμικών Ικανοτήτων (MA 4-6)
- 4.4 Η Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας και της Στρατηγικής Δραστηριότητας (MA 4-7, MA 4-8)

## Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- MA 4-1 Διαχωρίζουν τις βασικές ικανότητες, τους πόρους, τις δυνατότητες και της δραστηριότητες μιας επιχείρησης.
- MA 4-2 Συγκρίνουν και αντιπαραβάλλουν τους υλικούς και άυλους πόρους.
- MA 4-3 Αξιολογούν τις δύο κρίσιμες υποθέσεις (critical assumptions) πίσω από τη Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων.
- MA 4-4 Εφαρμόζουν τη μέθοδο ανάλυσης VRIO για να αξιολογούν τις ανταγωνιστικές επιπτώσεις των πόρων μιας επιχείρησης.
- MA 4-5 Αξιολογούν τις διαφορετικές συνθήκες που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.
- MA 4-6 Περιγράφουν πώς οι δυναμικές ικανότητες μπορούν να επιτρέψουν σε μια επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.
- MA 4-7 Πραγματοποιούν μια ανάλυση αλυσίδας αξίας για να εντοπίσουν ποιες από τις δραστηριότητες της επιχείρησης κατά τη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές οδηγούν στη διαφοροποίηση και ποιες οδηγούν τα κόστη.
- MA 4-8 Προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως ενυπάρχον σε ένα δίκτυο διακριτών δραστηριοτήτων.
- MA 4-9 Διεξάγουν μια ανάλυση SWOT για να αντλήσουν ιδέες/ γνώσεις από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και να καταλήξουν σε στρατηγικές επιπτώσεις.

## Λέξεις Κλειδιά

βασικές ικανότητες	Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων	Ανάλυση της αλυσίδας αξίας	Ανάλυση SWOT		
--------------------	-------------------------------------	----------------------------	--------------	--	--

## Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple

και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

## **Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 4.1**

Καταγράψτε τα δυνατά σας σημεία και τις αδυναμίες σας. Τι είδους οργανισμός θα σας επιτρέψει να αξιοποιήσετε στο έπακρο τα δυνατά σας σημεία και θα σας κρατήσει αφοσιωμένους στη δουλειά σας (προσαρμογή ατόμου – οργανισμού). Μήπως κάποιες από τις αδυναμίες σας πρέπει να μετριαστούν μέσω πρόσθετης κατάρτισης ή καθοδήγησης από έναν πιο έμπειρο επαγγελματία;

**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Απόδοση Επιχείρησης και Επιχειρηματικά Μοντέλα**

**(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζουμε αναλυτικά τον καθοριστικό στόχο της στρατηγικής διοίκησης τον προσδιορισμό και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να εξηγήσουμε τις διαφορές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει να σκεφτούμε καλά πώς ακριβώς να το υπολογίσουμε.

Ως μελέτη περίπτωσης συγκρίνουμε τις αποδόσεις της Apple και της Microsoft, ενώ δύο σημαντικές στρατηγικές περιλαμβάνονται στο κεφάλαιο για την πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών πλαισίων που συζητήθηκαν.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Ξεκινούμε με την εισαγωγή τριών τυπικών παραμέτρων που χρησιμοποιούνται για τη μελέτη της απόδοσης των επιχειρήσεων: (1) λογιστική, (2) μετοχική αξία και (3) δημιουργία οικονομικής αξίας. Τις εφαρμόζουμε στα πλαίσια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τις συγκρίνουμε και τις αντιπαραβάλλουμε ούτως ώστε να διακρίνουμε ποια είναι η καταλληλότερη να χρησιμοποιηθεί σε κάθε περίπτωση. Έπειτα, συζητάμε δύο πιο ολιστικά πλαίσια: (1) τη μέθοδο εξισορροπημένης αξιολόγησης και (2) τους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης. Εισάγουμε ποίκιλα σύνολα μέτρων για να καταγράψουμε την πολύπλευρη φύση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα επιχειρηματικά μοντέλα για να μετατρέψουν τη στρατηγική σε δράση.

### **Στόχοι/ Σκοποί**

- 5.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και απόδοση της επιχείρησης (MA 5-1, MA 5-2, MA 5-3, MA 5-4, MA 5-5)
  - «Οδηγοί» Αποδοτικότητας
  - Δημιουργία οικονομικής αξίας
  - Economic Value Creation
  - Οι τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης
- 5.2 Επιχειρηματικά Μοντέλα: Μετατρέποντας τη Στρατηγική σε Δράση (MA 5-6)
- 5.3 Επιπτώσεις για τους Στρατηγικούς Ηγέτες

### **Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- MA 5-1 Πραγματοποιούν μια ανάλυση αποδοτικότητας μιας επιχείρησης με τη χρήση λογιστικών δεδομένων για την εκτίμηση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- MA 5-2 Εφαρμόζουν τη δημιουργία μετοχικής αξίας για την εκτίμηση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- MA 5-3 Επεξηγούν τη δημιουργία οικονομικής αξίας και των διαφόρων πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- MA 5-4 Εφαρμόζουν τη μέθοδο της εξισορροπημένης αξιολόγησης για την εκτίμηση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- MA 5-5 Εφαρμόζουν τους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης για την εκτίμηση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- MA 5-6 Εφαρμόζουν το σχήμα γιατί – τι – ποιος – πώς του πλαισίου των επιχειρηματικών μοντέλων για να θέτουν σε εφαρμογή τη στρατηγική.

### Λέξεις Κλειδιά

Ανάλυση αποδοτικότητας	Δημιουργία μετοχικής αξίας	Εξισορροπημένη αξιολόγηση	Τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης	Επιχειρηματικά μοντέλα
------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------------	------------------------

### Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

### Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 5.1

Πόσο αξίζει ένα MBA κατά τη διάρκεια της καριέρας σας. Έχετε περιορίσει τις επιλογές σας είτε σε (1) ένα πλήρους απασχόλησης πρόγραμμα MBA είτε σε (2) ένα εκτελεστικό πρόγραμμα MBA στο ίδιο ίδρυμα διάρκειας 18 μηνών με μαθήματα κάθε δύο σαββατοκύριακα. Ας υποθέσουμε ότι η τιμή για το πρόγραμμα πλήρους απασχόλησης, αν προσθέσουμε το κόστος για τα διδάκτρα, τα βιβλία και τέλη, κυμαίνεται στις \$30,000 και στις \$90,000 για το εκτελεστικό πρόγραμμα MBA. Ποιο πρόγραμμα MBA θεωρείται ότι θα ήταν καλύτερο να επιλέξετε; Στην ανάλυσή σας, λάβετε υπόψη σας τις έννοιες της αξίας, της τιμής και του κόστους που έχουμε συζητήσει.

**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Επιχειρηματική Στρατηγική: Διαφοροποίηση, Ηγεσία Κόστους και Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών**

**(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Το κεφάλαιο ξεκινά με τη στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής του πλαισίου AFI (Ανάλυση, Διαμόρφωση και Εφαρμογή (Analyze, Formulate and Implement)). Το κεφάλαιο εξετάζει προσεκτικά τη στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο, όπως και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί προς όφελός της. Η στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο περιγράφει τις ενέργειες των διευθυντών κατά την αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν ανταγωνίζονται σε μια ενιαία αγορά προϊόντος.

Η περίπτωση της JetBlue Airways καθώς και δύο σημαντικές στρατηγικές εξετάζονται ως πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών πλαισίων που συζητήθηκαν.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Το κεφάλαιο εισάγει τους γενικούς τύπους επιχειρηματικής στρατηγικής και στη συνέχεια εξετάζει λεπτομερώς τις στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η απόδοση καθορίζεται από την αξία και τις θέσεις κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Το κεφάλαιο συνεχίζει με την αφομοίωση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων με τις στρατηγικές σε επιχειρησιακό επίπεδο για την αξιολόγηση των οφελών και των κινδύνων κάθε στρατηγικής, καθώς ποικίλλουν ανάλογα με τις συνθήκες της βιομηχανίας. Τέλος, συζητείται η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών ως μια θέση που συνδυάζει ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση.

### **Στόχοι/ Σκοποί**

- 6.1 Στρατηγική Επιχειρησιακού Επιπέδου: Πώς να Ανταγωνιστείτε για Πλεονέκτημα (MA 6-1)
  - Στρατηγική Επιχειρησιακού Επιπέδου
- 6.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης: Κατανόηση των Οδηγών Αξίας (MA 6-2)
  - Μελέτη Περίπτωσης: Toyota: Διαχείριση Ανακλήσεων και Ικανοποίηση Πελατών
- 6.3 Στρατηγική Κόστους - Ηγεσίας: Κατανόηση των Οδηγών Κόστους (MA 6-3)
  - Στρατηγική Διαφοροποίησης και Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους
- 6.4 Στρατηγική Επιχειρησιακού Επιπέδου και οι Πέντε Δυνάμεις: Οφέλη και Κίνδυνοι (MA 6-4)
- 6.5 Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών: Συνδυάζοντας τη Διαφοροποίηση με την Ηγεσία Κόστους (MA 6-5, MA 6-6)
  - Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών
- 6.6 Επιπτώσεις για τους Στρατηγικούς Ηγέτες

## Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- MA 6-1 Καθορίζουν τη στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο και να περιγράφουν πώς προσδιορίζει τη στρατηγική θέση της επιχείρησης.
- MA 6-2 Εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των οδηγών αξίας και της στρατηγικής διαφοροποίησης.
- MA 6-3 Εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των οδηγών αξίας και της στρατηγικής κόστους ηγεσίας.
- MA 6-4 Αξιολογούν τα οφέλη και τους κινδύνους των στρατηγικών διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους έναντι των πέντε δυνάμεων που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό.
- MA 6-5 Αξιολογούν τους οδηγούς αξίας και τους οδηγούς κόστους που ενδέχεται να επιτρέψουν σε μια επιχείρηση να ακολουθήσει μια στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών.
- MA 6-6 Αξιολογούν τους κινδύνους μιας στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών και να επεξηγούν τη δυσκολία που έγκειται όσον αφορά στην επιτυχία της καινοτομίας αξίας.

### Λέξεις Κλειδιά

Στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο	Οδηγοί αξίας	Διαφοροποίηση	Στρατηγική κόστους – ηγεσίας	Στρατηγική γαλάζιων ωκεανών	
-------------------------------------	--------------	---------------	------------------------------	-----------------------------	--

### Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

## Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 6.1

Εργαζόμενοι και σύμβουλοι συμφωνούν ότι ο χώρος εργασίας της Amazon είναι η επιτομή του «κάνε περισσότερα για λιγότερο κόστος». Αναγνωρίζουμε ότι αυτός είναι ο κύριος στόχος μιας επιχειρηματικής στρατηγικής κόστους ηγεσίας. Ωστόσο, ας θέσουμε στον εαυτό μας την ακόλουθη βασική ερώτηση: Θα ΜΠΟΡΟΥΣΑΤΕ σε αυτό το είδος εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής πίεσης να εξελιχθείτε; Η Amazon έχει ξεπεράσει τους 350,000 υπαλλήλους, προσλαμβάνοντας περισσότερους από 100,000 υπαλλήλους μόνο το 2016! Αυτοί οι υπάλληλοι θα προσφέρουν νέες, τολμηρές ιδέες και θα ωθήσουν την Amazon στο να γίνει ο πρώτος πωλητής τρισεκατομμυρίων δολαρίων, υπό την έντονη πίεση να επιτύχουν τους στόχους τους. Η γοητεία από αυτό το είδος επιτυχίας σε συνεπαίρνει, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει τεράστιες ανταμοιβές σε πολλούς υπαλλήλους, μετόχους και πελάτες. Ποιες πτυχές επιτυχίας αναζητάτε στην επαγγελματική σας καριέρα; Πριν ξεκινήσετε ένα καινούριο προτζεκτ, μια δουλειά ή μια επιχείρηση, ή ακόμα και πριν κάνετε μια αλλαγή στη βιομηχανία στην προσπάθεια να προχωρήσετε στην καριέρα σας, να ζυγίζετε πάντα τα υπέρ και τα κατά της κάθε απόφασης για να καθορίσετε τι και τι ΔΕΝ είστε έτοιμοι να θυσιάσετε.

### **Άσκηση 6.2 (βαθμολογία 5%)**

Η εταιρεία Best Buy είναι ο μεγαλύτερος έμπορος λιανικής πώλησης ηλεκτρονικών ειδών στις Ηνωμένες Πολιτείες, με τις φορολογικές πωλήσεις της τάξεως των \$40 δισεκατομμυρίων το 2017. Η εταιρεία ανταγωνίζεται επιθετικά τις τιμές των ανταγωνιστών της, όπως οι εταιρείες Costco, Sam's Club, Walmart, και Target, αλλά είναι εξίσου γνωστή στους καταναλωτές για την πρώτης τάξεως εξυπηρέτησης πελατών της. Οι πελάτες της Best Buy έχουν σχολιάσει ότι το προσωπικό πωλήσεων του λιανοπωλητή έχει εξαιρετική γνώση των προϊόντων της εταιρείας και μπορεί να τους κατευθύνει στην ακριβή θέση αντικειμένων που είναι δύσκολο να βρεθούν. Οι πελάτες της Best Buy εκτιμούν επίσης το γεγονός ότι τα μοντέλα επίδειξης των οθονών Η/Υ, των ψηφιακών συσκευών αναπαραγωγής και άλλων ηλεκτρονικών συσκευών είναι πάντα πλήρως τροφοδοτημένα και έτοιμα για χρήση στο κατάστημα. Η τεχνική υποστήριξη και οι υπηρεσίες εγκατάστασης (Geek Squad) της Best Buy αποτελούν επιπλέον υπηρεσίες εξυπηρέτησης οι οποίες εκτιμώνται από μεγάλο αριθμό πελατών. Πώς θα χαρακτηρίζατε την ανταγωνιστική στρατηγική της Best Buy; Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως στρατηγική χαμηλού κόστους; Ως στρατηγική διαφοροποίησης; Ως στρατηγική βέλτιστου κόστους; Έχει η εταιρεία επιλέξει να επικεντρωθεί σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς ή φαίνεται να ακολουθεί μια ευρεία προσέγγιση της αγοράς; Δικαιολογήστε την απάντησή σας.

### **Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**



## ΤΙΤΛΟΣ: Επιχειρηματική Στρατηγική: Καινοτομία, Επιχειρηματικότητα και Πλατφόρμες

(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο εστιάζουμε την προσοχή μας στην καινοτομία. Καθορίζουμε τι εννοούμε με τον όρο καινοτομία και εξετάζουμε πώς μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό. Στη συνέχεια, εξετάζουμε τη δημιουργία νέα επιχειρήσεων μέσω στρατηγικής ή κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Δίνουμε μια δυναμική προοπτική συζητώντας τον τρόπο με τον οποίο αλλάζει η καινοτομία κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της βιομηχανίας και τις προκλήσεις της «γεφύρωσης του χάσματος».

Μελετούμε την περίπτωση της Netflix και δύο βασικών στρατηγικών ως πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών πλαισίων που συζητήθηκαν.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Αναθεωρούμε μια κατηγοριοποίηση της καινοτομίας, δίνοντας έμφαση στις διασπαστικές καινοτομίες και στον ρόλο που διαδραματίζουν κατά την αλλαγή του τοπίου της βιομηχανίας. Οι αλλαγές που οφείλονται στις τεχνολογίες που σχετίζονται με το Διαδίκτυο και η αυξανόμενη διαθεσιμότητα της ευρυζωνικής πρόσβασης συνιστούν ένα επίμονο θέμα αυτού του κεφαλαίου και τονίζονται σε μια συζήτηση που περιστρέφεται γύρω από τις διαφορές μεταξύ των e-επιχειρήσεων (platform businesses) και των παραδοσιακών επιχειρήσεων (pipeline businesses). Το κεφάλαιο κλείνει με μια συζήτηση αναφορικά με τις πρακτικές συνέπειες αυτών των ιδεών για τους σχεδιαστές της στρατηγικής (strategists).

### Στόχοι/ Σκοποί

- 7.1 Ο Ανταγωνισμός που οδηγείται από την Καινοτομία (MA 7-1)
- 7.2 Στρατηγική και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (MA 7-2)
  - Μελέτη Περίπτωσης: Η επιχειρηματικότητα του Elon Musk από την Zip2 στην Tesla
- 7.3 Καινοτομία και Κύκλος Ζωής Βιομηχανίας (MA 7-3, MA 7-4)
  - Μελέτη Περίπτωσης: Καινοτομία και Κύκλος Ζωής Βιομηχανίας
- 7.4 Είδη καινοτομίας (MA 7-5)
  - Διαδραστική Σήμανση (interactive labelling): Είδη Καινοτομίας
- 7.5 Στρατηγική Πλατφόρμας ( MA 7-6)

## Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- MA 7-1 Περιγράφουν τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας από την ιδέα στην απομίμηση.
- MA 7-2 Εφαρμόζουν τις έννοιες της στρατηγικής διοίκησης στην επιχειρηματικότητα και την καινοτομία.
- MA 7-3 Περιγράφουν τις ανταγωνιστικές επιπτώσεις των διαφόρων σταδίων στον κύκλο ζωής της βιομηχανίας.
- MA 7-4 Εξάγουν τις στρατηγικές επιπτώσεις του πλαισίου γεφυρώματος του χάσματος.
- MA 7-5 Κατηγοριοποιούν τους διάφορους τύπους καινοτομιών στο πλαίσιο των αγορών και της τεχνολογίας.
- MA 7-6 Επεξηγούν το πώς και το γιατί οι e-επιχειρήσεις (platform businesses) μπορούν να ξεπεράσουν σε απόδοση τις παραδοσιακές επιχειρήσεις (pipeline businesses).

## Λέξεις Κλειδιά

Διαδικασία καινοτομίας (innovation process)	Συνέπειες ανταγωνισμού (competitive implications)	Γεφύρωμα του χάσματος (crossing-the-chasm)	Είδη καινοτομίας (types of innovations)		
---	---	--	---	--	--

## Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

## Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 7.1

Λαμβάνοντας υπόψη σας το σημερινό επιχειρηματικό κλίμα, θα λέγατε ότι τώρα είναι μια καλή στιγμή για να ξεκινήσετε μια επιχείρηση; Γιατί ή γιατί όχι;

**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρική Στρατηγική: Κάθετη Ολοκλήρωση και Διαφοροποίηση

(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες βιομηχανίες και παγκόσμιες αγορές επιθυμούν να ανταγωνιστούν και να κατανοήσουν ότι αυτές οι επιλογές είναι πιθανό να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Οι απαντήσεις σε αυτές τις σημαντικές ερωτήσεις καταγράφονται στη στρατηγική της επιχείρησης σε εταιρικό επίπεδο.

Στο κεφάλαιο αναλύονται η περίπτωση της Amazon.com και αναλύονται βασικές στρατηγικές ως πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών πλαισίων που συζητήθηκαν.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Σε αυτό το κεφάλαιο - το πρώτο από τα τρία σχετικά με την εταιρική στρατηγική - ορίζουμε τη στρατηγική εταιρικού επιπέδου και εξετάζουμε δύο βασικά στρατηγικά θέματα εταιρικού επιπέδου: την κάθετη ολοκλήρωση και τη διαφοροποίηση. Επιπλέον, θα καλύψουμε τις αποφάσεις make-or-buy (παραγωγή/ κατασκευή προϊόντος – αγορά προϊόντος από εξωτερικό προμηθευτή) και θα προσδιορίσουμε τις περιπτώσεις στις οποίες η διαφοροποίηση μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### Στόχοι/ Σκοποί

- 8.1 Τι είναι η Εταιρική Στρατηγική; (MA 8-1, MA 8-2)
  - Εταιρική Στρατηγική
- 8.2 Τα όρια της Επιχείρησης (MA 8-3)
  - Μελέτη Περίπτωσης - Βίντεο: Πεδίο εφαρμογής της Εταιρείας
- 8.3 Κάθετη ολοκλήρωση κατά μήκος της Βιομηχανικής Αλυσίδας Αξίας (MA 8-4, MA 8-5, MA 8-6)
  - Μελέτη Περίπτωσης: Κάθετη Ολοκλήρωση
- 8.4 Εταιρική Διαφοροποίηση: Επέκταση πέρα από την Ενιαία Αγορά (single market) (MA 8-7, MA 8-8, MA 8-9)
  - Διαδραστική Σήμανση (Interactive Labeling): Εταιρική Διαφοροποίηση και Επιχειρηματική Απόδοση
- 8.5 Επιπτώσεις για τους Στρατηγικούς Ηγέτες

### Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- MA 8-1 Καθορίζουν την εταιρική στρατηγική και να περιγράφουν τις τρεις διαστάσεις κατά τις οποίες αξιολογείται.
- MA 8-2 Επεξηγούν το γιατί πρέπει οι επιχειρήσεις να αναπτύσσονται και να αξιολογούν τα διάφορα κίνητρα ανάπτυξης.
- MA 8-3 Περιγράφουν και να αξιολογούν τις διάφορες επιλογές που έχουν οι επιχειρήσεις για την οργάνωση της οικονομικής τους δραστηριότητας.
- MA 8-4 Περιγράφουν τους δύο τύπους κάθετης ολοκλήρωσης κατά μήκος της βιομηχανικής αλυσίδας αξίας: κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω και προς τα εμπρός.
- MA 8-5 Καθορίζουν και να αξιολογούν τα οφέλη και τους κινδύνους της κάθετης ολοκλήρωσης.
- MA 8-6 Περιγράφουν και να αναλύουν εναλλακτικές λύσεις στην κάθετη ολοκλήρωση
- MA 8-7 Περιγράφουν και να αξιολογούν διαφορετικούς τύπους εταιρικής διαφοροποίησης
- MA 8-8 Εφαρμόζουν τη βασική μήτρα ικανοτήτων-αγοράς για να εξάγουν διαφορετικές στρατηγικές διαφοροποίησης
- MA 8-9 Εξηγούν πότε μια στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πότε όχι

### Λέξεις Κλειδιά

Κάθετη ολοκλήρωση	Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και προς τα πίσω	Μήτρα ικανοτήτων-αγοράς	Στρατηγική διαφοροποίησης		
-------------------	---	-------------------------	---------------------------	--	--

### Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

### Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 8.1

Καταχωρίστε κάθε σημαντικό τομέα δραστηριοτήτων σας. Σκεφτείτε τον κάθε ένα εξ αυτών ως μια επιχείρηση. (εάν είστε ο ορισμός του «μόνο δουλειά, καθόλου παιχνίδι» τότε είστε μια ενιαία μορφή επιχείρησης προσωπικής διαφοροποίησης). Αντί για έσοδα, υπολογίστε το ποσοστό του χρόνου που ξοδεύετε ανά εβδομάδα για κάθε δραστηριότητα (οι περισσότεροι θα διαφοροποιηθούν, αν και για κάποιους μπορεί να επικρατήσει ίσως το πανεπιστήμιο ή η εργασία). Για να αξιολογήσετε τον βαθμό σχετικότητας και μη σχετικότητας, εξετάστε το θέμα και την κοινότητα που εμπλέκονται σε κάθε δραστηριότητα. Για παράδειγμα, εάν κάνετε μπαλέτο και δουλεύετε ως λογιστής, αυτές θα είναι σε μεγάλο βαθμό άσχετες δραστηριότητες μεταξύ τους (εκτός αν είστε λογιστής και δουλεύετε για μια εταιρεία μπαλέτου!).

Τι συμπεράσματα εξάγετε βάσει της προσωπικής σας στρατηγικής διαφοροποίησης;

**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρική Στρατηγική: Στρατηγικές Συμμαχίες, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο μελετάμε την εταιρική στρατηγική των συγχωνεύσεων, των εξαγορών και των στρατηγικών συμμαχιών. Επίσης, εξετάζουμε την οριζόντια ολοκλήρωση και τους τρεις διαφορετικούς μηχανισμούς διακυβέρνησης για τη διοίκηση των συμμαχιών.

Αναλύουμε την περίπτωση της Lyft και δύο βασικών στρατηγικών ως πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών πλαισίων που συζητήθηκαν.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ξεκινούμε με μια συζήτηση για την πρακτική εφαρμογή του πλαισίου εμπλουτισμού, δανεισμού ή αγοράς (build, borrow or buy framework). Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Ωστόσο οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές απαιτούν υψηλό βαθμό αφοσίωσης πόρων και διοικητικών αλλαγών, τα οποία ενδέχεται να προκαλέσουν ανελαστικότητα λόγω της πιθανής ιδιαιτερότητας του περιουσιακού στοιχείου που θα μπορούσε να προκύψει μετά από κάποια συγχώνευση και εξαγορά. Οι στρατηγικές συμμαχίες παρέχουν εναλλακτικές για τους στόχους διαφοροποίησης των επιχειρήσεων, καθώς επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στις βασικές ικανότητές τους, αναθέτοντας παράλληλα μη βασικές δραστηριότητες σε εξωτερικούς συνεργάτες.

### Στόχοι/ Σκοποί

- 9.1 Πώς οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ανάπτυξη (MA 9-1)
  - Πλαίσιο εμπλουτισμού, δανεισμού ή αγοράς (build, borrow or buy framework).
- 9.2 Στρατηγικές Συμμαχίες (MA 9-2, MA 9-3, MA 9-4)
  - Διαδραστική Σήμανση (Interactive Labeling): Στρατηγικές Συμμαχίες
- Μελέτη Περίπτωσης: Διοίκηση Συμμαχιών της Starbucks
- 9.3 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές (MA 9-5, MA 9-6, MA 9-7, MA 9-8)
  - Διαδραστική Σήμανση (Interactive Labeling): Οριζόντια ολοκλήρωση
- 9.4 Συνέπειες για τους Στρατηγικούς Ηγέτες

### Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να

- MA 9-1 Εφαρμόζουν το πλαίσιο εμπλουτισμού, δανεισμού ή αγοράς (build, borrow or buy framework) για να καθοδηγήσουν την εταιρική στρατηγική.
- MA 9-2 Καθορίζουν στρατηγικές συμμαχίες και να εξηγούν τη σημασία τους για την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και για ποιο λόγο οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε αυτές.
- MA 9-3 Περιγράφουν τους τρεις μηχανισμούς διακυβέρνησης της συμμαχίας και να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.
- MA 9-4 Περιγράφουν τα τρία στάδια της διοίκησης της συμμαχίας και να εξηγούν πώς η ικανότητα διοίκησης της συμμαχίας μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- MA 9-5 Διακρίνουν τη διαφορά μεταξύ συγχωνεύσεων και εξαγορών και να εξηγούν γιατί οι εταιρείες θα χρησιμοποιούσαν οποιαδήποτε εκ των δύο όσον αφορά την εκτέλεση της στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο
- MA 9-6 Ορίζουν την οριζόντια ολοκλήρωση και να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της επιλογής για την εκτέλεση της στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο.
- MA 9-7 Εξηγούν γιατί οι επιχειρήσεις συμμετέχουν σε εξαγορές.
- MA 9-8 Αξιολογούν το κατά πόσο οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### Λέξεις Κλειδιά

Στρατηγικές συμμαχίες	Εταιρική στρατηγική	Διοίκηση συμμαχίας	Οριζόντια ολοκλήρωση	Συγχωνεύσεις και εξαγορές
-----------------------	---------------------	--------------------	----------------------	---------------------------

### Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

### Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 9.1

Δημιουργήστε μια λίστα με έως και 12 άτομα από το πανεπιστήμιό σας με τα οποία επικοινωνείτε τακτικά (αυτοπροσώπως, ηλεκτρονικά ή και με τους δύο τρόπους). Σχεδιάστε το δίκτυό σας (τοποθετήστε τα ονόματα ή τα αρχικά των ονομάτων δίπλα σε κάθε κόμβο) και συνδέστε τους κόμβους μεταξύ τους για να σκιαγραφήσετε τις μεταξύ επικοινωνίες αυτών των ατόμων (δηλ. υποδείξετε τους φίλους των φίλων σας), Μπορείτε να εντοπίσετε ισχυρούς και αδύναμους δεσμούς στο δίκτυό σας;



**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Παγκόσμια Στρατηγική: Παγκόσμιος Ανταγωνισμός

(10<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματευόμαστε τη σημασία της παγκοσμιοποίησης. Εξηγούμε γιατί οι επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να εισέλθουν στην παγκόσμια αγορά. Ωστόσο, για να γίνει αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τον ταραχώδη και διαφορετικό χαρακτήρα της παγκόσμιας αγοράς. Αυτή η δυναμική κατάσταση προκαλείται από τα διαφορετικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά, τους πολιτιστικούς παράγοντες και τους διαφορετικούς τύπους ζήτησης. Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς και να είναι ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν παγκόσμιες στρατηγικές.

Η περίπτωση της Ikea, όπως και δύο βασικές στρατηγικές εξετάζονται ως πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών πλαισίων που συζητήθηκαν.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ξεκινούμε με τους ορισμούς της παγκοσμιοποίησης, των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των άμεσων ξένων επενδύσεων για να βοηθήσουμε τους μαθητές να αναπτύξουν μια καλή βάση όσον αφορά τις έννοιες της παγκοσμιοποίησης. Έπειτα, μιλάμε για το γιατί, το πού και το πώς εισήλθαν οι πολυεθνικές εταιρείες στην παγκόσμια αγορά. Συζητάμε διάφορους τύπους παγκόσμιων στρατηγικών που παρατάσσονται στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης – ανταπόκρισης, καθώς και τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματά τους. Τέλος, συζητούμε την παγκόσμια ηγεσία σε συγκεκριμένους κλάδους όπως αναλύεται μέσω της θεωρίας του Διαμαντιού του Porter για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε εθνικό επίπεδο.

### Στόχοι/ Σκοποί

- 10.1 Τι είναι η Παγκοσμιοποίηση; (MA 10-1)
- 10.2 Γιατί να εισέλθει μια επιχείρηση στην παγκόσμια αγορά; (MA 10-2)
  - Μελέτη Περίπτωσης - Βίντεο: Γιατί να εισέλθει μια επιχείρηση στην παγκόσμια αγορά;
- 10.3 Είσοδος στην Παγκόσμια Αγορά: Πού και πώς; (MA 10-3, MA 10-4)
- 10.4 Μείωση Κόστους έναντι τοπικής Ανταπόκρισης: Το πλαίσιο Ενσωμάτωσης – Ανταπόκρισης (MA 10-5)
  - Μελέτη Περίπτωσης: Παγκόσμια Στρατηγική
- 10.5 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα σε Εθνικό Επίπεδο: Παγκόσμια Ηγεσία σε Συγκεκριμένες Βιομηχανίες (MA 10-6)
  - Διαδραστική Σήμανση (Interactive Labeling): Η θεωρία του Διαμαντιού του Porter για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε εθνικό επίπεδο
- 10.6 Επιπτώσεις για τους Στρατηγικούς Ηγέτες

## Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να

- MA 10-1 Ορίζουν την Παγκοσμιοποίηση, τις πολυεθνικές εταιρείες, τις ξένες άμεσες επενδύσεις και την παγκόσμια στρατηγική.
- MA 10-2 Εξηγούν γιατί οι εταιρείες ανταγωνίζονται στο εξωτερικό και να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που μπορεί να έχει η είσοδος μιας επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά.
- MA 10-3 Εφαρμόζουν το μοντέλο CAGE για να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις μιας πολυεθνικής σχετικά με τις χώρες που θα εισέλθει.
- MA 10-4 Συγκρίνουν και να αντιπαραβάλουν τις επιλογές που έχουν οι πολυεθνικές όσον αφορά το να εισέλθουν σε ξένες αγορές.
- MA 10-5 Εφαρμόζουν το πλαίσιο ενσωμάτωση – ανταπόκριση για την αξιολόγηση τεσσάρων διαφορετικών στρατηγικών που μπορούν να ακολουθήσουν οι πολυεθνικές όταν ανταγωνίζονται παγκοσμίως.
- MA 10-6 Εφαρμόζουν τη θεωρία του Διαμαντιού του Porter για να εξηγούν γιατί ορισμένοι κλάδοι είναι πιο ανταγωνιστικοί σε συγκεκριμένα έθνη από άλλους.

## Λέξεις Κλειδιά

Παγκοσμιοποίηση	Πολυεθνικές εταιρείες	Άμεσες ξένες επενδύσεις	Παγκόσμια στρατηγική	Η θεωρία του Διαμαντιού του Porter
-----------------	-----------------------	-------------------------	----------------------	------------------------------------

## Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

## Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 10.1

Χρησιμοποιείτε τρεις παραμέτρους της παγκόσμιας νοοτροπίας (global mind-set) και εφαρμόστε τις στην καριέρα σας. Ξοδέψτε μερικά λεπτά για να σκεφτείτε και να εντοπίσετε τους δικούς σας τύπους «νοοτροπίας κεφαλαίου» (“mind-set capital”).

### Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)

## **ΤΙΤΛΟΣ: Οργανωτικός Σχεδιασμός: Δομή, Κουλτούρα και Έλεγχος** **(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Αυτό το κεφάλαιο αναλύει τη σημασία της οργανωτικής δομής και της κουλτούρας, καθώς και την επίδραση που έχουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Η οργανωτική κουλτούρα και δομή θεωρούνται σημαντικές λόγω της οργανωτικής αδράνειας, η οποία αποτελεί την ανικανότητα και την αντίσταση μιας επιχείρησης στην αλλαγή.

Η περίπτωση της Zappos, όπως και δύο βασικές στρατηγικές παρουσιάζονται ως πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών πλαισίων που συζητήθηκαν.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Πρέπει να καταλάβετε ότι η στρατηγική προσαρμογής μεταξύ μιας επιχείρησης και του περιβάλλοντός της δεν είναι στατική, αλλά δυναμική. Αυτό σημαίνει ότι όπως το περιβάλλον αλλάζει διαρκώς έτσι και η επιχείρηση. Προκειμένου να προσαρμόζεται με επιτυχία μια επιχείρηση πρέπει να αλλάζει τη στρατηγική της και συχνά τη δομή και την κουλτούρα της. Επιπλέον, στο κεφάλαιο αυτό συζητούνται οι μηχανιστικές και οργανικές οργανώσεις, καθώς και διάφοροι άλλοι τύποι κοινών οργανωτικών δομών. Το κεφάλαιο κλείνει με μια συζήτηση γύρω από τον οργανωτικό έλεγχο και τη σχέση του με την οργανωτική κουλτούρα.

### **Στόχοι/ Σκοποί**

- 11.1 Οργανωτικός Σχεδιασμός και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (MA 11-1, MA 11-2, MA 11-3, MA 11-4)
  - Μελέτη Περίπτωσης - Βίντεο: Πώς να οργανωθείτε για να αποκτήσετε Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
- 11.2 Στρατηγική και Δομή (MA 11-5)
  - Μελέτη Περίπτωσης: Στρατηγική και Δομή
- 11.3 Οργάνωση για Καινοτομία (MA 11-6)
- 11.4 Οργανωτική Κουλτούρα: Αξία, Κανόνες και Τεχνουργήματα (MA 11-7)
  - Μελέτη Περίπτωσης - Βίντεο: Οργανωτική Κουλτούρα
- 11.5 Στρατηγικά Συστήματα Ελέγχου και Ανταμοιβής (MA 11-8)
- 11.6 Συνέπειες για τους Στρατηγικούς Ηγέτες

### **Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να

- MA 11-1 Καθορίζουν τον οργανωτικό σχεδιασμό και να απαριθμήσουν τα τρία δομικά στοιχεία του.
- MA 11-2 Εξηγούν πώς η οργανωτική αδράνεια μπορεί να οδηγήσει καταξιωμένες επιχειρήσεις στην αποτυχία.
- MA 11-3 Καθορίζουν την οργανωτική δομή και να περιγράψουν τα τέσσερα στοιχεία της.
- MA 11-4 Συγκρίνουν και αντιπαραθέτουν τα μηχανιστικούς σε σχέση με τους οργανικούς οργανισμούς.
- MA 11-5 Περιγράφουν τις διαφορετικές οργανωτικές δομές και να τις αντιστοιχίζουν με τις κατάλληλες στρατηγικές.
- MA 11-6 Αξιολογούν την κλειστή και ανοικτή καινοτομία (closed and open innovation) και να εντοπίζουν τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει στην οργανωτική δομή.
- MA 11-7 Περιγράφουν τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας και να εξηγούν από πού μπορούν να προέρχονται οι οργανωτικές κουλτούρες και πώς μπορούν να αλλάξουν;
- MA 11-8 Συγκρίνουν και να αντιπαραβάλλουν τα διάφορα στρατηγικά συστήματα ελέγχου και ανταμοιβής.

### Λέξεις Κλειδιά

Οργανωτικός σχεδιασμός	Οργανωτική αδράνεια	Οργανωτική δομή	Ανοικτή καινοτομία	Στρατηγικός έλεγχος	
---------------------------	------------------------	--------------------	-----------------------	------------------------	--

### Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**
- Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

### Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 11.1

Αναλύστε το πλαίσιο της οργανωτικής δομής και κυκλώστε τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που σας ενδιαφέρουν. Διαγράψτε τους παράγοντες που θεωρείτε πως δεν θα σας άρεσαν. Το αποτέλεσμα που βρήκατε τείνει προς τη μηχανιστική ή την οργανική οργάνωση;

**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 hours)**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρική Διακυβέρνηση και Επιχειρηματική Δεοντολογία και Ηθική**

**(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Στο κεφάλαιο αυτό βλέπουμε τη σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης και της επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής. Μια σημαντική λεπτομέρεια που μπορούν να αντλήσουν οι μαθητές από το κεφάλαιο είναι ότι η διακυβέρνηση και η ηθική είναι στενά συνδεδεμένες σε μια διασταύρωση του καθορισμού των σωστών αξιών και στη συνέχεια της διασφάλισης της συμμόρφωσης.

Η περίπτωση της Uber, καθώς και δύο βασικές στρατηγικές αναφέρονται ως πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών πλαισίων που συζητήθηκαν.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Αρχικά, το κεφάλαιο εξετάζει τη σχέση μεταξύ στρατηγικής διοίκησης και κοινωνίας. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει μόνο να κάνουν κέρδος, αλλά να το κάνουν συνεισφέροντας στην κοινωνία. Έπειτα, αναλύονται οι βασικοί παράγοντες των δομών διακυβέρνησης, όπως η θεωρία των αντιπροσώπων, το διοικητικό συμβούλιο, καθώς και άλλοι μηχανισμοί διακυβέρνησης, όπως η αποζημίωση των CEO. Τέλος, εξετάζει τον ρόλο της επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής στην εφαρμογή της στρατηγικής. Οι φοιτητές μπορούν μέσω του κεφαλαίου να διαπιστώσουν ότι η διακυβέρνηση και η ηθική είναι στενά συνδεδεμένες στη διασταύρωση του καθορισμού των σωστών αξιών και στη συνέχεια της διασφάλισης της συμμόρφωσης.

### **Στόχοι/ Σκοποί**

- 12.1 Το πλαίσιο Δημιουργίας Κοινής Αξίας (MA 12-1)
  - Μελέτη Περίπτωσης – Βίντεο: Δημιουργία Κοινής Αξίας
- 12.2 Εταιρική Διακυβέρνηση (MA 12-2, MA 12-3, MA 12-4, MA 12-5)
  - Διαδραστική Σήμανση (Interactive Labeling): Εταιρική Διακυβέρνηση
- 12.3 Στρατηγική και Επιχειρηματική Δεοντολογία και Ηθική (MA 12-6)
  - Μελέτη Περίπτωσης – Βίντεο: Στρατηγική και Επιχειρηματική Δεοντολογία και Ηθική στη Νότια Αφρική
- 12.4 Επιπτώσεις για τους Στρατηγικούς Ηγέτες

### **Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να

- MA 12-1 Περιγράφουν το πλαίσιο δημιουργίας κοινής αξίας και τη σχέση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- MA 12-2 Επεξηγούν τον ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης.
- MA 12-3 Εφαρμόζουν τη θεωρία των αντιπροσώπων για να επεξηγούν το γιατί και το πώς οι εταιρείες χρησιμοποιούν μηχανισμούς διακυβέρνησης για να ευθυγραμμίσουν τα συμφέροντα των εντολέων και των αντιπροσώπων.
- MA 12-4 Αξιολογούν το διοικητικό συμβούλιο ως κεντρικό μηχανισμό διακυβέρνησης για δημόσιες εταιρείες.
- MA 12-5 Αξιολογούν άλλους μηχανισμούς διακυβέρνησης.
- MA 12-6 Επεξηγούν τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής.

### Λέξεις Κλειδιά

Δημιουργία κοινής αξίας	Εταιρική διακυβέρνηση	Κεντρικός μηχανισμός διακυβέρνησης	Επιχειρηματική δεοντολογία και ηθική		
-------------------------	-----------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--	--

### Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book: Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.**

Το εγχειρίδιο συνθέτει και ενσωματώνει θεωρία, εμπειρική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές με τρέχοντα, πραγματικά παραδείγματα. Τα παραδείγματα περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εταιρειών όπως Facebook, Google, Starbucks, Apple και Uber. Το εγχειρίδιο παρέχει την απαραίτητη βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και πώς οι διευθυντές λαμβάνουν ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεις.

### Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 12.1

Θεωρείτε ότι προσπάθειες όπως ο όρκος των αποφοίτων του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA (που συζητείται σε αυτό το κεφάλαιο) αντικατοπτρίζουν μια διαφορετική προσέγγιση την οποία η Γενιά Υ θα έχει σε σχέση με το επιχειρηματικό περιβάλλον συγκριτικά με τις προηγούμενες γενιές;

**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**

**ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρική Κουλτούρα και Ηγεσία:  
Τα μυστικά για τη σωστή εκτέλεση της Στρατηγικής**

**(13<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Αυτό το κεφάλαιο εξερευνά τα δύο εναπομένοντα διοικητικά καθήκοντα που διαμορφώνουν το αποτέλεσμα των προσπαθειών για την υλοποίηση της στρατηγικής μια εταιρείας: τη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που υποστηρίζει τη στρατηγική και την άσκηση της εσωτερικής ηγεσίας που απαιτείται για την προώθηση της υλοποίησης των στρατηγικών πρωτοβουλιών και την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων λειτουργικής αριστείας.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Κάθε εταιρεία έχει τη δική της μοναδική εταιρική κουλτούρα, κοινές αξίες, ριζωμένες συμπεριφορές και εταιρικές παραδόσεις που διαμορφώνουν τους κανόνες συμπεριφοράς, τις αποδεκτές εργασιακές πρακτικές και τους τρόπους λειτουργίας. Είναι σημαντικό ότι οι εταιρικές κουλτούρες ποικίλλουν ευρέως.

Ο χαρακτήρας της κουλτούρας ή του εργασιακού κλίματος μιας επιχείρησης είναι προϊόν των βασικών αξιών και επιχειρηματικών αρχών που υιοθετούν τα στελέχη, των πρότυπων του τι είναι ηθικά αποδεκτό και τι όχι, των πρακτικών εργασίας και των συμπεριφορών που καθορίζουν «πώς λειτουργούμε εδώ», της προσέγγισης της διοίκησης όσον αφορά τους ανθρώπους και της «χημείας» και της «προσωπικότητας» που διαπερνά το εργασιακό της περιβάλλον.

### **Στόχοι/ Σκοποί**

- Ενσωμάτωση μιας Εταιρικής Κουλτούρας που προωθεί τη Σωστή Εκτέλεση της Στρατηγικής
- Προσδιορισμός των Βασικών Χαρακτηριστικών της Εταιρικής Κουλτούρας της Εταιρείας
- Γιατί οι Εταιρικές Κουλτούρες επηρεάζουν τη Διαδικασία Εκτέλεσης της Στρατηγικής
- Καθοδήγησης της Διαδικασίας Εκτέλεσης της Στρατηγικής



## Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι φοιτητές θα είναι σε θέση να γνωρίζουν

- Τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας μιας επιχείρησης και τον ρόλο των βασικών αξιών και των δεοντολογικών προτύπων στην οικοδόμηση μιας εταιρικής κουλτούρας
- Πώς και γιατί η κουλτούρα μιας εταιρείας μπορεί να βοηθήσει την προσπάθεια για τη σωστή εκτέλεση της στρατηγικής.
- Τα είδη των διοικητικών ενεργειών που μπορούν να συμβάλουν στην αλλαγή μιας προβληματικής εταιρικής κουλτούρας.
- Τι αποτελεί αποτελεσματική διοικητική ηγεσία (managerial leadership) στην επίτευξη ανώτερης ποιότητας εκτέλεσης της στρατηγικής.

## Λέξεις Κλειδιά

Εταιρική κουλτούρα	Εκτέλεση στρατηγικής	Βασικές αξίες	Αλλαγή		
--------------------	----------------------	---------------	--------	--	--

## Σχολιασμένη Βιβλιογραφία

- **E-book:** Thompson, Arthur A. & Strickland, A. J. & Gamble, John. (2019). *Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases*. Boston : McGraw-Hill/Irwin  
Το "Crafting and Executing Strategy" παρουσιάζει τα πιο πρόσφατα ερευνητικά ευρήματα από τη λογοτεχνία και τις στρατηγικές πρακτικές των εταιρειών. Το περιεχόμενο, αντικατοπτρίζει τόσο την ακαδημαϊκή σκέψη όσο και τον πραγματισμό της πραγματικής στρατηγικής διαχείρισης.

## Ασκήσεις/ Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 13.1

Εάν ήσασταν στέλεχος σε μια εταιρεία που είχε μια διάχυτη αλλά προβληματική κουλτούρα, τι βήματα θα ακολουθούσατε για την αλλάξετε; Με τη βοήθεια του Google Scholar ή με την πρόσβαση που δίνει η πανεπιστημιακή βιβλιοθήκη σας στα EBSCO, LexisNexis ή σε άλλες βάσεις δεδομένων, αναζητήστε πρόσφατα άρθρα σε επιχειρηματικές δημοσιεύσεις σχετικά με την «αλλαγή της κουλτούρας». Τι ρόλο διαδραμάτισαν τα στελέχη στην αλλαγή της κουλτούρας; Πώς διαφέρει από αυτό θα κάνατε για να αλλάξετε την κουλτούρα;

### Άσκηση 13.2 (βαθμολογία 40%)

## Ερευνητική Εργασία – «Εργαλεία και Τεχνικές Στρατηγικής Διοίκησης»

### Δείκτες Αξιολόγησης/ Εργασία

- Εκπονήστε βιβλιογραφική ανασκόπηση με θέμα «Εργαλεία και Τεχνικές της Στρατηγικής Διοίκησης».
- Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση επιλέξτε την κατάλληλη μεθοδολογία για να εξακριβώσετε την αντίληψη και την τρέχουσα χρήση των «Εργαλείων και Τεχνικών της Στρατηγικής Διοίκησης» στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Κύπρου ή σε οποιαδήποτε άλλη χώρα.
- Διεξάγετε ερευνητική μελέτη με βάση την επιλεγμένη μεθοδολογία (έρευνα - survey)
- Συλλέξτε πρωταρχικά δεδομένα και αναλύστε τα αποτελέσματά σας
- Παρουσιάστε τα ευρήματά σας σε μια ερευνητική εργασία και δημιουργήστε μια παρουσίαση στο power point.
- Η εργασία σας θα πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες: περίληψη, εισαγωγή, βιβλιογραφική επισκόπηση, μεθοδολογία, αποτελέσματα, συμπεράσματα και αναφορές.
- Οι αναφορές πρέπει να αναφέρονται στο κείμενο με τη βοήθεια του συστήματος παραπομπών Harvard

#### Απαραίτητες Προϋποθέσεις

Τρόπος Εργασίας:	<b>Ομαδικός</b>
Μορφή Παρουσίασης:	<b>10λεπτη παρουσίαση + γραπτή εργασία</b>
Έκταση (λέξεις):	<b>3000 λέξεις</b>
Προθεσμία:	
<b>Σημείωση:</b>	Η ηλεκτρονική υποβολή αντιγράφου της εργασίας είναι υποχρεωτική.

*Οι ακόλουθες πληροφορίες είναι σημαντικές κατά:*

- Την προετοιμασία της αξιολόγησής σας
- Τον έλεγχο της εργασίας σας πριν από την υποβολή της
- Την ερμηνεία του βαθμού σας και της εποικοδομητικής κριτικής μετά τη βαθμολογία (Σημειώστε ότι η δουλειά σας δεν θα σας επιστραφεί, γι' αυτό είναι σημαντικό να διατηρήσετε αντίγραφο της δουλειάς σας για τον σκοπό αυτό).

<b>Μαθησιακά Αποτελέσματα που εξετάζονται</b>	Κριτική αξιολόγηση βασικών ζητημάτων στη Στρατηγική Διοίκηση
<b>Κριτήρια Αξιολόγησης</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Περιεχόμενο (30%)</li><li>• Ανάλυση (30%)</li><li>• Εφαρμογή (20%)</li><li>• Παρουσίαση/ Επικοινωνία (20%)</li></ul>

**Συνιστώμενος χρόνος ενασχόλησης του φοιτητή (15 ώρες)**

## **ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ/ ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΣΚΕΨΗ**

Στην τελευταία αυτή τηλεδιάσκεψη, οι φοιτητές ενημερώνονται και για τη μορφή των ερωτήσεων του εξεταστικού δοκιμίου της Τελικής Εξέτασης (π.χ. πολλαπλής επιλογής, σύντομης απάντησης, ανάπτυξης, μελέτης περίπτωσης κ.λ.π.), όπως επίσης και κατά πόσο οι εξετάσεις του μαθήματος θα διεξάγονται με κλειστές ή ανοικτές σημειώσεις.

**ΤΙΤΛΟΣ:**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**  
Περίπου 50 ώρες.

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

**Τίτλος: Τι είναι η Στρατηγική;**

**(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 1.1**

Αυτές οι ερωτήσεις είναι προσωπικές, ωστόσο μοιραζόμαστε κάποιες σκέψεις πάνω σε αυτές. Οι αξίες πρέπει να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο, αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα αποτελέσουν και την πιο σημαντική επιρροή. Εάν ο μοναδικός σας στόχος είναι να γίνετε επικεφαλής μιας μεγάλης εταιρείας, η ανάπτυξη και η επέκταση της αγοράς μπορεί να αποτελέσουν υψηλή προτεραιότητα. Παρ' όλα αυτά, κάποιος μπορεί να συναντήσει την επιτυχία σε πολλά μέρη και είναι συνήθως πιο σημαντικό να βρει μια εταιρεία με καλή ηγεσία (εταιρικά αποτελέσματα) παρά να ανησυχεί αποκλειστικά για την ανάπτυξη της αγοράς (βιομηχανικά αποτελέσματα).

**ΤΙΤΛΟΣ: Στρατηγική Ηγεσία: Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης**

**(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 2.1**

Αυτές οι ερωτήσεις είναι προσωπικές, ωστόσο μοιραζόμαστε κάποιες σκέψεις πάνω σε αυτές. Οι αξίες πρέπει να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο, αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα αποτελέσουν και την πιο σημαντική επιρροή. Εάν ο μοναδικός σας στόχος είναι να γίνετε επικεφαλής μιας μεγάλης εταιρείας, η ανάπτυξη και η επέκταση της αγοράς μπορεί να αποτελέσουν υψηλή προτεραιότητα. Παρ' όλα αυτά, κάποιος μπορεί να συναντήσει την επιτυχία σε πολλά μέρη και είναι συνήθως πιο σημαντικό να βρει μια εταιρεία με καλή ηγεσία (εταιρικά αποτελέσματα) παρά να ανησυχεί αποκλειστικά για την ανάπτυξη της αγοράς (βιομηχανικά αποτελέσματα).

**ΤΙΤΛΟΣ: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Δομή Βιομηχανίας, Ανταγωνιστικές Δυνάμεις και Στρατηγικές Ομάδας**

**(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 3.1**

Τα είδη λογιστικής που είναι πιο πιθανόν να προβάλουν αντίσταση στην εξωτερική ανάθεση είναι οι έκτακτες και υψηλής αξίας δραστηριότητες, δεδομένου ότι απαιτούν

μεγαλύτερη προσοχή και συμμόρφωση με όλες τις άδειες και τους νόμους που ισχύουν για το εν λόγω κράτος ή περιοχή. Επίσης, οι θέσεις εργασίας που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες θα είναι πιο πιθανό να παραμείνουν τοπικές (αν και ενδεχομένως στις μέρες αυτό να μην ισχύει λόγω της δυνατότητας τηλεδιάσκεψης!).

### **ΤΙΤΛΟΣ: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος: Πόροι, Δυνατότητες και Βασικές Ικανότητες**

(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### **Άσκηση 4.1**

Κάποιοι από τους φοιτητές μας, οι οποίοι αναρωτιούνται «τι να κάνουν μετά την αποφοίτησή τους», έχουν βρει αυτή την άσκηση πολύ χρήσιμη αφού ολοκληρώνοντάς την εντόπισαν τους τομείς στους οποίους είναι καλοί, όπως και τι θα ήθελαν πιθανώς να αποφύγουν κατά τη μελλοντική τους σταδιοδρομία.

### **ΤΙΤΛΟΣ: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Απόδοση Επιχείρησης και Επιχειρηματικά Μοντέλα**

(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### **Άσκηση 5.1**

Οι έννοιες της οικονομικής αξίας, της τιμής, και του κόστους μπορούν να σας βοηθήσουν να λάβετε μια πιο ενημερωμένη απόφαση. Αρχικά, ας εξετάσουμε το κόστος που στην περίπτωση αυτή αφορά το συνολικό κόστος του προγράμματος MBA κι όχι απλά την τιμή του προϊόντος. Το κόστος περιλαμβάνει το κόστος ευκαιρίας που προκύπτει από τη δεύτερη καλύτερη εναλλακτική σας με βάση την απόφασή σας να αποκτήσετε ένα δίπλωμα MBA. Ας υποθέσουμε ότι εργάζεστε επί του παρόντος και ότι ο ετήσιος μισθός σας κυμαίνεται στις \$50,000. Το να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας για να παρακολουθήσετε το πλήρους φοίτησης πρόγραμμα MBA σημαίνει την απώλεια μισθού δύο ετών ή \$100,000 σε κόστος ευκαιρίας (υποθέτοντας ότι το πρόγραμμα διαρκεί 24 μήνες). Προσθέστε αυτό στην τιμή του προγράμματος, δηλ. στις \$30,000, και το συνολικό κόστος για την επιλογή του προγράμματος MBA πλήρους φοίτησης ανέρχεται στις \$130,000.

Ας το συγκρίνουμε με την επιλογή του εκτελεστικού MBA. Τα δίδακτρα του ανέρχονται στις \$90,000, ενώ δεν χρειάζεται να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας γι' αυτό βγάζετε άλλες \$75,000 κατά τη διάρκεια των 18 μηνών που παρακολουθείτε τα μαθήματα κάθε άλλο σαββατοκύριακο. Το καθαρό κόστος του εκτελεστικού MBA πέφτει αμέσως στις \$15,000 έναντι των \$130,000 για το πρόγραμμα πλήρους φοίτησης. Τώρα το εκτελεστικό πρόγραμμα φαίνεται πιο ελκυστικό κατά \$115,000. Αυτό είναι κάτι που οι

Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων γνωρίζουν πολύ καλά, γι' αυτό και τα εκτελεστικά MBA κοστίζουν πολύ περισσότερο από τα προγράμματα πλήρους φοίτησης.

**ΤΙΤΛΟΣ: Επιχειρηματική Στρατηγική: Διαφοροποίηση, Ηγεσία Κόστους και Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών**

**(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Άσκηση 6.1**

Μπορεί να πιστεύετε ότι κατά μέσο όρο οι millennials είναι πιο πιθανό να “εργάζονται για να ζήσουν” παρά να “ζουν για να εργάζονται.” Κατά μέσο όρο, η γενιά X βρίσκει πιο ελκυστικό ένα περιβάλλον υψηλής πίεσης/ υψηλής ανταμοιβής. Μπορεί ορισμένοι φοιτητές να εισηγηθούν ότι θα προτιμούσαν να δουλεύουν σε μια μικρή επιχείρηση ή σε μια νεοφυή επιχείρηση, ανεξάρτητα από το επίπεδο πίεσης.

**ΤΙΤΛΟΣ: Επιχειρησιακή Στρατηγική: Καινοτομία. Επιχειρηματικότητα και Πλατφόρμες**

**(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Άσκηση 7.1**

Τα επιτόκια, οι μισθώσεις ακινήτων και η αφθονία των κατάλληλων υποψηφίων για ένα μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας αποτελούν ευνοϊκούς παράγοντες. Η μείωση του τραπεζικού δανεισμού για τις μικρές επιχειρήσεις είναι αρνητικός παράγοντας. Η διαθεσιμότητα μεγάλου ανθρώπινου κεφαλαίου είναι υψηλή όταν οι θέσεις εργασίας είναι σπάνιες. Επίσης, με τα πρόσφατα χαμηλά επιτόκια, οι επενδυτές ενδέχεται να είναι πιο πρόθυμοι να πάρουν το ρίσκο της επένδυσης σε νεοφυείς επιχειρήσεις, καθώς οι εναλλακτικές οδηγούν σε παρά πολύ μικρές αποδόσεις.

**ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρική Στρατηγική: Κάθετη Ολοκλήρωση και Διαφοροποίηση**

**(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Άσκηση 8.1**

Αυτή η άσκηση προορίζεται περισσότερο για διασκέδαση. Ωστόσο, κάποιοι φοιτητές έχουν επωφεληθεί από αυτήν αφού τους έκανε να αναθεωρήσουν το πώς ξοδεύουν πραγματικά τον χρόνο τους σε σχέση με τις προτεραιότητές τους. Μια πτυχή της

θεωρίας που θα μπορούσατε να φέρετε στη συζήτηση και που βασίζεται σε ότι μάθατε κατά την 7<sup>η</sup> Εβδομάδα είναι ότι η δημιουργικότητα ενθαρρύνεται περισσότερο από τη μη περιττή γνώση παρά από την περιττή γνώση. Οι φοιτητές που θέλουν ν' ακολουθήσουν μια καριέρα σε δημιουργικούς τομείς ενδεχομένως να θέλουν να βρουν τρόπους να αυξήσουν την ποικιλομορφία τους.

### **ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρική Στρατηγική: Στρατηγικής Συμμαχίες και Συγχωνεύσεις και Εξαγορές**

(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### **Άσκηση 9.1**

Η πυκνότητα του δικτύου σας αντανακλά τον βαθμό κλεισίματος. Η πυκνότητα του δικτύου μπορεί να υπολογιστεί σε τρία απλά βήματα. 1<sup>ο</sup> Βήμα: Δημιουργήστε ένα απλό πλέγμα στο οποίο αναφέρετε τα ονόματα των ατόμων στο δίκτυό σας τόσο στον οριζόντιο όσο και τον κατακόρυφο άξονα (αυτό μπορεί να γίνει εύκολα σε υπολογιστικό φύλλο Excel). Στη συνέχεια βάλτε ένα x σε κάθε κουτί, για να καταδείξετε ποιος γνωρίζει ποιον στο δίκτυό σας. Κάθε x αντιστοιχεί σε ένα κοινωνικό δεσμό στο δίκτυό σας. Μετρήστε τον συνολικό αριθμό των x στο πλέγμα σας. Ας υποθέσουμε ότι x = 8. 2<sup>ο</sup> Βήμα: Εάν το δίκτυό σας περιέχει 12 άτομα (συμπεριλαμβανομένου και εσάς), N = 12. Η μέγιστη πυκνότητα του δικτύου υπολογίζεται με τον ακόλουθο τύπο:  $[N \times (N - 1)] / 2$ . Αν το μέγεθος του δικτύου σας είναι 12, τότε η μέγιστη πυκνότητα δικτύου είναι  $[12 \times (12 - 1)] / 2 = 66$ . Αυτός είναι ο μέγιστος αριθμός δεσμών στο δίκτυό στην περίπτωση όπου όλοι γνωρίζονται με όλους. 3<sup>ο</sup> Βήμα: Για να υπολογίσετε την πραγματική πυκνότητα δικτύου, διαιρέστε το X με το N: Πυκνότητα δικτύου =  $(X/N)$ . Για παράδειγμα εάν έχουμε 8 δεσμούς σ' ένα δίκτυο των 12 ατόμων, η πυκνότητα δικτύου είναι 0,67. Όσο πιο κοντά βρίσκεται αυτός ο αριθμός στο 1 τόσο πιο πυκνό το δίκτυο.

### **ΤΙΤΛΟΣ: Παγκόσμια Στρατηγική: Παγκόσμιος Ανταγωνισμός**

(10<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### **Άσκηση 10.1**

Συγκεκριμένα, θα πρέπει να αναφέρετε τόσο τους πόρους όσο και τις ικανότητες και θα πρέπει να τα αξιολογήσετε σε σύγκριση με τους πόρους και τις ικανότητες ανθρώπων που ενδέχεται να ανταγωνίζονται για τις ίδιες θέσεις εργασίας.



## **ΤΙΤΛΟΣ: Οργανωτικός Σχεδιασμός: Δομή, Κουλτούρα και Έλεγχος**

**(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 11.1**

Αυτή η ερώτηση μπορεί να βοηθήσει τους φοιτητές να εντοπίσουν την κουλτούρα της εταιρείας στην οποία θέλουν να εργαστούν στο μέλλον. Μπορεί επίσης να τους βοηθήσει να καταλάβουν γιατί είναι δυσαρεστημένοι με τον τρέχοντα ή τον προηγούμενο εργοδότη τους.

## **ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρική Διακυβέρνηση και Επιχειρηματική Δεοντολογία και Ηθική**

**(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 12.1**

Ο όρκος των αποφοίτων του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τρόπος «να προσδοθεί επαγγελματικός χαρακτήρας» στο επάγγελμα της διοίκησης. Πιθανότητα, είναι μια απάντηση στην καλά πολυδιαφημισμένη εταιρική απάτη και κακή συμπεριφορά, η οποία μπορεί να εξασθενήσει καθώς βελτιώνονται και πάλι οι συνθήκες της αγοράς εργασίας.

## **ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρική Κουλτούρα και Ηγεσία:**

**Τα μυστικά για τη σωστή εκτέλεση μιας Στρατηγικής**

**(13<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 13.1**

Ένα παράδειγμα αλλαγής κουλτούρας είναι η περίπτωση της Google. Με μια περιήγηση στη σελίδα εταιρικών πληροφοριών της Google και επιλέγοντας τον σύνδεσμο πληροφοριών, ο φοιτητής μπορεί να μάθει τι έχει να πει η Google για την κουλτούρα της. Επίσης, στην ενότητα «Η φιλοσοφία μας», ο φοιτητής θα βρει τα «Δέκα πράγματα που η Google γνωρίζει ότι είναι αλήθεια» για την κουλτούρα και την εκτέλεση της στρατηγικής.

Ο Δεκάλογος περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

1. Επικεντρωνόμαστε στο χρήστη και όλα τα υπόλοιπα θα ακολουθήσουν από μόνα τους.
2. Το καλύτερο είναι να κάνουμε ένα πράγμα εξαιρετικά καλά.
3. Το γρήγορο είναι καλύτερο από το αργό.
4. Η δημοκρατία στον ιστό είναι αποτελεσματική.
5. Δεν είναι απαραίτητο να βρίσκεστε στο γραφείο σας για να έχετε ερωτήσεις.
6. Η επίτευξη κερδών είναι δυνατή χωρίς να αποβαίνει εις βάρος άλλων.
7. Υπάρχουν πάντοτε περισσότερες πληροφορίες στον ιστό.
8. Η ανάγκη για πληροφόρηση υπερβαίνει κάθε σύνορο.
9. Μπορείς να είσαι σοβαρός και χωρίς κοστούμι.
10. Το εξαιρετικό δεν είναι αρκετό.



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA620 Information Systems and Business Analytics**

### Course Information

<b>Institution</b>	<b>European University Cyprus</b>		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	<b>MBA620</b>	<b>Information Systems and Business Analytics</b>	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) X <input type="checkbox"/>	
<b>Language of Instruction</b>	English		
<b>Course Type</b>	Compulsory X <input type="checkbox"/>	Elective <input type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	3 Graded Assignments		
<b>Assessment</b>	Assignments	Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10		

Study Guide drafted by:	Prof. George Papageorgiou Dr. Lycourgos Hadjiphanis
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	Information Systems in Global Business Today	6
Week 2	Global E-business and Collaboration	9
Week 3	Information Systems, Organizations, and Strategy	12
Week 4	IT Infrastructure and Emerging Technologies	15
Week 5	Foundations of Business Intelligence: Databases and Information Management	18
Week 6	Achieving Operational Excellence and Customer Intimacy: Enterprise Applications	21
Week 7	An Overview of Business Intelligence, Analytics, and Data Science	23
Week 8	Descriptive Analytics I: Nature of Data, Statistical Modeling, and Visualization	25
Week 9	Descriptive Analytics II: Business Intelligence and Data Warehousing	27
Week 10	Predictive Analytics I: Data Mining Process, Methods, and Algorithms	30
Week 11	Predictive Analytics II: Text, Web, and Social Media Analytics	33
Week 12	Prescriptive Analytics: Optimization and Simulation	36
Week 13	Future Trends, Privacy and Managerial Considerations in Analytics	39
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	42
Week 14	Final Examination	43
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	44

# 1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING: INTRODUCTION

## **Programme Presentation**

### ○ **Short description & objectives**

The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future

- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

## **Presentation of the Course through the Study Guide**

### ○ **Short description & objectives**

This course covers students to the concept of information systems as the application of technical resources to support organizational processes and create business value. The focus is on the key components of information systems - people, software, hardware, data, and communication technologies, and how these components can be integrated and managed to create competitive advantage. This course also covers the theoretical and practical application of Business Analytics. It covers managerial statistical tools in descriptive analytics and predictive analytics, including regression. Other topics covered include forecasting, risk analysis, simulation, data mining, and decision analysis. This course provides students with the fundamental concepts and tools needed to understand the emerging role of business analytics in organizations and shows students how to apply basic business analytics tools in a spreadsheet environment, and how to communicate with analytics professionals to effectively use and interpret analytic models and results for making better business decision.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Create an organizational strategy that uses information systems to create business value.
- Differentiate among key elements of information technology infrastructure.
- Examine how information systems are built and managed.
- Examine ethical and social issues concerning information systems.
- Apply appropriate analytical tools in the analysis of quantitative and qualitative data from a variety of business scenarios.
- Use software package for data analysis; understand data gathering and input considerations; and be able to analyze and interpret output (graphs, tables, mathematical models, etc.)

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide)

## TITLE: Information Systems in Global Business Today

(1<sup>st</sup> Week)

### Summary

This chapter will provide students an understanding of the how information systems works in today's global environment, the importance of information systems and its genuine value for companies. In addition, this chapter will demonstrate the newest academic disciplines which are used to understand information systems

### Introductory Remarks

*“How are information systems transforming business and why are they so essential for running and managing a business today?”* gives students a feel for the importance of information systems in business today and how they have transformed businesses on the world stage. A good discussion of the six important business objectives outlined in this section allows the students to discuss why businesses have become so dependent on information systems today and the importance of these systems for the survival of a firm. This section stress to students that information systems are not a luxury. In most businesses they are the core of survival. This would be a good time for students to discuss how their own schools are using information systems to enhance their product offering. Globalization is affecting virtually every country in the world. The most striking evidence of this trend is the increasing presence of cell phones in the very small villages of Africa. As technology becomes more pervasive and, in some cases easier to use, globalization will continue its steady march. China, Singapore, and Russia are good examples of how globalization has flattened the world. They have become major exporters to other countries, especially industrialized and advanced countries like the United States and many European countries. Emerging countries, like Poland, the Ukraine, and Ireland, are excellent examples of increasing globalization. Review the six strategic business objectives: operational excellence; new products, services, and business models; customer and supplier intimacy; improved decision making; competitive advantage; and survival. *Section 1-2, “What is an information system? How does it work? What are its management, organization, and technology components? Why are complementary assets essential for ensuring that information systems provide genuine value for organizations?”* gives students the facts and definitions that underpin information systems and allow students to knowledgeable discuss information systems. Students do not need the knowledge of a technical person, but they do need to understand the role of information technology and how it must support the organization's business strategy. They must also understand how information technology can be used to help transform a business. Note that the chapter's definitions and terms help prepare students to discuss information systems as an intricate part of business systems. This section encourages students to see that technology is subordinate to the organization and its purposes. This is also a good place to reinforce



the differences between information systems literacy and computer literacy. When asked to describe company information systems, students often depict information systems in terms of technology. It is important to stress that information systems are more than just technology, and that they have management, organization, and technology dimensions. This section demonstrates students why some companies can achieve much better results using information systems while others cannot. That will help them understand the concept of complementary assets and show that there is much more to building a digital firm than simply buying the latest, greatest hardware and software. It will also help them understand the delicate relationship between technology, management, and organizations assets. *Section 1-3, "What academic disciplines are used to study information systems and how does each contribute to an understanding of information systems?"* Too often, information systems are thought to be all about hardware and software. Issues that focus on human behavioural aspects of information systems are overlooked or minimized. That can lead to disaster. This section may help students to explain contemporary approaches to information systems.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- How are information systems transforming business and why are they so essential for running and managing a business today?
- What is an information system? How does it work? What are its management, organization, and technology components? Why are complementary assets essential for ensuring that information systems provide genuine value for organizations?
- What academic disciplines are used to study information systems and how does each contribute to an understanding of information systems?

### **Learning Outcomes**

After reading this chapter, your students should be able to:

- Examine the importance of information systems
- Analyse the information systems within your organization
- Critically evaluate the main theories associated with information systems

### **Key Words**

Business functions	Business model,	Data management technology	Digital firm	Business processes
--------------------	-----------------	----------------------------	--------------	--------------------

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th Edition). Pearson

This book provides an understanding of the how information systems works in today's global environment, the importance of information systems and its genuine value for companies

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 1.1**(non-graded)

Distinguish between data and information and between information systems literacy and computer literacy.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## TITLE: Global E-business and Collaboration

(2<sup>nd</sup> Week)

### Summary

This chapter will focus to presentation on Global E-Business. Global E-business refers to a broader definition associated with e-commerce, not just the investing of goods and solutions, but also servicing customers, collaborating with business spouses, conducting e-learning, and finalizing electronic transactions.

### Introductory Remarks

*Section 2-1, "What are business processes? How are they related to information systems"*

This section will students understand that every business, large and small, uses the same basic business processes. Referring to this table may help as you examine information needs for each functional area. You could have students select a business with which they are familiar and identify some of the business processes involved in each of the basic functional areas. *Section 2-2, "How do systems serve the different management groups in a business and how do systems that link the enterprise improve organizational performance"* This section focuses on how information systems serve various management levels in companies. The ultimate goal is for students to realize that one system helps serve other systems and, working together, all the systems serve the entire organization. *Section 2-3 "Why are systems for collaboration and social business so important and what technologies do they use"* Students have probably used most of these systems without even realizing their business value. This section will help students to relate these increasingly common technologies to business processes and needs. Discuss how they can use cell phones, instant messaging, social networking sites, and wikis in a business setting to communicate, collaborate, and share ideas with team members, business partners, customers, and suppliers. *Section 2-4. "What is the role of the information systems function in a business?"* this section will allow students to understand how an information center works and who is responsible for running the systems. Many students have a better appreciation of how these complex centers work when they actually see one in operation rather than just reading about it. This section stress student that in all but the smallest of firms these systems are critical to operational efficiency and sheer survival in a very competitive marketplace. Most importantly, students should understand that the IT staff is responsible for the well-being of all users in an organization. Users and the IT staff are teammates not polarizing opposites.

## Aims/Objectives

- The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:
- What are business processes? How are they related to information systems?
- How do systems serve the different management groups in a business and how do systems that link the enterprise improve organizational performance?
- Why are systems for collaboration and social business so important and what technologies do they use?
- What is the role of the information systems function in a business?

## Learning Outcomes

After reading this chapter, your students should be able to:

- Critically analyse the concept of global e-business
- Analyse the DSS and ESS systems
- Examine the Enterprise systems, the CRM systems and the knowledge management systems

## Key Words

Business intelligence	Management information systems (MIS)	Electronic business (e-business)
-----------------------	--------------------------------------	----------------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th Edition). Pearson  
This book provides a presentation on Global E-Business. Global E-business refers to a broader definition associated with e-commerce, not just the investing of goods and solutions, but also servicing customers, collaborating with business spouses, conducting e-learning, and finalizing electronic transactions.
- **Supplementary Sources/Material**  
NONE

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 2.1**(non-graded)

Define business processes and critically analyses the role they play in organizations.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## TITLE: Information Systems, Organizations, and Strategy

(3<sup>rd</sup> Week)

### Summary

An interesting aspect of this chapter is how companies find it necessary to change their business strategies over time, or at least fine tune them. This chapter illustrates how businesses must continually change their core strategy in response to changes brought about by their internal and external environment.

### Introductory Remarks

*Section 3-1, "Which features of organizations do managers need to know about to build and use information systems successfully?"* The chapter begins by dissecting an organization from both a technical and behavioral point of view. The technical definition focuses on three elements: capital and labor; inputs from the environment; and outputs to the environment. *Section 3-2, "What is the impact of information systems on organizations"* By understanding that information systems impact organizations two ways, economically and behaviorally, students can understand that technological change is much more than just updating computer hardware and software. Technology becomes a substitute for traditional capital like labor, buildings, and machinery. The transaction cost theory says that firms and individuals seek to economize on transaction costs much as they do on production costs. Information technology helps lower transaction costs by making it cheaper and easier to communicate and collaborate with external suppliers instead of trying to do everything in-house. The agency theory says that a firm is viewed as a "nexus of contracts" among self-interested individuals rather than as a unified, profit-maximizing entity. Information technology reduces agency costs by reducing the number of managers necessary to supervise the individual agents (employees). The impact of information technology on both of these theories shows why firms can reduce the number of employees while maintaining or increasing the levels of production. *Section 3-3, "How do Porter's competitive forces model, the value chain model, synergies, core competencies, and network economics help companies develop competitive strategies using information systems?"* This section is one of the most critical sections in the text. Understanding business strategy and how information systems can aid employees in making far-reaching and deep-rooted decisions is critical to the long-range success of any corporation. At this point, students need to focus on business level strategies and the various ways firms achieve an advantage over other firms. They will learn how to use these strategies in order to address a key question: How can we compete effectively in a particular market? *Section 3-4: "What are the challenges posed by strategic information systems and how should they be*

*addressed?*” This section reinforces the idea that information systems should be subservient to business objectives. Have students use the information in the subsection “Management Checklist: Performing a Strategic Systems Analysis” to analyze an organization they are familiar with—the school they are attending or a place where they may have worked.

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Which features of organizations do managers need to know about to build and use information systems successfully?
- What is the impact of information systems on organizations?
- How do Porter’s competitive forces model, the value chain model, synergies, core competencies, and network economics help companies develop competitive strategies using information systems?
- What are the challenges posed by strategic information systems and how should they be addressed?

## **Learning Outcomes**

After reading this chapter, your students should be able to:

- Critically examine group relationships, values, and structures within organisations
- Critically analyse the agency theory
- Critically analyse how technology serve the business

## **Key Words**

Agency theory	Network economics	Transaction cost theory	Disruptive technologies
---------------	-------------------	-------------------------	-------------------------

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th Edition). Pearson

An interesting aspect of this book is how companies find it necessary to change their business strategies over time, or at least fine-tune them.

- **Supplementary Sources/Material**  
NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 3.1**(non-graded)

Define an organization and critically compare the technical definition of organizations with the behavioral definition. Provide examples to justify your answer.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**



## TITLE: IT Infrastructure and Emerging Technologies

(4<sup>th</sup> Week)

### Summary

This chapter assists the students' knowledge and comfort level with technology is likely to vary, making this chapter difficult to teach and test. The technically-adept may know much of this material, while nontechnical students will find the contents instructive and helpful in their future careers where familiarity with basic technology concepts and vocabulary will be important for their jobs. This chapter approaches from a business standpoint—the role of technology in the success of an organization.

### Introductory Remarks

*Section 5-1, "What is IT infrastructure and what are the stages and drivers of IT infrastructure evolution?"* Introduces students to essential computer hardware terminology and concepts. The trek through the five evolutionary stages in computing platforms provides a backdrop for explaining how we got to the current phase of computing. Moore's Law, usually misstated, helps explain how the technology industry has been able to continually produce new, faster, and cheaper products year-after-year. Building products upon technology standards that ensure product compatibility has been another important driver. *Section 5-2, "What are the components of IT infrastructure?"* Explains seven major components that make up an IT infrastructure. These include: computer hardware platforms, operating systems platforms, enterprise software applications, networking and telecommunications technology, consultants and system integrators, data management and storage, and Internet platforms. Each component is briefly explained in this section with a broader explanation provided in later parts of the text. What's important here is that students understand there's more to a firm's IT infrastructure than merely hardware and software. *Section 5-3 "What are the current trends in computer hardware platforms?"* Consider spending most of your time on the newest hardware trends: netbooks, grid computing, cloud computing, autonomic computing, virtualization, and multicore processors. That's where many businesses are headed, and students are likely to bump into these trends when they enter the workforce. All of these technologies are designed to help businesses reduce their IT overhead costs while making their hardware more efficient. In particular, cloud computing is becoming a hot trend in the business world because it offers small and medium-size businesses access to computing capacity they otherwise would not be able to afford. Explain that many of these trends are possible because of the proliferation of networking/telecommunications platforms and the Internet platform. *Section 5-4, "What are the current trends in computer software platforms?"* introduces

students to emerging software platforms that they probably are not familiar with. Perhaps the most important point of this section is to show how these technologies are designed to make computing more seamless between applications and between computing hardware platforms. Increasingly, software is taking on three major characteristics: it's available over the Internet; components are interchangeable; and applications freely integrate with other applications. These characteristics are critical towards making computing easier, faster, and cheaper. *Section 5.5 "What are the challenges of managing IT infrastructure and management solutions?"* This section helps students understand that there is more to managing IT infrastructure than just deciding which hardware and software components to purchase and use.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- What is IT infrastructure and what are the stages and drivers of IT infrastructure evolution?
- What are the components of IT infrastructure?
- What are the current trends in computer hardware platforms?
- What are the current computer software platforms and trends?
- What are the challenges of managing IT infrastructure and management solutions?

## Learning Outcomes

After reading this chapter, your students should be able to:

- Critically examine the different theories around IT infrastructure
- Critically evaluate the latest evolutions in the hardware platforms
- Critically examine the current trends in the software platforms

## Key Words

Application server	Chrome OS	Cloud computing	Operating system
--------------------	-----------	-----------------	------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th Edition). Pearson  
*This book provides knowledge and comfort level with technology is likely to vary, making this chapter difficult to teach and test.*
- **Supplementary Sources/Material**

NONE

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 4.1**(non-graded)

List each of the eras in IT infrastructure evolution and critically describe its distinguishing characteristics.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## **Summary**

The essential message of this chapter is the statement that “How businesses store, organize, and manage their data has a tremendous impact on organizational effectiveness.” Data have now become central and even vital to an organization’s survival.

## **Introductory Remarks**

Section 6-1, “Organizing Data in a Traditional File Environment,” introduces basic key terms like field, record, file, database, entity and attribute. Try using a simple spreadsheet print-out to demonstrate these terms. The section points out the drawbacks and difficulties organizations experience with traditional methods of file management. They are: systems grow independently without a company-wide plan; data redundancy (duplicate data in multiple data files) and data inconsistency (the same attribute may have different values); program-data dependence, lack of flexibility in delivering information when it’s needed; poor security, and the lack of being able to share data and have it easily available to users. Section 6-2, “The Database Approach to Data Management” This section introduces students to more file organization terms and concepts. A database management system is comprised of three components: a data definition language, data dictionary, and data manipulation language. If you have access to a relational DBMS during class time, you can demonstrate several of the concepts presented in this section. Section 6-3, “Using Databases to Improve Business Performance and Decision Making” This section focuses on how data technologies are actually used: data warehouses, data marts, and data mining. It also introduces four new technologies: big data, Hadoop, and in-memory computing and analytic platforms. Regardless of their career choice, students will probably use some or all of these in their jobs. Data warehouses and data marts are critical for those who want to use data mining, which in turn has many uses in management analysis and business decisions. Section 6-4, “Managing Data Resources” This section introduces students to some of the critical management issues surrounding corporate data. Students should realize that setting up the database is only the beginning of the process. Managing the data is the real challenge. In fact, the main point is to show how data management has changed and the reason why data must be organized, accessed easily by those who need it, and protected from the wrong people accessing, modifying, or harming the data.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- What are the problems of managing data resources in a traditional file environment?
- What are the major capabilities of database management systems (DBMS) and why is a relational DBMS so powerful?
- What are the principal tools and technologies for accessing information from databases to improve business performance and decision making?
- Why are information policy, data administration, and data quality assurance essential for managing the firm's data resources?

## Learning Outcomes

After reading this chapter, your student should be able to:

- Critically examine the managing data resources
- Examine the concept of DBMS
- Analyse the technological tools for gathering information for decision making process
- Examine the different tools and procedures for managing the company's data resources.

## Key Words

Analytic platform	Data administration	Distributed database	Information policy
-------------------	---------------------	----------------------	--------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th Edition). Pearson  
**The essential message of this book is the statement that “How businesses store, organize, and manage their data has a tremendous impact on organizational effectiveness.”**

- **Supplementary Sources/Material**

None

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 5.1 (Graded 5%)**

It has been said that there is no bad data, just bad management. Critically discuss the implications of this statement. (500 words limit)

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

# TITLE: Achieving Operational Excellence and Customer Intimacy: Enterprise Applications

(6<sup>th</sup> Week)

## Summary

This chapter illustrates why companies need enterprise applications that integrate different business functions and provide consistent information throughout the company.

## Introductory Remarks

*Section 9-1, “How do enterprise systems help businesses achieve operational excellence?”* This section introduces enterprise systems and explains the benefits and disadvantages of installing them. There have been success stories as well as horror stories about companies who have used enterprise systems. This section discusses various business processes that enterprise systems support. This section shows students how an enterprise system permeates every functional area in a business.

*Section 9-2, “How do supply chain management systems coordinate planning, production, and logistics with suppliers?”* Section 9.2 goes into great depth about supply chain processes and how information can help managers control the supply chain better. Have your students give you examples of following the supply chain with retail purchases that they make. It discusses the increased difficulties of managing global supply chains and how using the Internet can improve the flow of information. Be sure to point out the management challenges of effectively implementing a successful supply chain system.

*Section 9-3, “How do customer relationship management systems help firms achieve customer intimacy?”* As the book states, “...the Internet, and electronic commerce have put more power in the hands of customers.” A good example you can use to explain this statement is the increased amount of information available on the Internet about automobiles, their pricing, and availability of purchasing options. You can also point to the availability of online banking and loan merchants as a way to demonstrate the ability to comparison shop for monetary products. Because everyone has been a customer, you can discuss personal horror stories and how companies could have prevented them by having a good CRM system in place. This is a good time to actively engage Marketing majors in the class.

*Section 9-4, “What are the challenges posed by enterprise applications and how are enterprise applications taking advantage of new technologies?”* This section explains the difficulties of implementing CRM, SCM, and enterprise systems and integrating them with other systems. New business processes must be built on enterprise-wide service platforms. The trend toward next-generation enterprise applications includes open source and on-demand solutions—

popular solutions with small and medium-size businesses that can't afford expensive licensing fees.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- How do enterprise systems help businesses achieve operational excellence?
- How do supply chain management systems coordinate planning, production, and logistics with suppliers?
- How do customer relationship management systems help firms achieve customer intimacy?
- What are the challenges that enterprise applications pose and how are enterprise applications taking advantage of new technologies?

## Learning Outcomes

- Critically evaluate the theories achieving operational excellence within a company
- Critically evaluate the different theories achieving customer intimacy within the company
- Critically evaluate the different theories around CRM systems

Analytical CRM	Supply chain planning system	Customer lifetime value (CLTV)
----------------	------------------------------	--------------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th Edition). Pearson  
**This book illustrates why companies need enterprise applications that integrate different business functions and provide consistent information throughout the company.**
- **Supplementary Sources/Material**  
NONE

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 6.1(non-graded)

Critically describe how enterprise systems provide value for a business. Provide examples to justify your answer

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**



## **Summary**

The purpose of any introductory chapter is to motivate students to be interested in the remainder of the course. The real-life cases, beginning with Magpie Sensing and continuing with the others, will show students that business intelligence is not just an academic subject; it is something real companies use that makes a noticeable difference to their bottom line. So, try to relate the subject matter to these cases. For example, consider the types of actions managers take to counter pressures, especially the list of organizational responses.

### **Introductory Remarks**

The business environment (climate) is constantly changing, and it is becoming more and more complex. Organizations, both private and public, are under pressures that force them to respond quickly to changing conditions and to be innovative in the way they operate. Such activities require organizations to be agile and to make frequent and quick strategic, tactical, and operational decisions, some of which are very complex. Making such decisions may require considerable amounts of relevant data, information, and knowledge. Processing these, in the framework of the needed decisions, must be done quickly, frequently in real time, and usually requires some computerized support. This book is about using business analytics as computerized support for managerial decision making. It concentrates on the theoretical and conceptual foundations of decision support, as well as on the commercial tools and techniques that are available. This book presents the fundamentals of the techniques and the manner in which these systems are constructed and used. We follow an EEE approach to introducing these topics: Exposure, Experience, and Explore. The book primarily provides exposure to various analytics techniques and their applications. The idea is that a student will be inspired to learn from how other organizations have employed analytics to make decisions or to gain a competitive edge. We believe that such exposure to what is being done with analytics and how it can be achieved is the key component of learning about analytics. In describing the techniques, we also introduce specific software tools that can be used for developing such applications. The book is not limited to any one software tool, so the students can experience these techniques using any number of available software tools. We hope that this exposure and experience enable and motivate readers to explore the potential of these techniques in their own domain. To facilitate such exploration, we include exercises that direct the reader to Teradata University Network (TUN) and other sites that include team-oriented exercises where appropriate. This introductory chapter provides an introduction to analytics as well as an overview of the book.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Understand today's turbulent business environment and describe how organizations survive and even excel in such an environment (solving problems and exploiting opportunities)
- Understand the need for computerized support of managerial decision making
- Recognize the evolution of such computerized support to the current state—analytics/data science
- Describe the business intelligence (BI) methodology and concepts
- Understand the various types of analytics, and see selected applications
- Understand the analytics ecosystem to identify various key players and career opportunities

### Learning Outcomes

- Evaluate the need for computerized support of managerial decision making
- Recognize the evolution of such computerized support to the current state—analytics/data science
- Examine the business intelligence (B I) methodology and concepts
- Analyse the various types of analytics, and see selected applications
- Evaluate the analytics ecosystem to identify various key players and career opportunities

### Key Words

Computerized Decision Support	Analytics Ecosystem	Big Data Analytics
-------------------------------	---------------------	--------------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. (4th Edition). Pearson

The purpose of this book provides a critical understanding of the Business Intelligence, Analytics, and Data Science

- **Supplementary Sources/Material**

None

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 7.1 (non-graded)

List and critically evaluate some other success factors of BI.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **Summary**

In the age of Big Data and business analytics in which we are living, the importance of data is undeniable. The newly coined phrases like “data is the oil,” “data is the new bacon,” “data is the new currency,” and “data is the king” are further stressing the renewed importance of data. But what type of data are we talking about? Obviously, not just any data. Data is the main theme of this chapter

## **Introductory Remarks**

The “garbage in garbage out—GIGO” concept/principle applies to today’s “Big Data” phenomenon more so than any data definition that we have had in the past. To live up to its promise, its value proposition, and its ability to turn into insight, data has to be carefully created/identified, collected, integrated, cleaned, transformed, and properly contextualized for use in accurate and timely decision making. Data is the main theme of this chapter. Accordingly, the chapter starts with a description of the nature of data: what it is, what different types and forms it can come in, and how it can be preprocessed and made ready for analytics. The first few sections of the chapter are dedicated to a deep yet necessary understanding and processing of data. The next few sections describe the statistical methods used to prepare data as input to produce both descriptive and inferential measures. Following the statistics sections are sections on reporting and visualization. A report is a communication artifact prepared with the specific intention of converting data into information and knowledge and relaying that information in an easily understandable/digestible format. Nowadays, these reports are more visually oriented, often using colors and graphical icons that collectively look like a dashboard to enhance the information content. Therefore, the latter part of the chapter is dedicated to subsections that present the design, implementation, and best practices for information visualization, storytelling, and information dashboards.

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Understand the nature of data as it relates to business intelligence (BI) and analytics
- Learn the methods used to make real-world data analytics ready
- Describe statistical modeling and its relationship to business analytics
- Learn about descriptive and inferential statistics
- Define business reporting, and understand its historical evolution

- Understand the importance of data/information visualization
- Learn different types of visualization techniques
- Appreciate the value that visual analytics brings to business analytics
- Know the capabilities and limitations of dashboards

## Learning Outcomes

- Critically examine business intelligence (B I) and analytics
- Learn the methods used to make real-world data analytics ready
- Evaluate statistical modeling and its relationship to business analytics
- Evaluate descriptive and inferential statistical methods
- Define business reporting, and understand its historical evolution

## Key Words

business intelligence	statistical modeling	descriptive statistics	inferential statistics
-----------------------	----------------------	------------------------	------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. (4th Edition). Pearson

This book indicates that in the age of Big Data and business analytics in which we are living, the importance of data is undeniable.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 8.1 (non-graded)

List and briefly define the dispersion measures of descriptive statistics.

## Recommended number of work hours for the student (15 hours)

## **Summary**

The concept of data warehousing has been around since the late 1980s. This chapter provides the foundation for an important type of database, called a data warehouse, which is primarily used for decision support and provides improved analytical capabilities.

## **Introductory Remarks**

Business Intelligence and Data Warehouse (BI/DW) are two separate but closely linked technologies that are crucial to the success of any large or mid-size business. The insights derived from these systems are vital for an organization as it helps in revenue enhancement, cost reduction, and adroit decision making. Let's understand what is Business Intelligence, Data Warehouse (DW), and how they are related. Interpreting large volume of data often throws up challenges to the enterprises. However, BI can help companies with the easy interpretation of this big data, renders actionable information to end users and supports them in making more informed business decisions. BI encompasses the set of strategies, technologies, applications, data, and processes used by an organization and supports in data analysis, demonstration, and propagation of business information. BI persuades enterprises to make effective business operational decisions such as product positioning and pricing and strategic decisions like goals, priorities, and directions at the broadest level. BI combines the external data derived from the market with the internal data obtained from the company sources (financial and operational data) and creates an "intelligence" that cannot be reaped from any singular set of data. Data storage and management is an important managerial activity in any organization today and have become significant for rational decision making. A DW acts as a central repository system where an enterprise stores all its data (from one or more sources) in one place. DW helps industries in reporting and data analysis from the current and historical data stored, and hence it is considered as a core component of Business Intelligence. Usually, data streams from online transaction processing database into a data warehouse on a daily, weekly, or monthly basis. The process flow in data warehouse includes

- Extract data from source systems and upload to DW
- Data Cleansing and Transformation
- Archiving the data
- Steering the data to appropriate data sources

This whole process of extracting data and loading it to DW is generally called ETL (extraction, transformation, and loading).

Benefits of a Data Warehouse:

- Enhance business intelligence with effective strategic, tactical, and operational insights
- DW contains a copy of analytical data that expedite decision making
- The data cleansing promises the data quality before it is used for reporting
- Integrate data from multiple data sources and make it accessible from one place.
- Easier and more efficient decision-support query writing
- Enable decision-makers and business users to have timely access to the data from different sources.
- Stores large volumes of historical data which helps in analyzing different time periods and trends that aid in making future predictions
- Restructures the data and deliver excellent query performance even for complex analytic queries without impacting the day-to-day transactions

### **Aims/Objectives**

- Understand the basic definitions and concepts of data warehousing
- Understand data warehousing architectures
- Describe the processes used in developing and managing data warehouses
- Explain data warehousing operations
- Explain the role of data warehouses in decision support
- Explain data integration and the extraction, transformation, and load (ETL) processes
- Understand the essence of business performance management (BPM)
- Learn balanced scorecard and Six Sigma as performance measurement systems

### **Learning Outcomes**

- Evaluate the different theories around BI
- Evaluate the different theories around DW
- Differentiate the concepts between BI and DW

### **Key Words**

BI	DW	ETL	BPM
----	----	-----	-----

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. (4th Edition). Pearson

This book provides the foundation for an important type of database, called a data warehouse, which is primarily used for decision support and provides improved analytical capabilities.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 9.1** (non-graded)

Critically discuss how does a data warehouse differ from a database. Provide examples to justify your answer

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **Summary**

Generally speaking, data mining is a way to develop intelligence (i.e., actionable information or knowledge) from data that an organization collects, organizes, and stores. A wide range of data mining techniques are being used by organizations to gain a better understanding of their customers and their own operations and to solve complex organizational problems. In this chapter, we study data mining as an enabling technology for business analytics, learn about the standard processes of conducting data mining projects, understand and build expertise in the use of major data mining techniques, develop awareness of the existing software tools, and explore privacy issues, and common myths and pitfalls that are often associated with data mining.

## **Introductory Remarks**

Overall, predictive analysis and data mining, both make use of algorithms to discover knowledge and find the best possible solutions around. How Does Data Mining Work?

The entire process of data mining consists of three basic stages:

- **Exploration**– The first and foremost stage usually starts with data preparation; i.e., from cleaning data to data transformations, selecting subsets of records and so forth. The primary stage can take place anywhere between a simple choice of straightforward predictors for a regression model, to elaborate exploratory analyses using a wide variety of graphical and statistical methods. Keeping the nature of the analytic problem in mind, businesses can quickly identify the most relevant variables and at the same time, determine the complexity and/or the general nature of models.
- **Model building or pattern identification**– The second stage is all about learning about several models and choosing the right one for your need. Depending on the predictive performance, you need to conduct such simple yet elaborative process. Although, several techniques can be taken into account such as Bagging (Voting, Averaging), Boosting, Stacking (Stacked Generalizations), and Meta-Learning. It is interesting to know that many of these are based on so-called “competitive evaluation of models.” This means applying different models to the same data set and then comparing their performance to choose the best.
- **Deployment**- The last and final stage involves the use of the selected model and applying the same to generate predictions or estimates of the expected outcome. Data mining as a business information management tool seems to becoming popular day in day out. However, the only difference between Data Mining and the traditional Exploratory Data Analysis (EDA) is that Data Mining is more



oriented towards applications than the fundamental nature of the underlying phenomena. Which means it is less concerned with identifying the specific relations between the involved variables.

## How Predictive Analytics Works

Predictive analytics aims to identify the likelihood of future events based on historical data. By using data, mathematical algorithms and machine learning technology, predictive analytics has the potential to provide the best evaluation of what will happen. Moreover, it offers a perfect view of what's going on and what needs to be done to succeed. Let's understand how it works! With the help of a variety of models, predictive analytics can be performed effectively. One of the most common predictive models is to focus on the behavior of an individual customer. All you need to do is make use of the sample data with known attributes, and you will find the model trained and capable enough to analyze the new data and determine its behavior. Further, the information can also be used to predict how the customer might behave next. As a result, predictive analytics can offer:

- Valuable insight
- Increase competitive edge
- Predict trends
- Identify new business opportunities in time

## Aims/Objectives

- Define data mining as an enabling technology for business analytics
- Understand the objectives and benefits of data mining
- Become familiar with the wide range of applications of data mining
- Learn the standardized data mining processes
- Learn different methods and algorithms of data mining
- Build awareness of the existing data mining software tools
- Understand the privacy issues, pitfalls, and myths of data mining

## Learning Outcomes

- Examine data Mining Concepts and Applications
- Evaluate Data Mining Process
- Analyse and apply Data Mining Methods
- Evaluate and apply Data Mining Software Tools

## Key Words

data Mining	Predictive Analytics
-------------	----------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. (4th Edition). Pearson.

This book provides the study of data mining as an enabling technology for business analytics, learn about the standard processes of conducting data mining projects, understand and build expertise in the use of major data mining techniques, develop awareness of the existing software tools, and explore privacy issues, and common myths and pitfalls that are often associated with data mining.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 10.1 (graded 5%)

Critically discuss the differences between the two most commonly used data mining process. (500 words limit)

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **Summary**

This chapter provides a comprehensive overview of text analytics/mining and Web analytics/mining along with their popular application areas such as search engines, sentiment analysis, and social network/media analytics. As we have been witnessing in the recent years, the unstructured data generated over the *Internet of things* (Web, sensor networks, RFID-enabled supply chain systems, surveillance networks, etc.) is increasing at an exponential pace, and there is no indication of its slowing down. This changing nature of data is forcing organizations to make text and Web analytics a critical part of their business intelligence/analytics infrastructure.

## **Introductory Remarks**

It can seem like a challenge to keep an ear to the ground, listening to conversations about your business, competitors, customers and suppliers. But if you're not listening, you'll be surprised when the winds change. While sometimes the surprise is good, often it is not. And when negative conversations take place, the impact to the business can be drastic. Fortunately, text analytics has come of age, and businesses both large and small can benefit from listening to the conversations taking place. Just recently, Facebook announced the availability of Topic Data which uses text analytics to reveal what audiences are saying on Facebook about events, brands, subjects and activities. Marketers use this information to build product roadmaps and make better decisions about their activities. Some marketers will use off-the-shelf services to collect, analyze and visualize the unstructured data, like with social media monitoring or customer experience management systems. There are hundreds of companies serving this market, and more launching every day. Other analysts have an affinity for a particular business intelligence tool, many of which play nicely with text analytics, allowing the analyst to blend the structured and the unstructured data into a coherent story. Because of the broad availability of tools serving different niche markets at different price points, a business can start as small as they want and build from there. To continue, over the past decade, web analytics has emerged in the practice-driven work environment, spanning across diverse business verticals and organizations. Web analytics aim to retrieve, extract and evaluate information and actionable insights for knowledge discovery from web site content about how to improve user engagement. The landscape is dominated by plethora of tools that primarily use *structured* data, collected by web logs or JavaScript tags. Traditional web analytics applications (i.e., web analytics 2.0) provide mainly *descriptive-type* of services for the analysis of qualitative and quantitative data from website (e.g., Internet, Intranet, B2B market place) to drive a continual improvement of the users online experience. However, these tools are constrained in respect to acquiring, managing and the analysis of web-based data

as a multi-V model to express data sets that are characterized by a massive *volume*, a *variety* of features and high *velocity*. Such analytical features refers to big data analytics techniques that have the ability to process data with an immense volume (from gigabytes to terabytes), variety (from semi-structured to unstructured) and velocity (from batch to streaming) via unique data storage management, analysis and visualization technologies. Thus, the differences in analytical capability between big data architecture and traditional web analytics architecture, are that the former has a unique ability to analyze unstructured textual data, to parallel process large data volumes, and to parse data in real time or near real time. Finally, predictive analytics specifically focus on trying to find out what happens next. For the average marketer, time series predictions (or when something is going to happen) are the most conventional and useful application. To illustrate, if you're a social media marketer, you want to know when to staff up your customer service team to answer customer inquiries.

### Aims/Objectives

- Describe text analytics and understand the need for text mining
- Differentiate among text analytics, text mining, and data mining
- Understand the different application areas for text mining
- Know the process of carrying out a text mining project
- Appreciate the different methods to introduce structure to text-based data
- Describe sentiment analysis
- Develop familiarity with popular applications of sentiment analysis
- Learn the common methods for sentiment analysis
- Become familiar with speech analytics as it relates to sentiment analysis

### Learning Outcomes

- Evaluate Natural Language Processing (NLP)
- Evaluate Text Mining Applications
- Evaluate Web Usage Mining (Web Analytics)
- Evaluate Social Media Analytics

### Key Words

Natural Language Processing (NLP)	Web Analytics	Social Media Analytics
-----------------------------------	---------------	------------------------

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. (4th Edition). Pearson

This book provides a comprehensive overview of text analytics/mining and Web analytics/mining along with their popular application areas such as search engines, sentiment analysis, and social network/media analytics.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 11.1** (non-graded)

What are some of the benefits and challenges of NLP?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **Summary**

This chapter will provide students a deep understanding of the application of the different prescriptive techniques, the analytical models such as simulation, linear programming model that help organizations in decision making.

## **Introductory Remarks**

Prescriptive analytics provides organizations with recommendations around optimal actions to achieve business objectives such as customer service, profits and operational efficiency. Prescriptive analytics solutions use optimization technology to solve complex decisions with millions of decision variables, constraints and trade-offs. Organizations across industries are using prescriptive analytics for a range of use cases spanning strategic planning, operational and tactical activities. Prescriptive analytics provides the best outcomes for modelled situations based on the powerful concepts of optimization. Optimization entails deciding how to best leverage limited assets, time and resources in situations with varying levels of uncertainty. Literally everyone applies prescriptive analytics in their daily life and may not realize it or may not be using a mathematical model. Common prescriptive applications include staffing projects, determining budget usage, setting prices, deciding to pursue a proposal, managing a financial portfolio or running a business. Prescriptive analytic optimization models combine historical data, business rules, variables, constraints and desired outcomes. All optimization problems have three key elements: An Objective, Decisions and Constraints. An objective is a measure to optimize, such as profit. The decisions to be made are called decision variables and are typically amounts of inputs or outputs. For example, a decision may be how many hours to staff personnel or how much money to invest. Constraints are logical restrictions or limits, such as available hours in a day or budget. To begin solving an optimization problem, you structure the optimization problem as a mathematical model with these three optimization element types in an Excel spreadsheet.

To continue, simulation has been strategically applied in financial services, military, healthcare, utilities, transportation, research and a wide array of other industries to aid in complex decision making where many factors have inherent uncertainty. From variable supplier costs, unknown market demand, competitor pricing changes and other kinds of unknown factors that influence an outcome, simulation can be used to better understand the full magnitude of possible scenarios for planning, making decisions and mitigating risk. Result accuracy and insights gained from using this specific analytic technique far surpass classic what-if scenario analysis. Simulation arms decision makers with objective probabilities for all possible outcomes, empowering informed decision making in uncertain conditions. Finally, computer-based simulation allows analysts to test and improve decision-making abilities quickly, easily and cost effectively without real-world experimentation consequences. simulation models can be tested with historical data if it is available, but usually these models are used in forward-looking,

unknown situations. By using a prescriptive analytics process and techniques like simulation, you not only get insight into what could happen in the future, but also invaluable insight into what actions can be taken that truly do make a difference and mitigate risks.

## **Aims/Objectives**

- Understand the applications of prescriptive analytics techniques in combination with reporting and predictive analytics
- Understand the basic concepts of analytical decision modeling
- Understand the concepts of analytical models for selected decision problems, including linear programming and simulation models for decision support
- Describe how spreadsheets can be used for analytical modeling and solutions
- Explain the basic concepts of optimization and when to use them
- Describe how to structure a linear programming model
- Explain what is meant by sensitivity analysis, what-if analysis, and goal seeking
- Understand the concepts and applications of different types of simulation
- Understand potential applications of discrete event simulation

## **Learning Outcomes**

- Analyse Model-Based Decision Making
- Analyse Structure of Mathematical Models for Decision Support
- Analyse Certainty, Uncertainty, and Risk
- Analyse Decision Modeling with Spreadsheets
- Analyse Mathematical Programming Optimization
- Analyse Multiple Goals, Sensitivity Analysis, What-If Analysis, and Goal Seeking
- Analyse Decision Analysis with Decision Tables and Decision Trees
- Analyse Introduction to Simulation
- Analyse Visual Interactive Simulation

## **Key Words**

Optimization	Simulation
--------------	------------

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. (4th Edition). Pearson

This book provides a deep understanding of the application of the different prescriptive techniques, the analytical models such as simulation, linear programming model that help organizations in decision making.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 12.1** (non-graded)

List the advantages and disadvantages of simulation.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**



## **Summary**

This chapter introduces several emerging technologies that are likely to have major impacts on the development and use of business intelligence (BI) applications. In a dynamic area such as analytics, the terms also evolve and overlap. As noted earlier, we can refer to these technologies as BI, analytics, data science, machine learning, artificial intelligence (AI), cognitive computing, Big Data, or by several other labels. Our goal is not to focus on subtle differences among each, but to look at the collection as one big constellation. We focus on some trends that have already been realized and others that are about to impact analytics further. Using a crystal ball is always a risky proposition, but this chapter provides an analysis of some growing areas. We introduce and explain some emerging technologies and explore their current applications. We then discuss the organizational, personal, legal, ethical, and societal impacts of analytical support systems and issues that should be of importance to managers and professionals in analytics.

## **Introductory Remarks**

One thing is certain – data analytics will only gain momentum for the foreseeable future and will be at the core of countless new technology solutions. Reliance on Business Intelligence (BI) and Analytics now outweighs strategy as the key requirement in business planning. But what will business analysis look like in the coming years? How will today's version of BI and data analytics evolve over time, and how can you ensure that your business stays competitive by using new resources that emerge? There's no doubt data analytics and BI tools are evolving at a rapid pace. Data analytics and information services will have the fastest growth rate at 16% to 18% over the next five years, while core administrative services are unlikely to see much growth due to automation." Here's what companies need to know as they plan their company's future initiatives. There is a noticeable shortage of qualified data analysts and data scientists in the market today, and this issue is expected to worsen in the short-term. Start planning now for a way to address it whether that be unique incentives to increase your company's competitiveness in the market, or by creating a program to identify internal candidates and fund their training. BI and analytics tools will continue to focus on usability and increasing natural language that enables business users to extract data and create reports without needing to understand the underlying algorithms. Not only will this increase efficiency and create further adoption throughout companies, but it will also help alleviate some of the problems created by the data scientist shortage. Vast data stores, sometimes referred to as advanced data networks, will become increasingly valuable for companies to access. The plethora of consumer data contained therein can supplement a company's existing customer data to complete gaps in the view of their customers and will enable them to provide more personalized services and potentially create new services to address unmet needs and desires. The options created by machine learning and artificial intelligence (AI) are endless, and it will be a race for companies to harness its power and create new services that provide

value in unique ways. Many industry experts predict that machine learning will take over the majority of customer service roles in the near future. As we've seen since the beginning of the data analytics and BI onslaught, managing source data and ensuring its accuracy and consistent format is paramount. The validity of the data 'going in' determines the usefulness of the data 'coming out.' As companies rely more heavily on this information to run their businesses, finding a way to solve this problem becomes non-negotiable. Finally, with increased reliance on new internal tools for data analysis and BI, coupled with an accelerated need to access external data stores, networks and IoT devices, interconnectivity will be the key to building a cohesive data analytics machine for your business. To stay competitive in the coming years, it will be critical to create a plan for securing talent and to plan well in advance for strategic investments. Also of high importance will be the need to create process strategies for maintaining clean data across all systems.

### **Aims/Objectives**

- Explore some of the emerging technologies that may impact analytics, business intelligence (BI), and decision support
- Describe the emerging Internet of Things (IoT) phenomenon, potential applications, and the IoT ecosystem
- Describe the current and future use of cloud computing in business analytics
- Describe how geospatial and location-based analytics are assisting organizations
- Describe the organizational impacts of analytics applications
- List and describe the major ethical and legal issues of analytics implementation
- Identify key characteristics of a successful data science professional

### **Learning Outcomes**

- Analyse the concept of Cloud Computing and Business Analytics
- Analyse the concept of Location-Based Analytics for Organizations
- Evaluate current Issues of Legality, Privacy, and Ethics
- Evaluate the impacts of Analytics in Organizations

### **Key Words**

Cloud Computing	Location-Based Analytics
-----------------	--------------------------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. (4th Edition). Pearson

This book provides several emerging technologies that are likely to have major impacts on the development and use of business intelligence (BI) applications. In a dynamic area such as analytics, the terms also evolve and overlap

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 13.1 (graded 40%)**

Students are required to produce a targeted literature review related to information systems and business analytics. In this review students will state the main schools of thought behind your topic and what is currently happening in the academia – based on the latest publications. For the purposes of this literature review students are asked to use at least 2 books and at least 15 published academic research studies in their review and critically review them.

#### **ASSIGNMENT GUIDELINES:**

- The assignment should be approximately 5000 words.
- The assignment must be typed in a normal type and font (Arial or Times New Roman, size 12, double space) and presented in an orderly fashion. All references/bibliography should be included at the end of your assignment. It is compulsory to use the Harvard reference system. Points will be lost for poor presentation.
- This is an individual assignment.
- The assignment must be submitted electronically in Blackboard.
- You are required to use books, scholarly journals, in-text citations, and provide a reference page with at least 17 references. Students must not use the Wikipedia website or other related websites.

#### **Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.

**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately **50** hours.

## INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES

**Title:** Information Systems in Global Business Today

**(1<sup>st</sup> Week)**

### Exercise 1.1

- Data are streams of raw facts representing events occurring in organizations or the physical environment before they have been organized and arranged into a form that people can understand and use.
- Information is data that have been shaped into a form that is meaningful and useful to human beings.
- Information systems literacy is a broad-based understanding of information systems. It includes a behavioral as well as a technical approach to studying information systems.
- In contrast, computer literacy focuses primarily on knowledge of information technology. It is limited to understanding how computer hardware and software works.

**Title:** Global E-business and Collaboration

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### Exercise 2.1

A business process is a logically related set of activities that define how specific business tasks are performed. Business processes are the ways in which organizations coordinate and organize work activities, information, and knowledge to produce their valuable products or services. How well a business performs depends on how well its business processes are designed and coordinated. Well-designed business processes can be a source of competitive strength for a company if it can use the processes to innovate or perform better than its rivals. Conversely, poorly designed or executed business processes can be a liability if they are based on outdated ways of working and impede responsiveness or efficiency.

## **Title:** Information Systems, Organizations, and Strategy

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Exercise 3.1**

The technical definition defines an organization as a stable, formal social structure that takes resources from the environment and processes them to produce outputs. This definition of an organization focuses on three elements: capital, labor, and production and products for consumption. The technical definition also implies that organizations are more stable than an informal group, are formal legal entities, and are social structures. The behavioral definition states that an organization is a collection of rights, privileges, obligations, and responsibilities that are delicately balanced over a period of time through conflict and conflict resolution. This definition highlights the people within the organization, their ways of working, and their relationships. The technical definition shows us how a firm combines capital, labor, and information technology. The behavioral definition examines how information technology impacts the inner workings of the organization.

## **Title:** IT Infrastructure and Emerging Technologies

**(4<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 4.1**

Five stages of IT infrastructure evolution include:

- General-purpose mainframe and minicomputer era (1959 to present): Consists of a mainframe performing centralized processing that could be networked to thousands of terminals and eventually some decentralized and departmental computing using networked minicomputers.
- Personal computer era (1981 to present): Dominated by the widespread use of standalone desktop computers with office productivity tools.
- Client/server era (1983 to present): Consists of desktop or laptop clients networked to more powerful server computers that handle most of the data management and processing.
- Enterprise computing era (1992 to present): Defined by large numbers of PCs linked together into local area networks and the growing use of standards and software to link disparate networks and devices into an enterprise-wide network so that information can flow freely across the organization.
- Cloud and mobile computing era (2000 to present): A model of computing where firms and individuals obtain computing power and software applications over the Internet, rather than purchasing their own hardware and software.

**Title:** Achieving Operational Excellence and Customer Intimacy: Enterprise Applications

**(6<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 6.1**

Enterprise systems provide value both by increasing operational efficiency and by providing firmwide information to help managers make better decisions. Large companies with many operating units in different locations have used enterprise systems to enforce standard practices and data so that everyone does business the same way. Enterprise systems helps firms respond rapidly to customer requests for information or products. Manufacturing is better informed about producing only what customers have ordered, procuring exactly the right amount of components or raw materials to fill actual orders, staging production, and minimizing the time that components or finished products are in inventory. Enterprise software includes analytical tools for using data captured by the system to evaluate overall organizational performance. Enterprise system data have common standardized definitions and formats that are accepted by the entire organization. Enterprise systems allow senior management to easily find out at any moment how a particular organizational unit is performing or to determine which products are most or least profitable. Companies can use enterprise systems to support organizational structures that were not previously possible or to create a more disciplined organizational culture. They can also improve management reporting and decision making. Furthermore, enterprise systems promise to provide firms with a single, unified, and all-encompassing information system technology platform and environment. Lastly, enterprise systems can help create the foundation for a customer-driven organization.

**Title:** An Overview of Business Intelligence, Analytics, and Data Science

**(7<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 7.1**

If the company's strategy is properly aligned with the reasons for DW and BI initiatives, and if the company's IS organization is or can be made capable of playing its role in such a project, and if the requisite user community is in place and has the proper motivation, it is wise to start BI and establish a BI Competency Center (BICC) within the company. The center could serve some or all of the following functions.

- The center can demonstrate how BI is clearly linked to strategy and execution of strategy.
- A center can serve to encourage interaction between the potential business user communities and the IS organization.



- The center can serve as a repository and disseminator of best BI practices between and among the different lines of business.
- Standards of excellence in BI practices can be advocated and encouraged throughout the company.
- The IS organization can learn a great deal through interaction with the user communities, such as knowledge about the variety of types of analytical tools that are needed.
- The business user community and IS organization can better understand why the data warehouse platform must be flexible enough to provide for changing business requirements.
- It can help important stakeholders like high-level executives see how BI can play an important role.

Another important success factor of BI is its ability to facilitate a real-time, on-demand agile environment.

**Title:** Descriptive Analytics I: Nature of Data, Statistical Modeling, and Visualization

**(8<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 8.1**

Measures of dispersion are the mathematical methods used to estimate or describe the degree of variation in a given variable of interest.

The range is the difference between the largest and the smallest values in a given data set (i.e., variables).

Variance is a method used to calculate the deviation of all data points in a given data set from the mean.

The standard deviation is a measure of the spread of values within a set of data.

The standard deviation is calculated by simply taking the square root of the variations.

Mean absolute deviation is calculated by measuring the absolute values of the differences between each data point and the mean and summing them.

Quartiles help us identify spread within a subset of the data. A quartile is a quarter of the number of data points given in a data set. Quartiles are determined by first sorting the data and then splitting the sorted data into four disjoint smaller data sets.

## **Title:** Descriptive Analytics II: Business Intelligence and Data Warehousing

### **(9<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 9.1**

Technically a data warehouse *is* a database, albeit with certain characteristics to facilitate its role in decision support. Specifically, however, it is (see previous question) an “integrated, time-variant, nonvolatile, subject-oriented repository of detail and summary data used for decision support and business analytics within an organization.” These characteristics, which are discussed further in the section just after the definition, are not necessarily true of databases in general—though each could apply individually to a given one. As a practical matter most databases are highly normalized, in part to avoid update anomalies. Data warehouses are highly denormalized for performance reasons. This is acceptable because their content is never updated, just added to. Historical data are static.

## **Title:** Predictive Analytics II: Text, Web, and Social Media Analytics

### **(11<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 11.1**

NLP moves beyond syntax-driven text manipulation (which is often called “word counting”) to a true understanding and processing of natural language that considers grammatical and semantic constraints as well as the context. The challenges include:

- Part-of-speech tagging. It is difficult to mark up terms in a text as corresponding to a particular part of speech because the part of speech depends not only on the definition of the term but also on the context within which it is used.
- Text segmentation. Some written languages, such as Chinese, Japanese, and Thai, do not have single-word boundaries.
- Word sense disambiguation. Many words have more than one meaning. Selecting the meaning that makes the most sense can only be accomplished by taking into account the context within which the word is used.
- Syntactic ambiguity. The grammar for natural languages is ambiguous; that is, multiple possible sentence structures often need to be considered.

Choosing the most appropriate structure usually requires a fusion of semantic and contextual information.

- Imperfect or irregular input. Foreign or regional accents and vocal impediments in speech and typographical or grammatical errors in texts make the processing of the language an even more difficult task.
- Speech acts. A sentence can often be considered an action by the speaker. The sentence structure alone may not contain enough information to define this action.

**Title:** Prescriptive Analytics: Optimization and Simulation

**(12<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 12.1**

- The theory is fairly straightforward.
- A great amount of time compression can be attained, quickly giving a manager some feel as to the long-term (1- to 10-year) effects of many policies.
- Simulation is descriptive rather than normative. This allows the manager to pose what-if questions. Managers can use a trial-and-error approach to problem solving and can do so faster, at less expense, more accurately, and with less risk.
- A manager can experiment to determine which decision variables and which parts of the environment are really important, and with different alternatives.
- An accurate simulation model requires an intimate knowledge of the problem, thus forcing the model builder to constantly interact with the manager. This is desirable for DSS development because the developer and manager both gain a better understanding of the problem and the potential decisions available.
- The model is built from the manager's perspective.
- The simulation model is built for one particular problem and typically cannot solve any other problem. Thus, no generalized understanding is required of the manager; every component in the model corresponds to part of the real system.
- Simulation can handle an extremely wide variety of problem types, such as inventory and staffing, as well as higher-level managerial functions, such as long-range planning.
- Simulation generally can include the real complexities of problems; simplifications are not necessary. For example, simulation can use real probability distributions rather than approximate theoretical distributions.
- Simulation automatically produces many important performance measures.
- Simulation is often the only DSS modeling method that can readily handle relatively unstructured problems.
- Some relatively easy-to-use simulation packages (e.g., Monte Carlo simulation) are available.



**ΕΝΤΥΠΟ: 200.1.3**

## **ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA 620 Πληροφοριακά Συστήματα και Ανάλυση Επιχειρήσεων**

### Πληροφορίες προγράμματος

<b>Ίδρυμα</b>	<b>Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου</b>		
<b>Πρόγραμμα Μελέτης</b>	MBA		
<b>Μάθημα</b>	<b>MBA620</b>	<b>Πληροφοριακά Συστήματα και Ανάλυση Επιχειρήσεων</b>	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Master) <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Γλώσσα Διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Τύπος μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό <input checked="" type="checkbox"/>	Επιλογής <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Μέχρι 6	Φυσικές Συναντήσεις: -	Τηλεδιασκέψεις: Μέχρι 6
<b>Αριθμός Εργασιών</b>	3 Βαθμολογημένες Εργασίες		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες		Τελική Εξέταση
	50 %		50 %
<b>Αριθμός μονάδων ECTS</b>	10		

Οδηγός Μελέτης συντάχθηκε από:	Καθ. Γιώργος Παπαγεωργίου Δρ. Λυκούργος Χατζηφάνης
Επεξεργασία και Τελική Έγκριση Οδηγού Σπουδών από:	Δρ. Λυκούργος Χατζηφάνης Καθ. Γιώργος Παπαγεωργίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΒΔΟΜΑΔΑ</b>	<b>ΘΕΜΑ</b>	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
	1 <sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη / Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: Εισαγωγή στο μάθημα	4
1η Εβδομάδα	Συστήματα Πληροφοριών στις Παγκόσμιες Επιχειρήσεις Σήμερα	6
2η Εβδομάδα	Παγκόσμιο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (E-business) και Συνεργασία	9
3η Εβδομάδα	Συστήματα Πληροφοριών, Οργανισμοί και Στρατηγική	12
4η Εβδομάδα	Υποδομή Τεχνολογίας των Πληροφοριών (ΤΠ) και Αναδυόμενες Τεχνολογίες	15
5η Εβδομάδα	Θεμέλια Επιχειρηματικής Ευφυΐας: Βάσεις Δεδομένων και Διαχείριση Πληροφοριών	18
6η Εβδομάδα	Επίτευξη Επιχειρησιακής Αριστείας και Οικειότητας με Πελάτες: Εφαρμογές Επιχειρήσεων	21
7η Εβδομάδα	Επισκόπηση της Επιχειρηματικής Ευφυΐας, της Ανάλυσης και της Επιστήμης των Δεδομένων	23
8η Εβδομάδα	Περιγραφική Ανάλυση I: Φύση Δεδομένων, Στατιστικά Πρότυπα και Απεικόνιση	25
9η Εβδομάδα	Περιγραφική Ανάλυση II: Επιχειρηματική Ευφυΐα και Αποθήκευση Δεδομένων	27
10η Εβδομάδα	Προγνωστική Ανάλυση I: Διαδικασία Εξόρυξης Δεδομένων, Μέθοδοι, και Αλγόριθμοι	30
11η Εβδομάδα	Προγνωστική Ανάλυση II: Ανάλυση Κειμένου, Διαδικτύου και Κοινωνικών Μέσων Ενημέρωσης	33
12η Εβδομάδα	Κανονιστική Ανάλυση: Βελτιστοποίηση και Προσομοίωση	36
13η Εβδομάδα	Μελλοντικές τάσεις, Απόρρητο και Διοικητικές Ανησυχίες στην Ανάλυση	39
	Τελική Τηλεδιάσκεψη / Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση	42
Εβδομάδα 14	Τελική Εξέταση	43
	Ενδεικτικές Απαντήσεις για Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης	44

## 1<sup>η</sup> ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ / ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ:

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### Παρουσίαση προγράμματος

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

#### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

#### Παρουσίαση του Μαθήματος μέσω του Οδηγού Μελέτης

##### ○ **Σύντομη περιγραφή & στόχοι**

Αυτό το μάθημα καλύπτει τους μαθητές στην έννοια των συστημάτων πληροφοριών, όπως η εφαρμογή των τεχνικών πόρων για την υποστήριξη των οργανωτικών διαδικασιών και τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Δίνεται έμφαση στις βασικές συνιστώσες των συστημάτων πληροφορικής - τους ανθρώπους, το λογισμικό, τα μηχανήματα, τα δεδομένα και τις τεχνολογίες επικοινωνιών, και με ποιο τρόπο αυτά τα στοιχεία μπορούν να ενσωματωθούν και να καταφέρουν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό το μάθημα καλύπτει επίσης τη θεωρητική και πρακτική εφαρμογή της Επιχειρηματικής Ανάλυσης. Καλύπτει διοικητικά στατιστικά εργαλεία σε περιγραφική και προγνωστική ανάλυση, συμπεριλαμβανομένης της

παλινδρόμησης. Άλλα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν την πρόβλεψη, ανάλυση κινδύνου, προσομοίωση, εξόρυξη δεδομένων και ανάλυση αποφάσεων. Αυτό το μάθημα παρέχει στους φοιτητές τις βασικές έννοιες και εργαλεία που απαιτούνται για να κατανοήσουν τον αναδυόμενο ρόλο των επιχειρηματικών αναλυτικών σε οργανισμούς και δείχνει στους φοιτητές πώς να εφαρμόσουν βασικά επιχειρηματικά αναλυτικά εργαλεία σε ένα περιβάλλον υπολογιστικών φύλλων, και πώς να επικοινωνούν με τους επαγγελματίες της ανάλυσης για την αποτελεσματική χρήση και ερμηνεία αναλυτικών μοντέλων και αποτελεσμάτων για τη λήψη καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του μαθήματος οι φοιτητές πρέπει να είναι σε θέση να:

- Δημιουργήσουν μια οργανωτική στρατηγική που να χρησιμοποιεί συστήματα πληροφοριών για τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας.
- Διαφοροποιήσουν μεταξύ των βασικών στοιχείων της υποδομής της τεχνολογίας των πληροφοριών.
- Εξετάσουν πώς κατασκευάζονται και διαχειρίζονται τα συστήματα πληροφοριών.
- Εξετάσουν τα ηθικά και κοινωνικά ζητήματα που αφορούν τα συστήματα πληροφοριών.
- Εφαρμόσουν τα κατάλληλα αναλυτικά εργαλεία στην ανάλυση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων από μια ποικιλία επιχειρηματικών σεναρίων.
- Χρησιμοποιήσουν πακέτα λογισμικού για ανάλυση δεδομένων · να κατανοήσουν και να εξετάσουν τη συλλογή και εισροή δεδομένων · και να είναι σε θέση να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν την εκροή (γραφήματα, πίνακες, μαθηματικά μοντέλα κ.λπ.)

### **Συνιστώμενος χρόνος εργασίας φοιτητών**

Περίπου 5 ώρες (συμπεριλαμβανομένης της μελέτης του Οδηγού)



## ΤΙΤΛΟΣ: Συστήματα Πληροφοριών στις Παγκόσμιες Επιχειρήσεις Σήμερα

(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτό το βιβλίο παρέχει μια κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των συστημάτων πληροφοριών στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον, τη σημασία των συστημάτων πληροφοριών και την πραγματική τους αξία για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, αυτό το βιβλίο παρουσιάζει τις νεότερες ακαδημαϊκές σχολές που χρησιμοποιούνται για την κατανόηση των πληροφοριακών συστημάτων

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

*«Πώς τα συστήματα πληροφοριών μετατρέπουν τις επιχειρήσεις και γιατί είναι τόσο απαραίτητα για τη λειτουργία και τη διαχείριση μιας επιχείρησης σήμερα;»* δίνει στους φοιτητές μια αίσθηση της σημασίας των πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις σήμερα και του τρόπου με τον οποίο έχουν μετατρέψει τις επιχειρήσεις στην παγκόσμια σκηνή. Μια καλή συζήτηση για τους έξι σημαντικούς επιχειρηματικούς στόχους που περιγράφονται σε αυτή την ενότητα, επιτρέπει στους φοιτητές να συζητήσουν γιατί οι επιχειρήσεις έχουν γίνει τόσο εξαρτημένες από τα συστήματα πληροφορικής σήμερα και τη σημασία αυτών των συστημάτων για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Αυτή η ενότητα τονίζει στους φοιτητές ότι τα συστήματα πληροφοριών δεν είναι πολυτέλεια. Στις περισσότερες επιχειρήσεις αυτά είναι ο πυρήνας της επιβίωσης. Αυτό θα ήταν μια καλή στιγμή για τους φοιτητές να συζητήσουν πώς τα σχολεία τους χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα για να ενισχύσουν την προσφορά του προϊόντος τους. Η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει ουσιαστικά κάθε χώρα του κόσμου. Η πιο εντυπωσιακή απόδειξη αυτής της τάσης είναι η αυξανόμενη παρουσία των κινητών τηλεφώνων στα πολύ μικρά χωριά της Αφρικής. Καθώς η τεχνολογία γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ευκολότερη στη χρήση, η παγκοσμιοποίηση θα συνεχίσει τη σταθερή πορεία της. Η Κίνα, η Σιγκαπούρη και η Ρωσία αποτελούν καλά παραδείγματα για το πώς η παγκοσμιοποίηση έχει ισοπεδώσει τον κόσμο. Έχουν γίνει σημαντικοί εξαγωγείς προς άλλες χώρες, ιδίως σε βιομηχανοποιημένες και προηγμένες χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και πολλές Ευρωπαϊκές χώρες. Οι αναδυόμενες χώρες, όπως η Πολωνία, η Ουκρανία και η Ιρλανδία, αποτελούν εξαιρετικά παραδείγματα της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης. Ανασκόπηση των έξι στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων: επιχειρησιακή αριστεία, νέα προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα, οικειότητα πελατών και προμηθευτών, βελτιωμένη λήψη αποφάσεων, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και επιβίωση. *Ενότητα 1-2, "Τι είναι ένα σύστημα πληροφοριών; Πώς λειτουργεί; Ποια είναι τα συστατικά διαχείρισης, οργάνωσης και τεχνολογίας του; Γιατί τα συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία είναι απαραίτητα για να εξασφαλιστεί ότι τα συστήματα πληροφοριών παρέχουν γνήσια αξία για τους οργανισμούς; "* δίνει στους φοιτητές τα γεγονότα και τους ορισμούς που υποστηρίζουν τα πληροφοριακά συστήματα και τους επιτρέπουν να συζητούν τα συστήματα πληροφοριών, με γνώση. Οι φοιτητές δεν χρειάζονται τη γνώση ενός τεχνικού ατόμου, αλλά πρέπει να κατανοήσουν τον ρόλο της τεχνολογίας των

πληροφοριών και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει αυτή να στηρίξει την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού. Πρέπει επίσης να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία της πληροφορίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στη μετατροπή μιας επιχείρησης. Σημειώστε ότι οι ορισμοί και οι όροι του κεφαλαίου βοηθούν τους φοιτητές να συζητήσουν τα πληροφοριακά συστήματα ως ένα περίπλοκο τμήμα των επιχειρηματικών συστημάτων. Αυτή η ενότητα ενθαρρύνει τους φοιτητές να δουν ότι η τεχνολογία εξαρτάται από τον οργανισμό και τους σκοπούς του. Αυτό είναι επίσης ένα καλό σημείο για να ενισχυθούν οι διαφορές μεταξύ του γραμματισμού των πληροφοριακών συστημάτων και του γραμματισμού των υπολογιστών. Όταν καλούνται να περιγράψουν τα συστήματα πληροφορικής της εταιρείας, οι φοιτητές περιγράφουν συχνά συστήματα πληροφοριών υπό την έννοια της τεχνολογίας. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα συστήματα πληροφοριών είναι κάτι περισσότερο από την τεχνολογία τους, και ότι παίρνουν διαχειριστικές, οργανωτικές και τεχνολογικές διαστάσεις. Αυτή η ενότητα δείχνει στους φοιτητές γιατί ορισμένες εταιρείες μπορούν να επιτύχουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας συστήματα πληροφοριών, ενώ άλλες δεν μπορούν. Αυτό θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν την έννοια των συμπληρωματικών περιουσιακών στοιχείων και να δείξει ότι υπάρχουν πολλά περισσότερα στην οικοδόμηση μιας ψηφιακής επιχείρησης από την απλή αγορά του τελευταίου, μεγαλύτερου μηχανήματος ή λογισμικού. Επίσης, θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν τη λεπτή σχέση μεταξύ τεχνολογίας, διαχείρισης και περιουσιακών στοιχείων των οργανισμών. *Ενότητα 1-3, "Ποιές ακαδημαϊκές σχολές χρησιμοποιούνται για τη μελέτη των πληροφοριακών συστημάτων και πώς η κάθε μία συμβάλλει στην κατανόηση των συστημάτων πληροφοριών;"* Πολύ συχνά, τα συστήματα πληροφοριών θεωρούνται ότι αφορούν μόνο μηχανήματα και λογισμικό. Τα ζητήματα που επικεντρώνονται στις πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς των συστημάτων πληροφοριών παραβλέπονται ή ελαχιστοποιούνται. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή. Αυτή η ενότητα μπορεί να βοηθήσει τους φοιτητές να εξηγήσουν τις σύγχρονες προσεγγίσεις στα συστήματα πληροφοριών.

## **Στόχοι / Σκοποί**

Οι στόχοι και σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να βοηθήσουν τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν κριτικά τις ακόλουθες έννοιες:

- Πώς τα συστήματα πληροφοριών μετατρέπουν τις επιχειρήσεις και γιατί είναι τόσο απαραίτητα για τη λειτουργία και τη διαχείριση μιας επιχείρησης σήμερα;
- Τι είναι ένα σύστημα πληροφοριών; Πώς λειτουργεί; Ποια είναι τα συστατικά διαχείρισης, οργάνωσης και τεχνολογίας του; Γιατί τα συμπληρωματικά στοιχεία ενεργητικού είναι απαραίτητα για να εξασφαλιστεί ότι τα συστήματα πληροφοριών παρέχουν γνήσια αξία στους οργανισμούς;
- Ποιές ακαδημαϊκές σχολές χρησιμοποιούνται για τη μελέτη των πληροφοριακών συστημάτων και πώς συμβάλλουν στην κατανόηση των συστημάτων πληροφοριών;

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Να εξετάσουν τη σημασία των συστημάτων πληροφοριών
- Να αναλύσουν τα συστήματα πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού σας
- Να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τις κύριες θεωρίες που σχετίζονται με τα συστήματα πληροφοριών

## Λέξεις Κλειδιά

Επιχειρηματικές λειτουργίες	Επιχειρηματικό μοντέλο	Τεχνολογία διαχείρισης δεδομένων	Ψηφιακή επιχείρηση	Επιχειρησιακές διεργασίες
-----------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης: Διαχείριση της Ψηφιακής επιχείρησης (16η έκδοση). Pearson  
Αυτό το βιβλίο παρέχει μια κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των συστημάτων πληροφοριών στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον, τη σημασία των συστημάτων πληροφοριών και την πραγματική τους αξία για τις επιχειρήσεις
- Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής
- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**  
KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 1.1 (δεν βαθμολογείται)

Διαχωρίστε μεταξύ δεδομένων και πληροφοριών και μεταξύ γραμματισμού πληροφοριακών συστημάτων και γραμματισμού υπολογιστών.

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Παγκόσμιο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (E-business) και Συνεργασία

(2η Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στην παρουσίαση του Παγκόσμιου Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Το Παγκόσμιο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν αναφέρεται σε έναν ευρύτερο ορισμό που σχετίζεται με το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), όχι μόνο στην επένδυση αγαθών και λύσεων, αλλά και στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη συνεργασία με τους επιχειρηματικούς συζύγους, στη διεξαγωγή της ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning) και στην ολοκλήρωση των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

*Ενότητα 2-1, "Τι είναι οι επιχειρηματικές διεργασίες; Πώς σχετίζονται με τα συστήματα πληροφοριών "*

Σε αυτή την ενότητα οι φοιτητές θα κατανοήσουν ότι κάθε επιχείρηση, μεγάλη και μικρή, χρησιμοποιεί τις ίδιες βασικές επιχειρηματικές διεργασίες. Η αναφορά σε αυτόν τον πίνακα μπορεί να σας βοηθήσει καθώς εξετάζετε τις ανάγκες πληροφόρησης για κάθε λειτουργική περιοχή. Θα μπορούσατε να αφήσετε τους φοιτητές να επιλέξουν μια επιχείρηση με την οποία είναι εξοικειωμένοι και να προσδιορίσουν μερικές από τις επιχειρηματικές διεργασίες που εμπλέκονται σε κάθε μία από τις βασικές λειτουργικές περιοχές. *Ενότητα 2-2, "Πώς τα συστήματα εξυπηρετούν τις διαφορετικές ομάδες διαχείρισης μιας επιχείρησης και πώς τα συστήματα που συνδέουν την επιχείρηση βελτιώνουν την οργανωτική απόδοση"* Αυτή η ενότητα επικεντρώνεται στο πώς τα συστήματα πληροφοριών εξυπηρετούν διάφορα επίπεδα διαχείρισης στις εταιρείες. Ο απώτερος στόχος είναι οι φοιτητές να συνειδητοποιήσουν ότι ένα σύστημα βοηθά στην εξυπηρέτηση άλλων συστημάτων και, με συνεργασία, όλα τα συστήματα εξυπηρετούν ολόκληρο τον οργανισμό. *Ενότητα 2-3 "Γιατί τα συστήματα συνεργασίας και κοινωνικών επιχειρήσεων είναι τόσο σημαντικά και ποιες τεχνολογίες χρησιμοποιούν;"* Οι φοιτητές έχουν χρησιμοποιήσει πιθανώς τα περισσότερα από αυτά τα συστήματα χωρίς να έχουν καν συνειδητοποιήσει την επιχειρηματική τους αξία. Αυτή η ενότητα θα βοηθήσει τους φοιτητές να συσχετίσουν αυτές τις ολοένα και πιο κοινές τεχνολογίες στις επιχειρηματικές διαδικασίες και ανάγκες. Συζητήστε πώς μπορούν να χρησιμοποιούν τα κινητά τηλέφωνα, τα άμεσα μηνύματα, τους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης και τα wikis σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον για να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να μοιράζονται ιδέες με μέλη της ομάδας, με επιχειρηματικούς εταίρους, πελάτες και προμηθευτές. *Ενότητα 2-4. «Ποιος είναι ο ρόλος της λειτουργίας των συστημάτων πληροφοριών σε μια επιχείρηση;»* αυτή η ενότητα θα επιτρέψει στους φοιτητές να καταλάβουν πώς λειτουργεί ένα κέντρο πληροφοριών και ποιος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία των συστημάτων. Πολλοί φοιτητές έχουν μια καλύτερη εκτίμηση για το πώς λειτουργούν αυτά τα πολύπλοκα κέντρα όταν βλέπουν ένα σε λειτουργία αντί να διαβάζουν μόνο γι 'αυτό. Αυτή η ενότητα υπογραμμίζει στον φοιτητή ότι σε όλες τις επιχειρήσεις, εκτός από τις μικρότερες, τα συστήματα αυτά είναι κρίσιμα για την

Λειτουργική αποτελεσματικότητα και την απόλυτη επιβίωση σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι φοιτητές πρέπει να κατανοήσουν ότι το προσωπικό πληροφορικής είναι υπεύθυνο για την ευημερία όλων των χρηστών σε έναν οργανισμό. Οι χρήστες και το προσωπικό πληροφορικής είναι συμπαικτες και όχι πολικά αντίθετοι.

### Στόχοι / Σκοποί

- Οι στόχοι και σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να βοηθήσουν τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν κριτικά τις ακόλουθες έννοιες:
- Τι είναι οι επιχειρηματικές διαδικασίες; Πώς συνδέονται με τα συστήματα πληροφοριών;
- Πώς τα συστήματα εξυπηρετούν τις διαφορετικές ομάδες διοίκησης μιας επιχείρησης και πώς τα συστήματα που συνδέουν την επιχείρηση βελτιώνουν την οργανωτική απόδοση;
- Γιατί τα συστήματα συνεργασίας και κοινωνικών επιχειρήσεων είναι τόσο σημαντικά και ποιες τεχνολογίες χρησιμοποιούν;
- Ποιος είναι ο ρόλος της λειτουργίας των συστημάτων πληροφοριών σε μια επιχείρηση;

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Να αναλύσουν με κριτική σκέψη την έννοια του παγκόσμιου ηλεκτρονικού επιχειρείν
- Να αναλύσουν τα συστήματα DSS και ESS
- Να εξετάσουν τα συστήματα Enterprise, τα συστήματα ΔΠΣ (CRM) και τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης

### Λέξεις Κλειδιά

Επιχειρηματική ευφυΐα	Διαχείριση Συστημάτων Πληροφοριών (MIS)	Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business)
-----------------------	---	-------------------------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- Βασικές πηγές / υλικό

- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης: Διαχείριση της Ψηφιακής επιχείρησης (16η έκδοση). Pearson.  
**Αυτό το βιβλίο παρέχει την παρουσίαση του Παγκόσμιου Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.**
- Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής,
- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**  
KANENA

## **Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 2.1** (δεν βαθμολογείται)

Καθορίστε τις επιχειρηματικές διαδικασίες και αναλύστε κριτικά το ρόλο που διαδραματίζουν στους οργανισμούς.

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Συστήματα Πληροφοριών, Οργανισμοί και Στρατηγική

(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Μια ενδιαφέρουσα πτυχή αυτού του κεφαλαίου είναι ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες θεωρούν απαραίτητο να αλλάξουν τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές με την πάροδο του χρόνου ή τουλάχιστον να τις τελειοποιήσουν. Αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάζουν διαρκώς την κύρια στρατηγική τους, ως απάντηση στις αλλαγές που επιφέρει το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

*Ενότητα 3-1, "Ποια χαρακτηριστικά των οργανισμών χρειάζονται οι διευθυντές για να κατασκευάσουν και να χρησιμοποιήσουν με επιτυχία τα πληροφοριακά συστήματα;"* Το κεφάλαιο ξεκινά με την ανατομή ενός οργανισμού τόσο από τεχνικής άποψης όσο και συμπεριφορικής. Ο τεχνικός ορισμός επικεντρώνεται σε τρία στοιχεία: κεφάλαιο και εργασία, εισροές από το περιβάλλον, και εκροές στο περιβάλλον. *Ενότητα 3-2, "Ποιος είναι ο αντίκτυπος των συστημάτων πληροφοριών σε οργανισμούς"* Κατανοώντας ότι τα συστήματα πληροφοριών επηρεάζουν τους οργανισμούς με δύο τρόπους, οικονομικά και συμπεριφορικά, οι φοιτητές μπορούν να κατανοήσουν ότι η τεχνολογική αλλαγή είναι κάτι περισσότερο από απλή ενημέρωση μηχανημάτων και λογισμικού υπολογιστών. Η τεχνολογία γίνεται υποκατάστατο του παραδοσιακού κεφαλαίου όπως το εργατικό δυναμικό, τα κτίρια και τα μηχανήματα. Η θεωρία του κόστους των συναλλαγών λέει ότι οι επιχειρήσεις και τα άτομα επιδιώκουν να εξοικονομήσουν το κόστος των συναλλαγών, όπως κάνουν και για το κόστος παραγωγής. Η τεχνολογία των πληροφοριών συμβάλλει στη μείωση του κόστους των συναλλαγών καθιστώντας την επικοινωνία και συνεργασία με εξωτερικούς προμηθευτές φθηνότερη και ευκολότερη, αντί να γίνονται όλα εσωτερικά. Η θεωρία αντιπροσώπευσης (agency theory) λέει ότι μια επιχείρηση θεωρείται ως «σχέση συμβάσεων» (nexus of contracts) μεταξύ των ενδιαφερομένων ατόμων παρά ως μία ενοποιημένη οντότητα μεγιστοποίησης του κέρδους. Η τεχνολογία της πληροφορίας μειώνει το κόστος αντιπροσώπευσης, μειώνοντας τον αριθμό των διευθυντών που είναι απαραίτητοι για την επίβλεψη των επιμέρους αντιπροσώπων (υπαλλήλων). Ο αντίκτυπος της τεχνολογίας της πληροφορίας και στις δύο αυτές θεωρίες δείχνει γιατί οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τον αριθμό των εργαζομένων ενώ διατηρούν ή αυξάνουν τα επίπεδα παραγωγής. *Ενότητα 3-3, "Πώς το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, το μοντέλο της αλυσίδας αξίας, οι συνεργίες, οι βασικές ικανότητες και η οικονομία του δικτύου βοηθούν τις εταιρείες να αναπτύξουν ανταγωνιστικές στρατηγικές"*

*χρησιμοποιώντας πληροφοριακά συστήματα;"* Αυτή η ενότητα είναι ένα από τα πιο κρίσιμα τμήματα του κειμένου. Η κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και του τρόπου με τον οποίο τα συστήματα πληροφοριών μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να λαμβάνουν μακροπρόθεσμες και βαθιά ριζωμένες αποφάσεις είναι κρίσιμη για την μακροπρόθεσμη επιτυχία κάθε εταιρείας. Στο σημείο αυτό, οι φοιτητές πρέπει να επικεντρωθούν σε στρατηγικές επιχειρηματικού επιπέδου και στους διάφορους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ένα πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων. Θα μάθουν πώς να χρησιμοποιούν αυτές τις στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν ένα βασικό ερώτημα: Πώς μπορούμε να ανταγωνιζόμαστε αποτελεσματικά σε μια συγκεκριμένη αγορά; *Ενότητα 3-4: "Ποιες είναι οι προκλήσεις που θέτουν τα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών και πώς πρέπει να αντιμετωπιστούν;"* Η ενότητα αυτή ενισχύει την ιδέα ότι τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να ανταποκρίνονται στους επιχειρηματικούς στόχους. Οι φοιτητές πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες στην υποενότητα "Λίστα Ελέγχου Διαχείρισης: Διεξαγωγή Ανάλυσης Στρατηγικών Συστημάτων" για να αναλύσουν έναν οργανισμό με τον οποίο είναι εξοικειωμένοι - το σχολείο που φοιτούν ή έναν τόπο όπου μπορεί να έχουν εργαστεί.

## **Στόχοι / Σκοποί**

Οι στόχοι και σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να βοηθήσουν τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν κριτικά τις ακόλουθες έννοιες:

- Ποια χαρακτηριστικά των οργανισμών χρειάζονται οι διευθυντές για να κατασκευάσουν και να χρησιμοποιήσουν επιτυχώς τα πληροφοριακά συστήματα;
- Ποιος είναι ο αντίκτυπος των συστημάτων πληροφοριών στους οργανισμούς;
- Πώς το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, το μοντέλο αλυσίδας αξίας, οι συνεργίες, οι βασικές ικανότητες και η οικονομία του δικτύου βοηθούν τις εταιρείες να αναπτύξουν ανταγωνιστικές στρατηγικές χρησιμοποιώντας συστήματα πληροφοριών;
- Ποιες είναι οι προκλήσεις που θέτουν τα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών και πώς πρέπει να αντιμετωπιστούν;

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

- Να εξετάσουν κριτικά τις ομαδικές σχέσεις, τις αξίες και τις δομές μέσα στους οργανισμούς
- Να αναλύσουν κριτικά τη θεωρία αντιπροσώπευσης
- Να αναλύσουν κριτικά τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία εξυπηρετεί την επιχείρηση



## Λέξεις Κλειδιά

Θεωρία αντιπροσώπευσης	Οικονομικά δικτύων	Θεωρία κόστους συναλλαγής	Επαναστατικές τεχνολογίες
------------------------	--------------------	---------------------------	---------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης: Διαχείριση της Ψηφιακής επιχείρησης (16η έκδοση). Pearson  
**Αυτό το βιβλίο παρέχει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάζουν διαρκώς την κύρια στρατηγική τους, ως απάντηση στις αλλαγές που επιφέρει το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον.**
- Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζης
  
- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**  
KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 3.1 (δεν βαθμολογείται)

Ορίστε έναν οργανισμό και συγκρίνετε με κριτική σκέψη τον τεχνικό ορισμό των οργανισμών με τον ορισμό συμπεριφοράς. Δώστε παραδείγματα για να δικαιολογήσετε την απάντησή σας.

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Υποδομή ΤΠ και Αναδυόμενες Τεχνολογίες

(4η Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτό το κεφάλαιο βοηθάει τη γνώση των φοιτητών, και το επίπεδο άνεσης τους με την τεχνολογία μπορεί να διαφέρει, καθιστώντας αυτό το κεφάλαιο δύσκολο να διδαχθεί και να εξεταστεί. Οι τεχνικώς καταρτισμένοι μπορεί να γνωρίζουν ένα μεγάλο μέρος αυτού του υλικού, ενώ οι μη τεχνικοί φοιτητές θα βρουν τα περιεχόμενα του εκπαιδευτικά και χρήσιμα στις μελλοντικές τους σταδιοδρομίες, όπου η εξοικείωση με τις βασικές έννοιες της τεχνολογίας και το λεξιλόγιο θα είναι σημαντικά για τις εργασίες τους. Το κεφάλαιο αυτό προσεγγίζει από επιχειρηματική άποψη - τον ρόλο της τεχνολογίας στην επιτυχία ενός οργανισμού.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

*Ενότητα 5-1, "Τι είναι η υποδομή πληροφορικής και ποια είναι τα στάδια και οι οδηγοί της εξέλιξης της υποδομής πληροφορικής;"* Εισάγει τους φοιτητές στη βασική ορολογία και έννοιες των μηχανημάτων ενός υπολογιστή. Το ταξίδι μέσω των πέντε εξελικτικών σταδίων στις υπολογιστικές πλατφόρμες παρέχει το παρασκήνιο για να εξηγηθεί πώς φτάσαμε στην τρέχουσα φάση της πληροφορικής. Ο νόμος του Moore, συνήθως εσφαλμένα διατυπωμένος, εξηγεί πώς ο κλάδος της τεχνολογίας κατάφερε να παράγει συνεχώς νέα, ταχύτερα και φθηνότερα προϊόντα από έτος σε έτος. Η κατασκευή προϊόντων σύμφωνα με τα πρότυπα τεχνολογίας που εξασφαλίζουν τη συμβατότητα των προϊόντων αποτέλεσε άλλο σημαντικό οδηγό. *Ενότητα 5-2, "Ποια είναι τα στοιχεία της υποδομής πληροφορικής;"* Εξηγεί επτά βασικά στοιχεία που αποτελούν μια υποδομή πληροφορικής. Αυτές περιλαμβάνουν: πλατφόρμες μηχανημάτων υπολογιστών, πλατφόρμες λειτουργικών συστημάτων, εφαρμογές λογισμικού για επιχειρήσεις, δικτύωση και τεχνολογία τηλεπικοινωνιών, σύμβουλοι και ολοκληρωτές συστημάτων, διαχείριση και αποθήκευση δεδομένων και πλατφόρμες Διαδικτύου. Κάθε στοιχείο εξηγείται εν συντομία σε αυτή την ενότητα με μια ευρύτερη επεξήγηση που παρέχεται σε μεταγενέστερα μέρη του κειμένου. Αυτό που είναι σημαντικό εδώ είναι να καταλάβουν οι φοιτητές ότι υπάρχουν πολύ περισσότερα στην υποδομή πληροφορικής μιας επιχείρησης από τα μηχανήματα και το λογισμικό. *Ενότητα 5-3 "Ποιες είναι οι τρέχουσες τάσεις στις πλατφόρμες μηχανημάτων υπολογιστών;"* Εξετάστε το ενδεχόμενο να περάσετε το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου σας στις πιο πρόσφατες τάσεις μηχανημάτων: *netbooks*, *grid computing* (κατανεμημένο σύστημα πληροφορικής), *cloud computing* (υπολογιστικό νέφος), *autonomic computing* (αυτόνομο σύστημα πληροφορικής), *virtualization* (εικονική παρουσίαση) και *multicore* (πολυπολικοί επεξεργαστές). Εκεί κατευθύνθηκαν πολλές επιχειρήσεις και οι φοιτητές είναι πιθανό να συναντήσουν αυτές τις τάσεις όταν εισέλθουν στο εργατικό δυναμικό. Όλες αυτές οι τεχνολογίες έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τις επιχειρήσεις να μειώσουν τα γενικά

έξοδα των τεχνολογιών πληροφορικής ενώ παράλληλα κάνουν τα μηχανήματά τους πιο αποδοτικά. Συγκεκριμένα, το υπολογιστικό νέφος εξελίσσεται σε μια "καυτή" τάση στον επιχειρηματικό κόσμο, επειδή προσφέρει στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις πρόσβαση σε υπολογιστική χωρητικότητα για την οποία διαφορετικά δεν θα είχαν την οικονομική δυνατότητα. Εξηγήστε ότι πολλές από αυτές τις τάσεις είναι δυνατές λόγω της διάδοσης των πλατφορμών δικτύωσης / τηλεπικοινωνιών και Διαδικτύου. Η ενότητα 5-4, "Ποιες είναι οι τρέχουσες τάσεις στις πλατφόρμες λογισμικού υπολογιστών;" εισάγει τους φοιτητές σε αναδυόμενες πλατφόρμες λογισμικού που ίσως δεν γνωρίζουν. Ίσως το πιο σημαντικό σημείο αυτής της ενότητας είναι να δείξει πώς αυτές οι τεχνολογίες έχουν σχεδιαστεί για να κάνουν τα συστήματα υπολογιστών πιο απρόσκοπτα μεταξύ των εφαρμογών και μεταξύ των υπολογιστικών πλατφορμών μηχανημάτων. Ολοένα και περισσότερο, το λογισμικό έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: είναι διαθέσιμο μέσω του Διαδικτύου, τα εξαρτήματα είναι εναλλάξιμα, και οι εφαρμογές ενσωματώνονται ελεύθερα σε άλλες εφαρμογές. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι κρίσιμα για την ευκολότερη, ταχύτερη και φθηνότερη χρήση των συστημάτων υπολογιστών. *Ενότητα 5.5 "Ποιες είναι οι προκλήσεις της διαχείρισης της υποδομής πληροφορικής και των λύσεων διαχείρισης;" Αυτή η ενότητα βοηθά τους φοιτητές να κατανοήσουν ότι υπάρχουν περισσότερα στη διαχείριση της υποδομής πληροφορικής από το να αποφασίσουν απλά ποια εξαρτήματα μηχανημάτων και λογισμικού θα αγοράσουν και θα χρησιμοποιήσουν.*

## **Στόχοι / Σκοποί**

Οι στόχοι και σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να βοηθήσουν τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν κριτικά τις ακόλουθες έννοιες:

- Τι είναι η υποδομή πληροφορικής και ποια είναι τα στάδια και οι οδηγοί της εξέλιξης της υποδομής πληροφορικής;
- Ποιες είναι τα στοιχεία της υποδομής πληροφορικής;
- Ποιες είναι οι τρέχουσες τάσεις στις πλατφόρμες μηχανημάτων υπολογιστών;
- Ποιες είναι οι τρέχουσες πλατφόρμες και τάσεις λογισμικού υπολογιστών;
- Ποιες είναι οι προκλήσεις της διαχείρισης υποδομών πληροφορικής και λύσεων διαχείρισης;

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

- Να εξετάσουν με κριτικό πνεύμα τις διάφορες θεωρίες γύρω από την υποδομή πληροφορικής
- Να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τις τελευταίες εξελίξεις στις πλατφόρμες μηχανημάτων
- Να εξετάσουν με κριτικό πνεύμα τις τρέχουσες τάσεις στις πλατφόρμες λογισμικού

## Λέξεις Κλειδιά

Διακομιστής Εφαρμογής (Application Server)	ΛΣ Chrome	Υπολογιστικό νέφος	Λειτουργικό σύστημα
--	-----------	--------------------	---------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**

**Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης: Διαχείριση της Ψηφιακής επιχείρησης (16η έκδοση). Pearson.**  
Αυτό το βιβλίο παρέχει τη γνώση των φοιτητών, και το επίπεδο άνεσης τους με την τεχνολογία μπορεί να διαφέρει, καθιστώντας αυτό το κεφάλαιο δύσκολο να διδαχθεί και να εξεταστεί.

Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**  
KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 4.1 (δεν βαθμολογείται)

Καταγράψτε όλες τις εποχές της εξέλιξης της υποδομής πληροφορικής και περιγράψτε με κριτική σκέψη τα διακριτικά χαρακτηριστικά της.

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Θεμέλια Επιχειρηματικής Ευφυΐας: Βάσεις Δεδομένων και Διαχείριση Πληροφοριών**

(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### **Σύνοψη**

Το βασικό μήνυμα αυτού του κεφαλαίου είναι η δήλωση ότι «Το πώς οι επιχειρήσεις αποθηκεύουν, οργανώνουν και διαχειρίζονται τα δεδομένα τους έχει τεράστιο αντίκτυπο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα». Τα δεδομένα έχουν πλέον γίνει κεντρικά και ακόμη και ζωτικής σημασίας για την επιβίωση ενός οργανισμού.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Η ενότητα 6-1, "Οργάνωση δεδομένων σε ένα παραδοσιακό περιβάλλον αρχείων", εισάγει βασικούς όρους όπως πεδίο, αρχείο, φάκελος βάση δεδομένων, οντότητα και χαρακτηριστικό. Δοκιμάστε να χρησιμοποιήσετε μια απλή εκτύπωση λογιστικού φύλλου για να επιδείξετε αυτούς τους όρους. Η ενότητα επισημαίνει τα μειονεκτήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί με τις παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης αρχείων. Αυτά είναι: τα συστήματα αναπτύσσονται ανεξάρτητα χωρίς ένα εταιρικό σχέδιο, πλεονασμός δεδομένων (διπλότυπα δεδομένα σε πολλά αρχεία δεδομένων) και ασυνέπεια των δεδομένων (το ίδιο χαρακτηριστικό μπορεί να έχει διαφορετικές αξίες), εξάρτηση από τα προγράμματα-δεδομένα, έλλειψη ευελιξίας στην παροχή πληροφοριών όταν χρειάζεται, κακή ασφάλεια και έλλειψη δυνατότητας ανταλλαγής δεδομένων και εύκολης πρόσβασης στους χρήστες. Ενότητα 6-2, "Η προσέγγιση βάσεων δεδομένων στη διαχείριση δεδομένων" Αυτή η ενότητα εισάγει τους φοιτητές σε περισσότερους όρους και έννοιες για την οργάνωση αρχείων. Ένα σύστημα διαχείρισης βάσεων δεδομένων (ΣΔΒΔ) αποτελείται από τρία στοιχεία: μια γλώσσα ορισμού δεδομένων, ένα λεξικό δεδομένων και μια γλώσσα χειρισμού δεδομένων. Αν έχετε πρόσβαση σε σχεσιακό ΣΔΒΔ κατά τη διάρκεια του μαθήματος, μπορείτε να επιδείξετε αρκετές από τις έννοιες που παρουσιάζονται σε αυτή την ενότητα. Τμήμα 6-3, "Χρήση βάσεων δεδομένων για τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και λήψης αποφάσεων" Αυτή η ενότητα επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται πραγματικά οι τεχνολογίες δεδομένων: αποθήκες δεδομένων, υποσύνολα δεδομένων και εξόρυξη δεδομένων. Εισάγει επίσης τέσσερις νέες τεχνολογίες: μεγάλα δεδομένα, Hadoop και in-memory υπολογιστικές και αναλυτικές πλατφόρμες. Ανεξάρτητα από την επιλογή της σταδιοδρομίας τους, οι φοιτητές πιθανώς να χρησιμοποιήσουν μερικά ή όλα αυτά στις εργασίες τους. Οι αποθήκες δεδομένων και τα υποσύνολα δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας για όσους θέλουν να χρησιμοποιήσουν την εξόρυξη δεδομένων, η οποία με τη σειρά της έχει πολλές χρήσεις στην διευθυντική ανάλυση και στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Τμήμα 6-4, "Διαχείριση

πόρων δεδομένων" Αυτή η ενότητα εισάγει τους φοιτητές σε ορισμένα κρίσιμα θέματα διαχείρισης που αφορούν τα εταιρικά δεδομένα. Οι φοιτητές πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η δημιουργία της βάσης δεδομένων είναι μόνο η αρχή της διαδικασίας. Η διαχείριση των δεδομένων είναι η πραγματική πρόκληση. Στην πραγματικότητα, το σημαντικό σημείο είναι να δείξουμε πώς άλλαξε η διαχείριση των δεδομένων και ο λόγος για τον οποίο τα δεδομένα πρέπει να οργανώνονται, να έχουν εύκολη πρόσβαση από εκείνους που την χρειάζονται και να προστατεύεται η πρόσβαση, τροποποίηση ή βλάβη δεδομένων από τα λάθος άτομα.

## Στόχοι / Σκοποί

Οι στόχοι και σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να βοηθήσουν τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν κριτικά τις ακόλουθες έννοιες:

- Ποια είναι τα προβλήματα της διαχείρισης των πόρων δεδομένων σε ένα παραδοσιακό περιβάλλον αρχείων;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυνατότητες των συστημάτων διαχείρισης βάσεων δεδομένων (ΣΔΒΔ) και γιατί είναι ένα σχεσιακό ΣΔΒΔ τόσο ισχυρό;
- Ποια είναι τα βασικά εργαλεία και τεχνολογίες για την πρόσβαση σε πληροφορίες από βάσεις δεδομένων για τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και της λήψης αποφάσεων;
- Γιατί η πολιτική πληροφόρησης, η διαχείριση δεδομένων και η διασφάλιση της ποιότητας των δεδομένων είναι απαραίτητα για τη διαχείριση των πόρων δεδομένων της επιχείρησης;

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Να εξετάσουν με κριτική σκέψη τους πόρους διαχείρισης δεδομένων
- Να εξετάσουν την έννοια του ΣΔΒΔ
- Να αναλύσουν τα τεχνολογικά εργαλεία για τη συλλογή πληροφοριών για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Να εξετάσουν τα διάφορα εργαλεία και διαδικασίες για τη διαχείριση των πόρων δεδομένων της εταιρείας.

## Λέξεις Κλειδιά

Αναλυτική πλατφόρμα	Διαχείριση Δεδομένων	Κατανεμημένη βάση δεδομένων	Πολιτική ενημέρωσης
---------------------	----------------------	-----------------------------	---------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης: Διαχείριση της Ψηφιακής επιχείρησης (16η έκδοση). Pearson.  
Το βασικό μήνυμα αυτού του βιβλίου είναι η δήλωση ότι «Το πώς οι επιχειρήσεις αποθηκεύουν, οργανώνουν και διαχειρίζονται τα δεδομένα τους έχει τεράστιο αντίκτυπο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα». Τα δεδομένα έχουν πλέον γίνει κεντρικά και ακόμη και ζωτικής σημασίας για την επιβίωση ενός οργανισμού
- Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανασιος Αλτιντζης,

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 5.1 (Βαθμολογείται 5%)

Έχει ειπωθεί ότι δεν υπάρχουν κακά δεδομένα, απλά κακή διαχείριση. Συζητήστε με κριτικό πνεύμα τις συνέπειες αυτής της δήλωσης. (Όριο 500 λέξεις)

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Επίτευξη επιχειρησιακής αριστείας και οικειότητας με τον πελάτη: Εφαρμογές Επιχειρήσεων

(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει γιατί οι επιχειρήσεις χρειάζονται επιχειρησιακές εφαρμογές που ενσωματώνουν διαφορετικές επιχειρησιακές λειτουργίες και παρέχουν συνεπείς πληροφορίες σε όλη την εταιρεία.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

*Ενότητα 9-1, "Πώς τα επιχειρηματικά συστήματα βοηθούν τις επιχειρήσεις στην επίτευξη λειτουργικής αριστείας;"* Αυτή η ενότητα εισάγει επιχειρησιακά συστήματα και εξηγεί τα οφέλη και τα μειονεκτήματα της εγκατάστασής τους. Υπάρχουν ιστορίες επιτυχίας καθώς και ιστορίες τρόμου για εταιρείες που έχουν χρησιμοποιήσει επιχειρησιακά συστήματα. Αυτή η ενότητα συζητά διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες που υποστηρίζουν τα επιχειρησιακά συστήματα. Αυτή η ενότητα δείχνει στους φοιτητές πώς ένα επιχειρησιακό σύστημα διαπερνά κάθε λειτουργική περιοχή μιας επιχείρησης.

*Ενότητα 9-2, "Πώς τα συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας συντονίζουν τον προγραμματισμό, την παραγωγή και την εφοδιαστική με τους προμηθευτές;"* Η ενότητα 9.2 εξηγεί σε βάθος τις διαδικασίες αλυσίδας εφοδιασμού και τον τρόπο με τον οποίο οι πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές να ελέγξουν καλύτερα την αλυσίδα εφοδιασμού. Ζητήστε από τους φοιτητές σας να δώσουν παραδείγματα παρακολούθησης της αλυσίδας εφοδιασμού με τις αγορές λιανικής που πραγματοποιούν. Εξετάζει τις αυξημένες δυσκολίες διαχείρισης των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού και τον τρόπο με τον οποίο η χρήση του Διαδικτύου μπορεί να βελτιώσει τη ροή των πληροφοριών. Πρέπει να επισημάνετε τις προκλήσεις διαχείρισης της αποτελεσματικής εφαρμογής ενός επιτυχημένου συστήματος αλυσίδας εφοδιασμού.

*Ενότητα 9-3, "Πώς τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων βοηθούν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν οικειότητα με τους πελάτες;"* Όπως αναφέρει το βιβλίο, "... το Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν δώσει περισσότερη δύναμη στα χέρια των πελατών." Ένα καλό παράδειγμα που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να εξηγήσετε αυτή τη δήλωση είναι η αυξημένη ποσότητα πληροφοριών που διατίθενται στο Διαδίκτυο σχετικά με τα αυτοκίνητα, την τιμολόγησή τους και τη διαθεσιμότητα των επιλογών αγοράς. Μπορείτε επίσης να επισημάνετε τη διαθεσιμότητα των διαδικτυακών τραπεζικών και δανειοδοτικών εμπόρων ως έναν τρόπο να επιδείξετε τη δυνατότητα σύγκρισης για νομισματικά προϊόντα. Επειδή όλοι υπήρξαν πελάτες, μπορείτε να συζητήσετε προσωπικές ιστορίες τρόμου και τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες θα



μπορούσαν να τις εμποδίσουν έχοντας εφαρμόσει ένα καλό σύστημα ΔΠΣ (CRM). Αυτή είναι η κατάλληλη στιγμή για να συμμετέχουν ενεργά στην τάξη, οι φοιτητές με κατεύθυνση στο Μάρκετινγκ. *Ενότητα 9-4, "Ποιες είναι οι προκλήσεις που θέτουν οι επιχειρησιακές εφαρμογές και πώς οι επιχειρησιακές εφαρμογές εκμεταλλεύονται τις νέες τεχνολογίες;" Αυτή η ενότητα εξηγεί τις δυσκολίες εφαρμογής συστημάτων ΔΠΣ (CRM), ΔΑΕ (SCM) και επιχειρησιακών συστημάτων και της ενσωμάτωσής τους με άλλα συστήματα. Οι νέες επιχειρηματικές διαδικασίες πρέπει να βασίζονται σε επιχειρησιακές πλατφόρμες υπηρεσιών. Η τάση για εφαρμογές επιχειρήσεων επόμενης γενιάς περιλαμβάνει λύσεις ανοιχτού κώδικα και λύσεις κατά παραγγελία - δημοφιλείς λύσεις για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δεν έχουν την δυνατότητα για ακριβά τέλη αδειοδότησης.*

### Στόχοι / Σκοποί

Οι στόχοι και σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να βοηθήσουν τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν κριτικά τις ακόλουθες έννοιες:

- Πώς τα συστήματα επιχειρήσεων βοηθούν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν λειτουργική αριστεία;
- Πώς τα συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας συντονίζουν τον προγραμματισμό, την παραγωγή και την εφοδιαστική με τους προμηθευτές;
- Πώς τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων βοηθούν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν οικειότητα με τους πελάτες;
- Ποιες είναι οι προκλήσεις που θέτουν οι επιχειρησιακές εφαρμογές και πώς αυτές εκμεταλλεύονται τις νέες τεχνολογίες;

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τις θεωρίες για επίτευξη της επιχειρησιακής αριστείας σε μια επιχείρηση
- Να αξιολογήσουν κριτικά τις διαφορετικές θεωρίες για επίτευξη της οικειότητας με τον πελάτη μέσα στην εταιρεία
- Να αξιολογήσουν κριτικά τις διαφορετικές θεωρίες γύρω από τα συστήματα ΔΠΣ (CRM)

### Λέξεις Κλειδιά

Αναλυτική ΔΠΣ	Σύστημα προγραμματισμού της αλυσίδας εφοδιασμού	Αξία χρόνου ζωής πελάτη
---------------	---	-------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2019) Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης: Διαχείριση της Ψηφιακής επιχείρησης (16η έκδοση). Pearson.  
Αυτό το βιβλίο περιγράφει γιατί οι επιχειρήσεις χρειάζονται επιχειρησιακές εφαρμογές που ενσωματώνουν διαφορετικές επιχειρησιακές λειτουργίες και παρέχουν συνεπείς πληροφορίες σε όλη την εταιρεία.
- Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής
  
- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**  
KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 6.1 (δεν βαθμολογείται)

Περιγράψτε με κριτική σκέψη πώς τα επιχειρησιακά συστήματα παρέχουν αξία για μια επιχείρηση. Δώστε παραδείγματα για να δικαιολογήσετε την απάντησή σας

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Επισκόπηση της επιχειρηματικής ευφυΐας, της ανάλυσης και της επιστήμης των δεδομένων

(7η Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Ο σκοπός κάθε εισαγωγικού κεφαλαίου είναι να παρακινήσει τους φοιτητές να ενδιαφερθούν για το υπόλοιπο μάθημα. Οι περιπτώσεις πραγματικής ζωής, ξεκινώντας από την Magpie Sensing και συνεχίζοντας με άλλες, θα δείξουν στους φοιτητές ότι η επιχειρηματική ευφυΐα δεν είναι απλά ένα ακαδημαϊκό θέμα. Είναι κάτι που οι πραγματικές εταιρείες χρησιμοποιούν και κάνει μια αισθητή διαφορά στο σημείο αναφοράς τους. Προσπαθήστε λοιπόν να συσχετίσετε το θέμα με αυτές τις περιπτώσεις. Για παράδειγμα, εξετάστε τους τύπους των ενεργειών που λαμβάνουν οι διευθυντές για να αντισταθμίσουν τις πιέσεις, ειδικά τον κατάλογο των οργανωτικών απαντήσεων.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Το επιχειρηματικό περιβάλλον (κλίμα) αλλάζει διαρκώς και καθίσταται όλο και πιο περίπλοκο. Οι οργανισμοί, τόσο ιδιωτικοί όσο και δημόσιοι, βρίσκονται υπό πιέσεις που τους αναγκάζουν να ανταποκρίνονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να είναι καινοτόμοι στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Τέτοιες δραστηριότητες απαιτούν από τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι και να κάνουν συχνές και γρήγορες στρατηγικές, τακτικές και λειτουργικές αποφάσεις, μερικές από τις οποίες είναι πολύ περίπλοκες. Η λήψη τέτοιων αποφάσεων ενδέχεται να απαιτεί σημαντικά ποσά σχετικών δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων. Η επεξεργασία αυτών, στο πλαίσιο των απαιτούμενων αποφάσεων, πρέπει να γίνεται γρήγορα, συχνά σε πραγματικό χρόνο και συνήθως απαιτεί κάποια μηχανογραφημένη υποστήριξη.

Αυτό το βιβλίο αφορά τη χρήση επιχειρηματικών αναλυτικών ως μηχανογραφική υποστήριξη για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Επικεντρώνεται στα θεωρητικά και εννοιολογικά θεμέλια της υποστήριξης λήψης αποφάσεων, καθώς και στα εμπορικά εργαλεία και τεχνικές που είναι διαθέσιμες. Αυτό το βιβλίο παρουσιάζει τις βασικές αρχές των τεχνικών και τον τρόπο κατασκευής και χρήσης αυτών των συστημάτων. Ακολουθούμε μια προσέγγιση ΕΕΕ για την εισαγωγή αυτών των θεμάτων: Έκθεση, Εμπειρία και Εξερεύνηση. Το βιβλίο εκθέτει κυρίως διάφορες τεχνικές ανάλυσης και τις εφαρμογές τους. Η ιδέα είναι ότι ένας φοιτητής θα εμπνευστεί από το πώς άλλοι οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει την ανάλυση για τη λήψη αποφάσεων ή για να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιστεύουμε ότι η έκθεση στο τί γίνεται με την ανάλυση και πώς μπορεί αυτό να επιτευχθεί είναι το βασικό στοιχείο για την κατανόηση της ανάλυσης. Στην περιγραφή των τεχνικών, εισάγουμε επίσης ειδικά εργαλεία λογισμικού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη τέτοιων εφαρμογών. Το βιβλίο δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένο εργαλείο λογισμικού, οπότε οι φοιτητές μπορούν να βιώσουν αυτές τις τεχνικές χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε αριθμό διαθέσιμων εργαλείων λογισμικού. Ελπίζουμε ότι αυτή η έκθεση και εμπειρία θα επιτρέψουν και θα παρακινήσουν τους αναγνώστες να διερευνήσουν τις δυνατότητες αυτών των τεχνικών στον δικό τους τομέα. Για τη διευκόλυνση αυτής της διερεύνησης,

συμπεριλαμβάνουμε ασκήσεις που κατευθύνουν τον αναγνώστη στο Πανεπιστημιακό Δίκτυο Teradata (Teradata University Network - TUN) και σε άλλους δικτυακούς τόπους που περιλαμβάνουν ομαδικές ασκήσεις όπου χρειάζεται. Αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο παρέχει μια εισαγωγή στην ανάλυση καθώς και μια επισκόπηση του βιβλίου.

### **Στόχοι / Σκοποί**

Οι στόχοι και σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να βοηθήσουν τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν κριτικά τις ακόλουθες έννοιες:

- Να κατανοήσουν το σημερινό ταραχώδες επιχειρηματικό περιβάλλον και να περιγράψουν πώς οι οργανισμοί επιβιώνουν και μάλιστα υπερέχουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον (επίλυση προβλημάτων και εκμετάλλευση ευκαιριών)
- Να κατανοήσουν την ανάγκη για μηχανογραφική υποστήριξη της διευθυντικής λήψης αποφάσεων
- Να αναγνωρίσουν την εξέλιξη αυτής της μηχανογραφικής υποστήριξης στην τρέχουσα κατάσταση - επιστήμη της ανάλυσης / δεδομένων
- Να περιγράψουν τη μεθοδολογία και τις έννοιες της επιχειρηματικής ευφυΐας (BI)
- Να κατανοήσουν τους διάφορους τύπους ανάλυσης και να δουν τις επιλεγμένες εφαρμογές
- Να κατανοήσουν το οικοσύστημα ανάλυσης για τον εντοπισμό διαφόρων βασικών παικτών και ευκαιριών σταδιοδρομίας

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

- Να αξιολογήσουν την ανάγκη για μηχανογραφική υποστήριξη της διοικητικής λήψης αποφάσεων
- Να αναγνωρίσουν την εξέλιξη αυτής της μηχανογραφικής υποστήριξης στην τρέχουσα κατάσταση - επιστήμη της ανάλυσης/ δεδομένων
- Να εξετάσουν τη μεθοδολογία και τις έννοιες της επιχειρηματικής ευφυΐας (BI)
- Να αναλύσουν τους διάφορους τύπους ανάλυσης και να δουν τις επιλεγμένες εφαρμογές
- Να αξιολογήσουν το οικοσύστημα αναλυτικών για τον εντοπισμό διαφόρων βασικών παικτών και ευκαιριών σταδιοδρομίας

### **Λέξεις Κλειδιά**

Μηχανογραφική Υποστήριξη Αποφάσεων	Οικοσύστημα Αναλυτικών	Αναλυτικά μαζικών δεδομένων
--	---------------------------	-----------------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Επιχειρηματική Ευφυΐα (Business Intelligence), Ανάλυση και Επιστήμη Δεδομένων: Μια Διευθυντική Προοπτική. (4η έκδοση) Pearson  
Ο σκοπός αυτού του βιβλίου είναι να εξετάσει την ανάλυση και επιστήμη δεδομένων.

Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 7.1 (δεν βαθμολογείται)

Καταγράψτε και αξιολογήστε με κριτική σκέψη κάποιους άλλους παράγοντες επιτυχίας της ΕΕ (BI).

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή (15 ώρες)**

# ΤΙΤΛΟΣ: Περιγραφική Ανάλυση I: Φύση Δεδομένων, Στατιστικά Πρότυπα και Απεικόνιση

(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

## Σύνοψη

Στην εποχή των Μαζικών Δεδομένων (Big Data) και των επιχειρηματικών αναλυτικών στην οποία ζούμε, η σημασία των δεδομένων είναι αναμφισβήτητη. Οι πρόσφατα φτιαγμένες φράσεις όπως "τα δεδομένα είναι το πετρέλαιο" (data is the oil) "τα δεδομένα νέο μπέικον" (data is the new bacon), "τα δεδομένα είναι το νέο νόμισμα" (data is the new currency) και "τα δεδομένα είναι ο βασιλιάς" (data is the king) τονίζουν περαιτέρω την ανανεωμένη σημασία των δεδομένων. Αλλά για τι είδους δεδομένα μιλάμε; Προφανώς, όχι απλά οποιαδήποτε δεδομένα. Τα δεδομένα είναι το κύριο θέμα αυτού του κεφαλαίου

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η έννοια / αρχή "σκουπίδια μέσα σκουπίδια έξω" (garbage in garbage out - GIGO) ισχύει για το σημερινό φαινόμενο "Μαζικών Δεδομένων" περισσότερο από οποιοδήποτε ορισμό δεδομένων είχαμε στο παρελθόν. Για να ανταποκριθούν στην υπόσχεσή τους, στην πρόταση αξίας τους και στην ικανότητά τους να μετατραπούν σε διορατικότητα, τα δεδομένα πρέπει να δημιουργηθούν / αναγνωριστούν προσεκτικά, να συλλεχθούν, να ενσωματωθούν, να καθαριστούν, να μετατραπούν και να ενταχθούν κατάλληλα ώστε να χρησιμοποιηθούν για την ακριβή και έγκαιρη λήψη αποφάσεων. Τα δεδομένα είναι το κύριο θέμα αυτού του κεφαλαίου. Συνεπώς, το κεφάλαιο ξεκινάει με μια περιγραφή της φύσης των δεδομένων: τι είναι, σε ποιά διαφορετικά είδη και μορφές μπορούν να παρουσιαστούν και πώς μπορούν να προεπεξεργαστούν και να προετοιμαστούν για επιχειρηματική ανάλυση. Οι πρώτες ενότητες του κεφαλαίου είναι αφιερωμένες σε μια βαθιά αλλά απαραίτητη κατανόηση και επεξεργασία δεδομένων. Οι επόμενες ενότητες περιγράφουν τις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία δεδομένων ως εισροών για την παραγωγή περιγραφικών και επαγωγικών μέτρων. Μετά τις στατιστικές ενότητες ακολουθούν ενότητες σχετικές με την αναφορά και την απεικόνιση. Μια αναφορά είναι ένα τεχνούργημα επικοινωνίας που προετοιμάστηκε με τη συγκεκριμένη πρόθεση της μετατροπής των δεδομένων σε πληροφορίες και γνώσεις και την αναμετάδοση αυτών των πληροφοριών σε μια κατανοητή / εύχρηστη μορφή. Σήμερα, αυτές οι αναφορές επικεντρώνονται στην οπτική, συχνά χρησιμοποιώντας χρώματα και γραφικά εικονίδια που συλλογικά μοιάζουν με πίνακα ελέγχου για την ενίσχυση του περιεχομένου πληροφοριών. Ως εκ τούτου, το δεύτερο μέρος του κεφαλαίου είναι αφιερωμένο σε υποενότητες που παρουσιάζουν το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τις καλύτερες πρακτικές για απεικόνιση πληροφοριών, αφήγηση ιστοριών και πίνακες ελέγχου πληροφοριών.

## Στόχοι / Σκοποί

Οι στόχοι και σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να βοηθήσουν τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν κριτικά τις ακόλουθες έννοιες:

- Να κατανοήσουν τη φύση των δεδομένων, καθώς σχετίζεται με την επιχειρηματική ευφυΐα (BI) και την επιχειρηματική ανάλυση
- Να μάθουν τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ετοιμασία ανάλυσης δεδομένων πραγματικού κόσμου
- Να περιγράψουν τη στατιστική μοντελοποίηση και τη σχέση της με τις επιχειρηματική ανάλυση
- Να μάθουν περισσότερα σχετικά με τα περιγραφικά και επαγωγικά στατιστικά
- Να προσδιορίσουν την επιχειρησιακή αναφορά και να κατανοήσουν την ιστορική της εξέλιξη
- Να κατανοήσουν τη σημασία της απεικόνισης δεδομένων / πληροφοριών
- Να μάθουν διαφορετικούς τύπους τεχνικών απεικόνισης
- Να εκτιμήσουν την αξία που τα οπτικά αναλυτικά επιφέρουν στα επιχειρησιακά αναλυτικά
- Να γνωρίσουν τις δυνατότητες και τους περιορισμούς των πινάκων ελέγχου

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Να εξετάσουν με κριτική σκέψη την επιχειρηματική ευφυΐα (BI) και την ανάλυση
- Να μάθουν τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ετοιμασία ανάλυσης πραγματικού κόσμου
- Να αξιολογήσουν τη στατιστική μοντελοποίηση και τη σχέση της με την επιχειρηματική ανάλυση
- Να αξιολογήσουν τις περιγραφικές (descriptive) και επαγωγικές (inferential) στατιστικές μεθόδους
- Να προσδιορίσουν την επιχειρησιακή αναφορά και να κατανοήσουν την ιστορική της εξέλιξη

## Λέξεις Κλειδιά

επιχειρηματική ευφυΐα	στατιστική μοντελοποίηση	περιγραφική στατιστική	επαγωγική στατιστική
--------------------------	-----------------------------	---------------------------	-------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές / υλικό

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Επιχειρηματική Ευφυΐα (Business Intelligence), Ανάλυση και Επιστήμη Δεδομένων: Μια Διευθυντική Προοπτική. (4η έκδοση) Pearson  
Ο σκοπός αυτού του βιβλίου είναι να δείξει ότι τα δεδομένα είναι το κύριο θέμα αυτού του κεφαλαίου.

Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

ΚΑΝΕΝΑ

### **Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 8.1 (δεν βαθμολογείται)**

Καταγράψτε και ορίστε εν συντομία τα μέτρα διάδοσης των περιγραφικών στατιστικών.

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή (15 ώρες)**



## ΤΙΤΛΟΣ: Περιγραφική Ανάλυση II: Επιχειρηματική Ευφυΐα και Αποθήκευση Δεδομένων

(9η Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η έννοια της αποθήκευσης δεδομένων υπάρχει από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 Δεδομένων. Αυτό το κεφάλαιο παρέχει τη βάση για ένα σημαντικό τύπο βάσης δεδομένων, που ονομάζεται αποθήκευση δεδομένων, ο οποίος χρησιμοποιείται κυρίως για υποστήριξη αποφάσεων και παρέχει βελτιωμένες αναλυτικές δυνατότητες.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η επιχειρηματική ευφυΐα και η αποθήκευση δεδομένων (BI / DW) είναι δύο ξεχωριστές αλλά στενά συνδεδεμένες τεχνολογίες που είναι κρίσιμες για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης μεγάλου ή μεσαίου μεγέθους. Οι γνώσεις που προκύπτουν από αυτά τα συστήματα είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό, καθώς βοηθούν στην ενίσχυση των εσόδων, στη μείωση του κόστους και στην επιδέξια λήψη αποφάσεων. Ας καταλάβουμε τι είναι Επιχειρηματική Ευφυΐα, Αποθήκευση Δεδομένων (DW) και πώς σχετίζονται. Η ερμηνεία μεγάλου όγκου δεδομένων συχνά δημιουργεί προκλήσεις στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, η ΕΕ μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες με την εύκολη ερμηνεία αυτών των μαζικών δεδομένων, καθιστά εφαρμοστές τις πληροφορίες στους τελικούς χρήστες και τους υποστηρίζει στη λήψη πιο ενημερωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Η ΕΕ περιλαμβάνει το σύνολο στρατηγικών, τεχνολογιών, εφαρμογών, δεδομένων και διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό και υποστηρίζει την ανάλυση δεδομένων επίδειξη και διάδοση των επιχειρηματικών πληροφοριών. Η ΕΕ πείθει τις επιχειρήσεις να λάβουν αποτελεσματικές επιχειρηματικές λειτουργικές αποφάσεις, όπως είναι η τοποθέτηση προϊόντων και η τιμολόγηση, καθώς και στρατηγικές αποφάσεις όπως είναι οι στόχοι, οι προτεραιότητες και οι κατευθύνσεις στο ευρύτερο επίπεδο. Η ΕΕ συνδυάζει τα εξωτερικά δεδομένα που προέρχονται από την αγορά με τα εσωτερικά δεδομένα που λαμβάνονται από τις πηγές της εταιρείας (οικονομικά και λειτουργικά δεδομένα) και δημιουργεί μια "νοημοσύνη" που δεν μπορεί να αποκομιστεί από οποιοδήποτε μοναδικό πακέτο δεδομένων. Η αποθήκευση και διαχείριση δεδομένων αποτελεί σημαντική διοικητική δραστηριότητα σε κάθε οργανισμό σήμερα και έχει καταστεί σημαντική για την λογική λήψη αποφάσεων. Μία ΑΔ λειτουργεί ως κεντρικό αποθετήριο σύστημα όπου μια επιχείρηση αποθηκεύει όλα τα δεδομένα της (από μία ή περισσότερες πηγές) σε ένα μέρος. Η ΑΔ βοηθά τις βιομηχανίες στην αναφορά και την ανάλυση δεδομένων από τα τρέχοντα και ιστορικά δεδομένα που έχουν αποθηκευτεί και επομένως θεωρείται ως βασικό στοιχείο της Επιχειρηματικής Ευφυΐας. Συνήθως, οι ροές δεδομένων από τη βάση δεδομένων επεξεργασίας ηλεκτρονικών συναλλαγών σε μια αποθήκη δεδομένων γίνονται σε ημερήσια,

εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση. Η ροή της διαδικασίας στην αποθήκευση δεδομένων περιλαμβάνει

- Εξαγωγή δεδομένων από συστήματα πηγής και φόρτωση σε ΑΔ
- Καθαρισμός και μετασχηματισμός δεδομένων
- Αρχαιοθέτηση των δεδομένων
- Διαχείριση των δεδομένων σε κατάλληλες πηγές δεδομένων

Όλη αυτή η διαδικασία εξόρυξης δεδομένων και η φόρτωσή τους στην ΑΔ ονομάζεται γενικά ΕΜΦ (ETL) (εξαγωγή, μετασχηματισμός και φόρτωση).

Οφέλη από μια Αποθήκη Δεδομένων:

- Ενίσχυση της **επιχειρηματικής ευφυΐας με αποτελεσματικές στρατηγικές, τακτικές και επιχειρησιακές γνώσεις**
- Η ΑΔ περιέχει ένα αντίγραφο αναλυτικών δεδομένων τα οποία επιταχύνουν τη λήψη αποφάσεων
- Ο καθαρισμός δεδομένων υπόσχεται την ποιότητα των δεδομένων πριν χρησιμοποιηθούν για αναφορά
- Ενσωμάτωση δεδομένων από πολλές πηγές δεδομένων και πρόσβαση από ένα μέρος.
- Ευκολότερη και πιο αποτελεσματική υποστήριξη αποφάσεων στη γραφή ερωτημάτων
- Επιτρέπει στους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων και στους επιχειρηματικούς χρήστες να έχουν έγκαιρη πρόσβαση στα δεδομένα από διαφορετικές πηγές.
- Αποθηκεύει μεγάλους όγκους ιστορικών δεδομένων που βοηθούν στην ανάλυση διαφορετικών χρονικών περιόδων και τάσεων που βοηθούν στην πραγματοποίηση μελλοντικών προβλέψεων
- Ανασυγκροτεί τα δεδομένα και παρέχει εξαιρετική απόδοση ερωτημάτων, ακόμη και για πολύπλοκα αναλυτικά ερωτήματα, χωρίς να επηρεάζει τις καθημερινές συναλλαγές

## **Στόχοι / Σκοποί**

- Να κατανοήσετε τους βασικούς ορισμούς και έννοιες της αποθήκευσης δεδομένων
- Να κατανοήσετε τις αρχιτεκτονικές αποθήκευσης δεδομένων
- Να περιγράψετε τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη και τη διαχείριση αποθηκών δεδομένων
- Να εξηγήσετε τις διαδικασίες αποθήκευσης δεδομένων
- Να εξηγήσετε το ρόλο των αποθηκών δεδομένων στην υποστήριξη αποφάσεων
- Να εξηγήσετε την ενσωμάτωση δεδομένων και τις διαδικασίες εξαγωγής, μετασχηματισμού και φόρτωσης (ETL)
- Να κατανοήσετε την ουσία της διαχείρισης επιχειρηματικών επιδόσεων (BPM)
- Να μάθετε την ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας και το Six Sigma ως συστήματα μέτρησης απόδοσης

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Να αξιολογήσετε τις διαφορετικές θεωρίες γύρω από την ΕΕ (BI)
- Να αξιολογήσετε τις διαφορετικές θεωρίες γύρω από την ΑΔ (DW)
- Να διαχωρίσετε τις έννοιες μεταξύ ΕΕ (BI) και ΑΔ (DW)

## Λέξεις Κλειδιά

ΕΕ (Επιχειρηματική Ευφυΐα)	ΑΔ (Αποθήκευση Δεδομένων)	ΕΜΦ (Εξαγωγή, Μετασχηματισμός και Φόρτωση)	ΔΕΕ (Διαχείριση Επιχειρηματικών Επιδόσεων)
----------------------------------	---------------------------------	--	--

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Επιχειρηματική Ευφυΐα (Business Intelligence), Ανάλυση και Επιστήμη Δεδομένων: Μια Διευθυντική Προοπτική. (4η έκδοση) Pearson  
Ο σκοπός αυτού του βιβλίου είναι να παρέχει τη βάση για ένα σημαντικό τύπο βάσης δεδομένων, που ονομάζεται αποθήκευση δεδομένων, ο οποίος χρησιμοποιείται κυρίως για υποστήριξη αποφάσεων και παρέχει βελτιωμένες αναλυτικές δυνατότητες.

Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 9.1 (δεν βαθμολογείται)

Συζητήστε με κριτική σκέψη πώς μία Αποθήκη Δεδομένων διαφέρει από μία Βάση Δεδομένων Δώστε παραδείγματα για να δικαιολογήσετε την απάντησή σας.

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Προγνωστική Ανάλυση I: Διαδικασία Εξόρυξης Δεδομένων, Μέθοδοι, και Αλγόριθμοι

(10<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε γενικές γραμμές, η εξόρυξη δεδομένων είναι ένας τρόπος για την ανάπτυξη νοημοσύνης (δηλαδή χρήσιμων πληροφοριών ή γνώσεων) από δεδομένα που συλλέγει, οργανώνει και αποθηκεύει ένας οργανισμός. Ένα ευρύ φάσμα τεχνικών εξόρυξης δεδομένων χρησιμοποιούνται από οργανισμούς για την καλύτερη κατανόηση των πελατών και των δικών τους λειτουργιών και για την επίλυση πολύπλοκων οργανωτικών προβλημάτων. Σε αυτό το κεφάλαιο, μελετάμε την εξόρυξη δεδομένων ως μία τεχνολογία που επιτρέπει την επιχειρηματική ανάλυση, μαθαίνουμε τις τυπικές διεργασίες διεξαγωγής έργων εξόρυξης δεδομένων, κατανοούμε και αποκτούμε εμπειρογνωμοσύνη στη χρήση σημαντικών τεχνικών εξόρυξης δεδομένων, αναπτύσσουμε επίγνωση των υφιστάμενων εργαλείων λογισμικού και διερευνάμε τα ζητήματα απορρήτου και τους κοινούς μύθους και παγίδες που συχνά συνδέονται με την εξόρυξη δεδομένων.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Γενικά, η προγνωστική ανάλυση και η εξόρυξη δεδομένων, κάνουν και οι δύο χρήση αλγορίθμων για να ανακαλύψουν γνώση και να βρουν τις καλύτερες πιθανές λύσεις. Πώς λειτουργεί η Εξόρυξη Δεδομένων;

Η διαδικασία εξόρυξης δεδομένων αποτελείται από τρία βασικά στάδια:

- Εξερεύνηση - Το πρώτο και κύριο στάδιο συνήθως ξεκινά με την προετοιμασία των δεδομένων. Δηλαδή από τον καθαρισμό των δεδομένων, στο μετασχηματισμό δεδομένων, την επιλογή υποσυνόλων αρχείων κ.ο.κ. Το αρχικό στάδιο μπορεί να λάβει χώρα οπουδήποτε μεταξύ μιας απλής επιλογής απλών προγνωστικών ενός μοντέλου παλινδρόμησης, για την εκπόνηση διερευνητικών αναλύσεων χρησιμοποιώντας μια μεγάλη ποικιλία γραφικών και στατιστικών μεθόδων. Λαμβάνοντας υπόψη τη φύση του αναλυτικού προβλήματος, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν γρήγορα τις πιο σχετικές μεταβλητές και ταυτόχρονα να προσδιορίσουν την πολυπλοκότητα ή / και τη γενική φύση των μοντέλων.
- Κατασκευή μοντέλου ή ταυτοποίηση μοτίβου - Το δεύτερο στάδιο ασχολείται με την εκμάθηση διάφορων μοντέλων και την επιλογή του σωστού για τις ανάγκες σας. Ανάλογα με την προγνωστική απόδοση, πρέπει να διεξάγετε μια τόσο απλή αλλά διεξοδική διαδικασία. Παρόλο που μπορούν να ληφθούν υπόψη διάφορες τεχνικές, όπως οι Bagging (Voting, Mediation), Boosting (Stacked Generalizations) και Meta-Learning. Είναι ενδιαφέρον να γνωρίζουμε ότι πολλά

από αυτά βασίζονται στη λεγόμενη "ανταγωνιστική αξιολόγηση των μοντέλων". Αυτό σημαίνει ότι εφαρμόζετε διαφορετικά μοντέλα στο ίδιο σύνολο δεδομένων και στη συνέχεια συγκρίνετε την απόδοσή τους για να επιλέξετε το καλύτερο.

- Ανάπτυξη - Το τελευταίο και τελικό στάδιο περιλαμβάνει τη χρήση του επιλεγμένου μοντέλου και την εφαρμογή του για τη δημιουργία προβλέψεων ή εκτιμήσεων του αναμενόμενου αποτελέσματος. Η εξόρυξη δεδομένων ως εργαλείο διαχείρισης επιχειρηματικών πληροφοριών φαίνεται να γίνεται δημοφιλής μέρα με την ημέρα. Ωστόσο, η μόνη διαφορά μεταξύ της Εξόρυξης Δεδομένων και της Παραδοσιακής Ανάλυσης Διερευνητικών Δεδομένων (Exploratory Data Analysis, EDA) είναι ότι η Εξόρυξη Δεδομένων προσανατολίζεται περισσότερο σε εφαρμογές παρά στη θεμελιώδη φύση των υποκείμενων φαινομένων. Αυτό σημαίνει ότι ενδιαφέρεται λιγότερο για τον προσδιορισμό των συγκεκριμένων σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μεταβλητών.

### Πώς λειτουργούν τα Προγνωστικά Αναλυτικά

Τα προγνωστικά αναλυτικά στοχεύουν στον εντοπισμό της πιθανότητας μελλοντικών γεγονότων βάσει ιστορικών δεδομένων. Με τη χρήση δεδομένων, μαθηματικών αλγορίθμων και τεχνολογίας μηχανικής μάθησης, τα προγνωστικά αναλυτικά έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν την καλύτερη εκτίμηση του τι θα συμβεί. Επιπλέον, προσφέρουν μια τέλεια εικόνα του τι συμβαίνει και του τί πρέπει να γίνει για επιτυχία. Ας καταλάβουμε πώς λειτουργούν! Με τη βοήθεια ποικίλων μοντέλων, τα προγνωστικά αναλυτικά μπορούν να εκτελεστούν αποτελεσματικά. Ένα από τα πιο κοινά προγνωστικά μοντέλα είναι να επικεντρωθείτε στη συμπεριφορά ενός μεμονωμένου πελάτη. Το μόνο που χρειάζεται να κάνετε είναι να χρησιμοποιήσετε τα δείγματα δεδομένων με τα γνωστά χαρακτηριστικά, και θα βρείτε το μοντέλο που έχει εκπαιδευτεί και είναι αρκετά ικανό να αναλύσει τα νέα δεδομένα και να καθορίσει τη συμπεριφορά του. Επιπλέον, οι πληροφορίες μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη του τρόπου συμπεριφοράς του πελάτη στη συνέχεια. Ως αποτέλεσμα, τα προγνωστικά αναλυτικά μπορούν να προσφέρουν:

- Πολύτιμη διορατικότητα
- Αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Να προβλέψουν τάσεις
- Να εντοπίσουν έγκαιρα νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες

### Στόχοι / Σκοποί

- Να καθορίσετε την εξόρυξη δεδομένων ως τεχνολογία που επιτρέπει την ανάλυση επιχειρήσεων
- Να κατανοήσετε τους στόχους και τα οφέλη της εξόρυξης δεδομένων
- Να αποκτήσετε μία εικόνα του ευρύ φάσματος εφαρμογών της εξόρυξης δεδομένων
- Να μάθετε τις τυποποιημένες διαδικασίες εξόρυξης δεδομένων

- Να μάθετε διαφορετικές μεθόδους και αλγόριθμους εξόρυξης δεδομένων
- Να αποκτήσετε επίγνωση σχετικά με τα υπάρχοντα εργαλεία λογισμικού εξόρυξης δεδομένων
- Να κατανοήσετε τα ζητήματα απορρήτου, τις παγίδες και τους μύθους της εξόρυξης δεδομένων

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Εξέταση των εννοιών και των εφαρμογών εξόρυξης δεδομένων
- Αξιολόγηση της διαδικασίας εξόρυξης δεδομένων
- Ανάλυση και εφαρμογή μεθόδων εξόρυξης δεδομένων
- Αξιολόγηση και εφαρμογή εργαλείων λογισμικού εξόρυξης δεδομένων

## Λέξεις Κλειδιά

Εξόρυξη δεδομένων	Προγνωστικά αναλυτικά
----------------------	--------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Επιχειρηματική Ευφυΐα (Business Intelligence), Ανάλυση και Επιστήμη Δεδομένων: Μια Διευθυντική Προοπτική. (4η έκδοση) Pearson  
**Αυτό το βιβλίο παρέχει την εξόρυξη δεδομένων ως μία τεχνολογία που επιτρέπει την επιχειρηματική ανάλυση.**

Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 10.1 (βαθμολογία 5%)

Συζητήστε με κριτικό πνεύμα τις διαφορές μεταξύ των δύο πιο συχνά χρησιμοποιούμενων διαδικασιών εξόρυξης δεδομένων . (Όριο 500 λέξεις)

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Προγνωστική Ανάλυση II: Κείμενο, Ιστός (Web) και Αναλυτικά Κοινωνικών Μέσων

(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση ανάλυσης/ εξόρυξης κειμένων και της ανάλυσης / εξόρυξης ιστού μαζί με τους δημοφιλείς τομείς εφαρμογών τους, όπως μηχανές αναζήτησης, ανάλυση διάθεσης (συναισθημάτων) και αναλυτικά κοινωνικών δικτύων / μέσων. Όπως διαπιστώνουμε τα τελευταία χρόνια, τα μη δομημένα δεδομένα που παράγονται μέσω του Διαδικτύου (*Web, δίκτυα αισθητήρων, συστήματα εφοδιαστικής αλυσίδας με δυνατότητα RFID, δίκτυα επιτήρησης κλπ.*) αυξάνονται με αλματώδη ρυθμό και δεν υπάρχει καμία ένδειξη της επιβράδυνσής του. Αυτός ο μεταβαλλόμενος χαρακτήρας των δεδομένων αναγκάζει τους οργανισμούς να κάνουν το κείμενο και τα αναλυτικά Ιστού, ένα κρίσιμο μέρος της υποδομής επιχειρηματικής ευφυΐας / αναλυτικών.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Μπορεί να μοιάζει με μια πρόκληση να δώσετε την απόλυτη προσοχή σας, ακούγοντας συνομιλίες για την επιχείρησή σας, τους ανταγωνιστές σας, τους πελάτες και τους προμηθευτές σας. Αλλά αν δεν ακούτε, θα εκπλαγείτε όταν οι συνθήκες αλλάξουν. Ενώ μερικές φορές η έκπληξη είναι καλή, συχνά δεν είναι. Και όταν λαμβάνουν χώρα αρνητικές συνομιλίες, ο αντίκτυπος στην επιχείρηση μπορεί να είναι δραστικός. Ευτυχώς, τα αναλυτικά κειμένων έχουν καθιερωθεί, και οι επιχειρήσεις, τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρές, μπορούν να επωφεληθούν από την ακρόαση των συζητήσεων που λαμβάνουν χώρα. Μόλις πρόσφατα, το Facebook ανήγγειλε τη διαθεσιμότητα δεδομένων θέματος, τα οποία χρησιμοποιούν ανάλυση κειμένου για να αποκαλύψουν τι λέει το κοινό στο Facebook σχετικά με εκδηλώσεις, μάρκες, θέματα και δραστηριότητες.

Οι έμποροι χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να δημιουργήσουν χάρτες πορείας προϊόντων και για να λάβουν καλύτερες αποφάσεις σχετικά με τις δραστηριότητές τους. Μερικοί έμποροι θα χρησιμοποιούν υπηρεσίες έτοιμες προς χρησιμοποίηση, για τη συλλογή, ανάλυση και οπτικοποίηση των μη δομημένων δεδομένων, όπως με συστήματα παρακολούθησης των κοινωνικών μέσων ή με συστήματα διαχείρισης της εμπειρίας των πελατών. Υπάρχουν εκατοντάδες εταιρείες που εξυπηρετούν αυτήν την αγορά, και περισσότερες που μπαίνουν σε λειτουργία καθημερινά. Άλλοι αναλυτές έχουν μια προτίμηση για ένα συγκεκριμένο εργαλείο επιχειρηματικής ευφυΐας, πολλά από τα οποία δουλεύουν καλά με τα αναλυτικά κειμένων, επιτρέποντας στον αναλυτή να συνδυάσει τα δομημένα και τα μη δομημένα δεδομένα σε μια συνεκτική ιστορία. Λόγω της ευρείας διαθεσιμότητας εργαλείων που εξυπηρετούν διαφορετικές εξειδικευμένες αγορές σε διαφορετική κλίμακα τιμών, μια επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει όσο μικρή θέλει και να χτίσει από εκεί. Για να

συνεχίσουμε, κατά την τελευταία δεκαετία, τα αναλυτικά ιστού εμφανίστηκαν στο πρακτικό περιβάλλον εργασίας, και καλύπτει ποικίλες επιχειρησιακές δράσεις και οργανισμούς. Η ανάλυση αποσκοπεί στην ανάκτηση, εξαγωγή και αξιολόγηση πληροφοριών και ενεργών πληροφοριών για την ανακάλυψη γνώσεων από περιεχόμενο ιστότοπου σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης της εμπλοκής του χρήστη. Το τοπίο κυριαρχείται από πληθώρα εργαλείων που χρησιμοποιούν κυρίως δομημένα δεδομένα, τα οποία συλλέγονται από τα αρχεία καταγραφής ιστού ή τις ετικέτες JavaScript. Οι παραδοσιακές εφαρμογές αναλυτικών ιστού (π.χ. web analytics 2.0) παρέχουν κυρίως υπηρεσίες περιγραφικού τύπου για την ανάλυση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων από τον ιστότοπο (π.χ. Internet, Intranet, B2B market place) για να οδηγήσουν σε συνεχή βελτίωση της ηλεκτρονικής εμπειρίας των χρηστών. Ωστόσο, αυτά τα εργαλεία περιορίζονται σε σχέση με την απόκτηση, τη διαχείριση και την ανάλυση των διαδικτυακών δεδομένων ως μοντέλο multi-V για την έκφραση συνόλων δεδομένων που χαρακτηρίζονται από έναν τεράστιο όγκο, μια *ποικιλία* χαρακτηριστικών και υψηλή ταχύτητα. Τέτοια αναλυτικά χαρακτηριστικά αναφέρονται σε μεγάλες τεχνικές αναλυτικών δεδομένων που έχουν τη δυνατότητα επεξεργασίας δεδομένων με τεράστιο όγκο (από gigabytes σε terabytes), ποικιλία (από ημι-δομημένη έως μη δομημένη) και ταχύτητα (από batch σε streaming) μέσω μοναδικών τεχνολογιών διαχείρισης αποθήκευσης δεδομένων, ανάλυσης και απεικόνισης. Έτσι, οι διαφορές στην αναλυτική ικανότητα μεταξύ της αρχιτεκτονικής μαζικών δεδομένων και της παραδοσιακής αρχιτεκτονικής αναλυτικών ιστού, είναι ότι η πρώτη έχει τη μοναδική ικανότητα να αναλύει μη δομημένα δεδομένα κειμένου, να επεξεργάζεται παράλληλα μεγάλους όγκους δεδομένων και να αναλύει δεδομένα σε πραγματικό χρόνο ή κοντά σε πραγματικό χρόνο. Τέλος, τα προγνωστικά αναλυτικά εστιάζουν συγκεκριμένα στην προσπάθεια να μάθουν τι θα συμβεί στη συνέχεια. Για τον μέσο έμπορο, η πρόβλεψη της χρονικής σειράς (ή όταν πρόκειται να συμβεί κάτι) είναι η πιο συμβατική και χρήσιμη εφαρμογή. Για επεξήγηση, αν είστε έμπορος στα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης, θέλετε να μάθετε πότε να στελεχώσετε την ομάδα εξυπηρέτησης πελατών σας για να απαντήσετε σε ερωτήσεις πελατών.

## Στόχοι / Σκοποί

- Να περιγράψετε τις αναλύσεις κειμένου και να κατανοήσετε την ανάγκη για εξόρυξη κειμένου
- Να διαχωρίσετε τις αναλύσεις κειμένων, την εξόρυξη κειμένου και την εξόρυξη δεδομένων
- Να κατανοήσετε τους διαφορετικούς τομείς εφαρμογής για εξόρυξη κειμένου
- Να γνωρίζετε τη διαδικασία εκτέλεσης ενός έργου εξόρυξης κειμένου
- Να εκτιμήσετε τις διαφορετικές μεθόδους για την εισαγωγή της δομής σε δεδομένα κειμένου
- Να περιγράψετε την ανάλυση διάθεσης (συναισθημάτων)
- Να αναπτύξετε εξοικείωση με δημοφιλείς εφαρμογές ανάλυσης διάθεσης
- Να μάθετε τις συνήθεις μεθόδους ανάλυσης συναισθημάτων
- Να εξοικειωθείτε με τα αναλυτικά ομιλίας, καθώς σχετίζονται με την ανάλυση συναισθημάτων



## Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Αξιολόγηση της επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (Natural Language Processing - NLP)
- Αξιολόγηση των εφαρμογών εξόρυξης κειμένου
- Αξιολόγηση της εξόρυξης χρήσης ιστού, (Αναλυτικά Ιστού)
- Αξιολόγηση ανάλυσης Κοινωνικών Μέσων Ενημέρωσης

## Λέξεις Κλειδιά

Επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NLP)	Αναλυτικά Ιστού	Αναλυτικών Κοινωνικών Μέσων Ενημέρωσης
--	--------------------	---

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Επιχειρηματική Ευφυΐα (Business Intelligence), Ανάλυση και Επιστήμη Δεδομένων: Μια Διευθυντική Προοπτική. (4η έκδοση) Pearson. Αυτό το βιβλίο παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση ανάλυσης/ εξόρυξης κειμένων και της ανάλυσης / εξόρυξης ιστού μαζί με τους δημοφιλείς τομείς εφαρμογών τους, όπως μηχανές αναζήτησης, ανάλυση διάθεσης (συναισθημάτων) και αναλυτικά κοινωνικών δικτύων / μέσων.

Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

**Άσκηση 11.1 (δεν βαθμολογείται)**

Ποια είναι μερικά από τα οφέλη και τις προκλήσεις της ΕΦΓ (NLP);

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Κανονιστική Ανάλυση: Βελτιστοποίηση και Προσομοίωση

(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτό το κεφάλαιο θα δώσει στους φοιτητές μια βαθιά κατανόηση της εφαρμογής των διαφορετικών κανονιστικών τεχνικών προδιαγραφών, ανάλυσης μοντέλων όπως η προσομοίωση, το γραμμικό μοντέλο προγραμματισμού που βοηθά τους οργανισμούς στη λήψη αποφάσεων.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Τα κανονιστικά αναλυτικά παρέχουν στους οργανισμούς εισηγήσεις σχετικά με τις βέλτιστες ενέργειες για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών, τα κέρδη και η λειτουργική αποτελεσματικότητα. Οι κανονιστικές λύσεις αναλυτικών χρησιμοποιούν τεχνολογία βελτιστοποίησης για την επίλυση σύνθετων αποφάσεων με εκατομμύρια μεταβλητών αποφάσεων, περιορισμών και συμβιβασμών. Οι οργανισμοί σε διάφορες βιομηχανίες χρησιμοποιούν κανονιστικά αναλυτικά για ένα φάσμα περιπτώσεων χρήσης, όπως στρατηγικό σχεδιασμό, λειτουργικές και τακτικές δραστηριότητες. Τα κανονιστικά αναλυτικά παρέχουν τα καλύτερα αποτελέσματα για πρότυπα περιπτώσεων με βάση τις ισχυρές έννοιες βελτιστοποίησης. Η βελτιστοποίηση συνεπάγεται τη λήψη αποφάσεων για τον καλύτερο τρόπο μόχλευσης περιορισμένων στοιχείων ενεργητικού, χρόνου και πόρων σε καταστάσεις με διαφορετικά επίπεδα αβεβαιότητας. Κυριολεκτικά όλοι εφαρμόζουν κανονιστικά αναλυτικά στην καθημερινή τους ζωή και μπορεί να μην το συνειδητοποιούν ή να μην χρησιμοποιούν κάποιο μαθηματικό μοντέλο. Οι κοινές κανονιστικές εφαρμογές περιλαμβάνουν προγράμματα στελέχωσης, προσδιορισμό της χρήσης του προϋπολογισμού, καθορισμό των τιμών, αποφάσεις για την υποβολή προτάσεων, διαχείριση ενός χρηματοπιστωτικού χαρτοφυλακίου ή τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα κανονιστικά αναλυτικά μοντέλα βελτιστοποίησης συνδυάζουν ιστορικά δεδομένα, επιχειρηματικούς κανόνες, μεταβλητές, περιορισμούς και επιθυμητά αποτελέσματα. Όλα τα προβλήματα βελτιστοποίησης έχουν τρία βασικά στοιχεία: Ένα Στόχο, Αποφάσεις και Περιορισμούς. Ένας στόχος είναι ένα μέτρο βελτιστοποίησης, όπως το κέρδος. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν ονομάζονται μεταβλητές απόφασης και είναι συνήθως ποσά εισροών ή εκροών. Για παράδειγμα, μια απόφαση μπορεί να είναι πόσες ώρες να γίνεται στελέχωση προσωπικού ή πόσα χρήματα να επενδυθούν. Οι περιορισμοί είναι λογικοί περιορισμοί ή όρια, όπως οι διαθέσιμες ώρες σε μια ημέρα ή ο προϋπολογισμός. Για να ξεκινήσετε την επίλυση ενός προβλήματος βελτιστοποίησης, διαμορφώνετε το πρόβλημα βελτιστοποίησης ως μαθηματικό μοντέλο με αυτούς τους τρεις τύπους στοιχείων βελτιστοποίησης σε ένα υπολογιστικό φύλλο Excel. Συνεχίζοντας, η προσομοίωση εφαρμόστηκε στρατηγικά στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, στον στρατό, στην υγειονομική περίθαλψη, στις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, στις μεταφορές, στην έρευνα και σε ένα ευρύ φάσμα άλλων βιομηχανιών για να βοηθήσει στη σύνθετη λήψη αποφάσεων όπου πολλοί παράγοντες έχουν εγγενή

αβεβαιότητα. Από το μεταβλητό κόστος προμηθευτή, την άγνωστη ζήτηση της αγοράς, τις αλλαγές των τιμών των ανταγωνιστών και από άλλους άγνωστους παράγοντες που επηρεάζουν ένα αποτέλεσμα, η προσομοίωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την καλύτερη κατανόηση του πλήρους μεγέθους των πιθανών σεναρίων σχεδιασμού, λήψης αποφάσεων και μετριασμού του κινδύνου. Η ακρίβεια των αποτελεσμάτων και οι εκτιμήσεις που αποκτήθηκαν από τη χρήση αυτής της συγκεκριμένης αναλυτικής τεχνικής υπερβαίνουν κατά πολύ την κλασική ανάλυση σεναρίων τύπου "Τί κι'αν;". Η προσομοίωση εξοπλίζει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων με αντικειμενικές πιθανότητες για όλα τα δυνατά αποτελέσματα, ενισχύοντας την ενημερωμένη λήψη αποφάσεων σε αβέβαιες συνθήκες. Τέλος, η ηλεκτρονική προσομοίωση επιτρέπει στους αναλυτές να δοκιμάσουν και να βελτιώσουν τις ικανότητες λήψης αποφάσεων γρήγορα, εύκολα και οικονομικά, χωρίς συνέπειες πειραματισμού σε πραγματικό κόσμο. Τα μοντέλα προσομοίωσης μπορούν να δοκιμαστούν με ιστορικά δεδομένα εάν είναι διαθέσιμα, αλλά συνήθως αυτά τα μοντέλα χρησιμοποιούνται σε μελλοντικές, άγνωστες καταστάσεις. Με τη χρήση μιας κανονιστικής αναλυτικής διαδικασίας και τεχνικών όπως η προσομοίωση, δεν λαμβάνετε μόνο μια εικόνα για το τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον, αλλά και μια πολύτιμη διορατικότητα σχετικά με ποιες ενέργειες μπορούν να αναληφθούν, για να κάνουν πραγματικά τη διαφορά και να μετριάσουν τους κινδύνους.

## Στόχοι / Σκοποί

- Να κατανοήσετε τις εφαρμογές των τεχνικών κανονιστικών αναλυτικών σε συνδυασμό με τη διαδικασία αναφοράς και τα προγνωστικά αναλυτικά
- Να κατανοήσετε τις βασικές έννοιες της μοντελοποίησης της αναλυτικής απόφασης
- Να κατανοήσετε τις έννοιες ανάλυσης μοντέλων για επιλεγμένα προβλήματα αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων των μοντέλων γραμμικού προγραμματισμού και προσομοίωσης για την υποστήριξη αποφάσεων
- Να περιγράψετε πώς τα υπολογιστικά φύλλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αναλυτική μοντελοποίηση και λύσεις
- Να εξηγήσετε τις βασικές έννοιες της βελτιστοποίησης και πότε χρησιμοποιούνται
- Να περιγράψετε τον τρόπο δομής ενός μοντέλου γραμμικού προγραμματισμού
- Να εξηγήσετε τι εννοείται με την ανάλυση ευαισθησίας, ανάλυση τύπου "τί κι'αν" και αναζήτηση στόχων
- Να κατανοήσετε τις έννοιες και τις εφαρμογές διαφορετικών τύπων προσομοίωσης
- Να κατανοήσετε πιθανές εφαρμογές προσομοίωσης διακριτών συμβάντων

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Ανάλυση της λήψης αποφάσεων βάσει μοντέλων
- Ανάλυση της δομής των μαθηματικών μοντέλων για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων
- Ανάλυση της βεβαιότητας, της αβεβαιότητας και του κινδύνου
- Ανάλυση της μοντελοποίησης αποφάσεων με υπολογιστικά φύλλα
- Ανάλυση της βελτιστοποίησης του μαθηματικού προγραμματισμού
- Ανάλυση πολλαπλών στόχων, ανάλυση ευαισθησίας, ανάλυση τύπου "τί κι'αν" και αναζήτηση στόχου
- Ανάλυση της ανάλυσης αποφάσεων με πίνακες και δέντρα αποφάσεων
- Ανάλυση της εισαγωγής στην προσομοίωση
- Ανάλυση της οπτικής διαδραστικής προσομοίωσης

## Λέξεις Κλειδιά

Βελτιστοποίηση | Προσομοίωση

## Σχετική Βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές / υλικό

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Επιχειρηματική Ευφυΐα (Business Intelligence), Ανάλυση και Επιστήμη Δεδομένων: Μια Διευθυντική Προοπτική. (4η έκδοση) Pearson  
Αυτό το βιβλίο παρέχει μια βαθιά κατανόηση της εφαρμογής των διαφορετικών κανονιστικών τεχνικών προδιαγραφών, ανάλυσης μοντέλων όπως η προσομοίωση, το γραμμικό μοντέλο προγραμματισμού που βοηθά τους οργανισμούς στη λήψη αποφάσεων.

Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής

### • Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό

KANENA

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 12.1 (δεν βαθμολογείται)

Καταγράψτε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της προσομοίωσης.

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Μελλοντικές τάσεις, Απόρρητο και Διοικητικές Ανησυχίες στην Επιχειρηματική Ανάλυση

(13η Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτό το κεφάλαιο εισάγει διάφορες αναδυόμενες τεχνολογίες που είναι πιθανό να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη και τη χρήση εφαρμογών επιχειρηματικής ευφυΐας (BI). Σε ένα δυναμικό τομέα όπως είναι η επιχειρηματική ανάλυση, οι όροι εξελίσσονται και επικαλύπτονται. Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, μπορούμε να αναφερθούμε σε αυτές τις τεχνολογίες με τους όρους ΕΕ (BI), επιχειρηματική ανάλυση, επιστήμη των δεδομένων, μηχανική μάθηση, τεχνητή νοημοσύνη (AI), γνωστική πληροφορική, μαζικά δεδομένα ή με πολλές άλλες ετικέτες. Ο στόχος μας δεν είναι να επικεντρωθούμε στις λεπτές διαφορές μεταξύ τους, αλλά να δούμε τη συλλογή αυτή ως έναν μεγάλο αστερισμό. Εστιάζουμε σε ορισμένες τάσεις που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί και σε άλλες που πρόκειται να επηρεάσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ανάλυση. Η χρήση μιας κρυστάλλινης σφαίρας είναι πάντα μια ριψοκίνδυνη πρόταση, αλλά αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια ανάλυση μερικών τομέων που αναπτύσσονται. Εισάγουμε και εξηγούμε ορισμένες αναδυόμενες τεχνολογίες και διερευνάμε τις τρέχουσες εφαρμογές τους. Στη συνέχεια, συζητάμε τις οργανωτικές, προσωπικές, νομικές, δεοντολογικές και κοινωνικές επιπτώσεις των συστημάτων αναλυτικής υποστήριξης και ζητήματα μεγάλης σημασίας για τους διευθυντές και τους επαγγελματίες στον τομέα των αναλυτικών.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ένα πράγμα είναι βέβαιο - η ανάλυση δεδομένων θα αποκτήσει ένα δυναμικό ρυθμό στο άμεσο μέλλον και θα αποτελέσει τον πυρήνα πολλών νέων τεχνολογικών λύσεων. Η αξιοπιστία της Επιχειρηματικής Ευφυΐας (BI) και της Ανάλυσης υπερτερεί πλέον της στρατηγικής ως βασικής απαίτησης στον επιχειρηματικό προγραμματισμό. Αλλά με τι θα μοιάζει η επιχειρηματική ανάλυση τα επόμενα χρόνια; Πώς θα εξελιχθεί η σημερινή έκδοση της ΕΕ και της ανάλυσης δεδομένων με την πάροδο του χρόνου και πώς μπορείτε να διασφαλίσετε ότι η επιχείρησή σας παραμένει ανταγωνιστική χρησιμοποιώντας τους νέους πόρους που εμφανίζονται; Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα αναλυτικά δεδομένων και τα εργαλεία ΕΕ εξελίσσονται με ταχείς ρυθμούς. Τα αναλυτικά δεδομένων και οι υπηρεσίες πληροφόρησης θα έχουν τον ταχύτερο ρυθμό ανάπτυξης από 16% έως 18% μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, ενώ οι βασικές διοικητικές υπηρεσίες είναι απίθανο να σημειώσουν μεγάλη ανάπτυξη λόγω της αυτοματοποίησης." Αυτά πρέπει να γνωρίζουν οι εταιρείες καθώς προγραμματίζουν τις μελλοντικές πρωτοβουλίες της εταιρείας τους. Υπάρχει σημαντική έλλειψη ειδικευμένων αναλυτικών δεδομένων και επιστημόνων δεδομένων στην αγορά σήμερα και το θέμα αυτό αναμένεται να επιδεινωθεί στο εγγύς μέλλον. Αρχίστε τώρα να σχεδιάζετε έναν τρόπο αντιμετώπισης του, είτε είναι μοναδικά κίνητρα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας σας στην αγορά είτε για τη δημιουργία ενός προγράμματος για την αναγνώριση των εσωτερικών υποψηφίων και τη χρηματοδότηση της εκπαίδευσής τους. Η ΕΕ και τα αναλυτικά εργαλεία θα συνεχίσουν να επικεντρώνονται στη χρηστικότητα και την αυξημένη φυσικής γλώσσας που επιτρέπει στους επιχειρηματικούς χρήστες να εξαγάγουν δεδομένα και να δημιουργούν αναφορές χωρίς να χρειάζεται να κατανοήσουν

τους υποκείμενους αλγόριθμους. Αυτό, θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα και θα δημιουργήσει περαιτέρω υιοθέτηση σε όλες τις εταιρείες, και θα συμβάλει επίσης στην άμβλυση μερικών εκ των προβλημάτων που δημιουργούνται από την έλλειψη επιστημόνων δεδομένων. Η πρόσβαση στις τεράστιες αποθήκες δεδομένων, που μερικές φορές αναφέρονται ως προηγμένα δίκτυα δεδομένων, θα γίνει ολοένα και πιο πολύτιμη για τις εταιρείες. Η πληθώρα των δεδομένων των καταναλωτών που περιέχονται σε αυτά, μπορούν να συμπληρώσουν τα υπάρχοντα δεδομένα πελατών μιας εταιρείας για να συμπληρώσουν τα κενά σύμφωνα με την γνώμη των πελατών τους, και θα τους επιτρέψουν να παρέχουν πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες και ενδεχομένως να δημιουργήσουν νέες υπηρεσίες για την αντιμετώπιση των ανεκπλήρωτων αναγκών και επιθυμιών. Οι επιλογές που δημιουργούνται από τη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη (AI) είναι ατελείωτες και θα είναι ένας αγώνας για τις εταιρείες να αξιοποιήσουν τη δύναμή τους και να δημιουργήσουν νέες υπηρεσίες που προσφέρουν αξία με μοναδικούς τρόπους. Πολλοί ειδικοί της βιομηχανίας προβλέπουν ότι η μηχανική μάθηση θα αναλάβει το μεγαλύτερο κομμάτι της εξυπηρέτησης πελατών στο εγγύς μέλλον. Όπως έχουμε δει από την αρχή της ανάλυσης δεδομένων και της εφόδου της ΕΕ, η διαχείριση των δεδομένων πηγής και η εξασφάλιση της ακρίβειας και της συνεπούς μορφής τους είναι πρωταρχικής σημασίας. Η εγκυρότητα των δεδομένων που εισέρχονται καθορίζει τη χρησιμότητα των δεδομένων που εξέρχονται. Καθώς οι εταιρείες βασίζονται περισσότερο σε αυτές τις πληροφορίες για να διευθύνουν τις επιχειρήσεις τους, η εύρεση ενός τρόπου επίλυσης αυτού του προβλήματος καθίσταται μη διαπραγματεύσιμος. Τέλος, με την αυξημένη εξάρτηση σε νέα εσωτερικά εργαλεία για την ανάλυση δεδομένων και την ΕΕ, σε συνδυασμό με την επιταχυνόμενη ανάγκη πρόσβασης σε εξωτερικές αποθήκες δεδομένων, δίκτυα και συσκευές IoT, η ενδο-συνδεσιμότητα θα είναι το κλειδί για την οικοδόμηση μιας συνεκτικής μηχανής αναλυτικών δεδομένων για την επιχείρησή σας. Για να παραμείνετε ανταγωνιστικοί τα επόμενα χρόνια, θα είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργήσετε ένα σχέδιο για την εξασφάλιση ταλέντων και να προγραμματίσετε εκ των προτέρων για τις στρατηγικές επενδύσεις. Εξίσου μεγάλης σημασίας θα είναι η ανάγκη δημιουργίας στρατηγικών επεξεργασίας για τη διατήρηση καθαρών δεδομένων σε όλα τα συστήματα.

## Στόχοι / Σκοποί

- Να εξερευνήσετε ορισμένες από τις αναδυόμενες τεχνολογίες που μπορεί να επηρεάσουν την επιχειρηματική ανάλυση, την επιχειρηματική ευφυΐα (BI) και την υποστήριξη αποφάσεων
- Να περιγράψετε το φαινόμενο του αναδυόμενου Διαδικτύου των πραγμάτων (Internet of Things, IoT), τις πιθανές εφαρμογές και το οικοσύστημα του
- Να περιγράψετε την τρέχουσα και μελλοντική χρήση του υπολογιστικού νέφους στην επιχειρηματική ανάλυση
- Να περιγράψετε τον τρόπο με τον οποίο τα αναλυτικά γεωχωρικών και γεωγραφικών τοποθεσιών βοηθούν τους οργανισμούς
- Να περιγράψετε τις οργανωτικές επιπτώσεις των εφαρμογών σνσλυτικών

- Να καταγράψετε και να περιγράψετε τα σημαντικότερα ηθικά και νομικά ζητήματα της εφαρμογής των αναλυτικών
- Να οροσδιορίσετε τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επαγγελματία της επιστήμης των δεδομένων

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Να αναλύσετε την έννοια του Υπολογιστικού Νέφους (Cloud Computing) και των Επιχειρηματικών Αναλυτικών (Business Analytics)
- Να αναλύσετε την έννοια της ανάλυσης βάσει τοποθεσίας (Location-Based Analytics) για οργανισμούς
- Να αξιολογήσετε τα τρέχοντα Θέματα Νομιμότητας, Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων /Απορρήτου και Δεοντολογίας
- Να αξιολογήσετε τις επιπτώσεις σε Οργανισμούς

### Λέξεις Κλειδιά

Υπολογιστικό νέφος	Αναλυτικά βάσει τοποθεσίας
--------------------	----------------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές / υλικό**

Ramesh Sharda, Dursun Delen (2018). Επιχειρηματική Ευφυΐα (Business Intelligence), Ανάλυση και Επιστήμη Δεδομένων: Μια Διευθυντική Προοπτική. (4η έκδοση) Pearson  
**Αυτό το βιβλίο παρέχει διάφορες αναδυόμενες τεχνολογίες που είναι πιθανό να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη και τη χρήση εφαρμογών επιχειρηματικής ευφυΐας (BI).**

Μπιάλας, Χρήστος / Στεφάνου, Κωνσταντίνος Ι.(2017) Σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και συστήματα επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκδόσεις Αθανάσιος Αλτιντζής

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

KANENA

### Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 13.1 (βαθμολογία 40%)



Οι φοιτητές υποχρεούνται να παράγουν μια στοχοθετημένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τα συστήματα πληροφοριών και τις επιχειρηματικές αναλύσεις. Σε αυτή την ανασκόπηση οι φοιτητές θα δηλώσουν τις κύριες σχολές σκέψης πίσω από το θέμα σας και τι συμβαίνει σήμερα στον ακαδημαϊκό χώρο - με βάση τις πιο πρόσφατες δημοσιεύσεις. Για τους σκοπούς αυτής της βιβλιογραφικής ανασκόπησης οι μαθητές καλούνται να χρησιμοποιήσουν τουλάχιστον 2 βιβλία και τουλάχιστον 15 δημοσιευμένες ακαδημαϊκές έρευνες στην επισκόπηση τους και να τις εξετάσουν κριτικά.

#### ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

- Η εργασία πρέπει να είναι περίπου 5000 λέξεις.
- Η εργασία πρέπει να πληκτρολογηθεί σε κανονικό τύπο και γραμματοσειρά (Arial ή Times New Roman, μέγεθος 12, διπλό κενό) και να παρουσιαστεί κατά τρόπο ομαλό. Όλες οι αναφορές / βιβλιογραφία θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο τέλος της εργασίας σας. Είναι υποχρεωτικό να χρησιμοποιήσετε το σύστημα αναφοράς του Harvard. Μονάδες θα αφαιρεθούν λόγω κακής παρουσίασης.
- Αυτή είναι μια προσωπική εργασία.
- Η εργασία πρέπει να υποβληθεί ηλεκτρονικά στο Blackboard.
- Απαιτείται να χρησιμοποιείτε βιβλία, επιστημονικά περιοδικά, αναφορές σε κείμενο και να παρέχετε μια σελίδα αναφοράς με τουλάχιστον 17 αναφορές. Οι φοιτητές δεν πρέπει να χρησιμοποιήσουν τον ιστότοπο της Wikipedia ή άλλους σχετικούς ιστότοπους.

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή (15 ώρες)**

## Τελική συνάντηση τηλεδιάσκεψης / διαβούλευσης ομάδας

Κατά τη διάρκεια αυτής της τελικής τηλεδιάσκεψης, οι φοιτητές ενημερώνονται για τη μορφή της τελικής εξέτασης (π.χ. ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σύντομες ή μακρές απαντήσεις, μελέτες περιπτώσεων κ.λπ.) και αν η εξέταση θα είναι με ανοιχτά βιβλία ή όχι.

**ΤΙΤΛΟΣ:**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14<sup>η</sup> εβδομάδα)**

**Συνιστώμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**  
**Περίπου 50 ώρες.**

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### ΤΙΤΛΟΣ: Πληροφοριακά Συστήματα στις Παγκόσμιες Επιχειρήσεις Σήμερα (1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 1.1

- Τα δεδομένα είναι κύματα ακατέργαστων γεγονότων που αντιπροσωπεύουν γεγονότα που συμβαίνουν σε οργανισμούς ή το φυσικό περιβάλλον προτού οργανωθούν και ταξινομηθούν σε μια μορφή την οποία οι άνθρωποι μπορούν να καταλάβουν και να χρησιμοποιήσουν.
- Οι πληροφορίες είναι δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί σε μια μορφή που αποδίδει νόημα και είναι χρήσιμη για τους ανθρώπους.
- Ο γραμματισμός των πληροφοριακών συστημάτων είναι μια ευρεία κατανόηση των πληροφοριακών συστημάτων. Περιλαμβάνει τη συμπεριφορική καθώς και την τεχνική προσέγγιση για τη μελέτη συστημάτων πληροφοριών.
- Αντίθετα, ο γραμματισμός ηλεκτρονικών υπολογιστών επικεντρώνεται κυρίως στη γνώση της τεχνολογίας των πληροφοριών. Περιορίζεται στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των μηχανημάτων και του λογισμικού του υπολογιστή.

### Τίτλος: Παγκόσμιο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (E-business) και Συνεργασία (2<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 2.1

Μια επιχειρηματική διαδικασία είναι ένα λογικά συναφές σύνολο δραστηριοτήτων που καθορίζει τον τρόπο εκτέλεσης συγκεκριμένων επιχειρηματικών εργασιών. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι οι τρόποι με τους οποίους οι οργανισμοί συντονίζουν και οργανώνουν εργασιακές δραστηριότητες, πληροφορίες και γνώσεις για την παραγωγή των πολύτιμων προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά σχεδιάζονται και συντονίζονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες της. Οι καλά σχεδιασμένες επιχειρηματικές διαδικασίες μπορεί να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικής δύναμης για μια εταιρεία εάν μπορεί να χρησιμοποιήσει τις διαδικασίες για να καινοτομήσει ή να αποδώσει καλύτερα από τους

ανταγωνιστές της. Αντίστροφα, οι κακώς σχεδιασμένες ή εκτελεσθείσες επιχειρηματικές διαδικασίες μπορεί να είναι μειονέκτημα, εάν βασίζονται σε ξεπερασμένες μεθόδους εργασίας και εμποδίζουν την ανταπόκριση ή την αποδοτικότητα.

## **Τίτλος: Πληροφοριακά Συστήματα, Οργανισμοί και Στρατηγική**

### **(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 3.1**

Ο τεχνικός ορισμός ορίζει έναν οργανισμό ως μια σταθερή, επίσημη κοινωνική δομή που λαμβάνει πόρους από το περιβάλλον και τους επεξεργάζεται για να παράγει προϊόντα. Αυτός ο ορισμός ενός οργανισμού επικεντρώνεται σε τρία στοιχεία: κεφάλαιο, εργασία, και παραγωγή και προϊόντα προς κατανάλωση. Ο τεχνικός ορισμός υποδηλώνει επίσης ότι οι οργανισμοί είναι πιο σταθεροί από μια άτυπη ομάδα, είναι επίσημες νομικές οντότητες όπως επίσης και κοινωνικές δομές. Ο συμπεριφορικός ορισμός δηλώνει ότι ένας οργανισμός είναι μια συλλογή δικαιωμάτων, προνομίων, υποχρεώσεων και ευθυνών που είναι λεπτά ισορροπημένες σε μια χρονική περίοδο εν μέσω συγκρούσεων και της επίλυσης τους. Αυτός ο ορισμός προβάλλει τους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό, τους τρόπους εργασίας τους και τις σχέσεις τους. Ο τεχνικός ορισμός μας δείχνει πώς μια επιχείρηση συνδυάζει το κεφάλαιο, το εργατικό δυναμικό και την τεχνολογία των πληροφοριών. Ο συμπεριφορικός ορισμός εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία των πληροφοριών επηρεάζει την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού.

## **Τίτλος: Υποδομή ΤΠ και Αναδυόμενες Τεχνολογίες**

### **(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 4.1**

Τα πέντε στάδια της εξέλιξης της υποδομής ΤΠ περιλαμβάνουν:

- Η εποχή της κεντρικής μονάδας επεξεργασίας (mainframe) και μικροϋπολογιστών (minicomputer) γενικής χρήσεως (1959 έως σήμερα): Αποτελείται από ένα mainframe που εκτελεί κεντρική επεξεργασία που θα μπορούσε να συνδεθεί με χιλιάδες τερματικά και ενδεχομένως με μερικούς αποκεντρωμένους και τμηματικούς υπολογιστές που χρησιμοποιούν δικτυωμένους μικροϋπολογιστές.
- Η εποχή των προσωπικών υπολογιστών (1981 έως σήμερα): Κυριαρχείται από την ευρεία χρήση των αυτόνομων επιτραπέζιων υπολογιστών με εργαλεία παραγωγικότητας γραφείου.

- Η εποχή ξενιστή / διακομιστή (client / server) (1983 έως σήμερα): Αποτελείται από υπολογιστές επιφάνειας εργασίας ή φορητούς υπολογιστές - ξενιστές που είναι συνδεδεμένοι σε πιο ισχυρούς υπολογιστές διακομιστών που χειρίζονται το μεγαλύτερο μέρος της διαχείρισης και επεξεργασίας δεδομένων.
- Η εποχή επιχειρηματικών υπολογιστών (1992 έως σήμερα): Καθορίζεται από μεγάλο αριθμό ηλεκτρονικών υπολογιστών που συνδέονται μεταξύ τους σε τοπικά δίκτυα και από την αυξανόμενη χρήση προτύπων και λογισμικού για τη σύνδεση διαφόρων δικτύων και συσκευών σε ένα επιχειρησιακό δίκτυο, ούτως ώστε οι πληροφορίες να μπορούν να κυκλοφορούν ελεύθερα σε ολόκληρο τον οργανισμό .
- Η εποχή υπολογιστικού νέφους και κινητής πληροφορικής (2000 έως σήμερα): Ένα μοντέλο πληροφορικής όπου οι επιχειρήσεις και τα άτομα αποκτούν υπολογιστική ισχύ και εφαρμογές λογισμικού μέσω του Διαδικτύου, αντί να αγοράζουν δικά τους μηχανήματα και λογισμικό.

## **Τίτλος: Επίτευξη επιχειρησιακής αριστείας και οικειότητας με τον πελάτη: Εφαρμογές Επιχειρήσεων**

### **(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 6.1**

Τα συστήματα των επιχειρήσεων προσφέρουν αξία τόσο με την αύξηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας όσο και με την παροχή πληροφοριών σε ολόκληρη την εταιρεία για να βοηθήσουν τους διευθυντές να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Μεγάλες εταιρείες με πολλές λειτουργικές μονάδες σε διαφορετικές τοποθεσίες έχουν χρησιμοποιήσει συστήματα επιχειρήσεων για την επιβολή τυπικών πρακτικών και δεδομένων, έτσι ώστε όλοι να εργάζονται με τον ίδιο τρόπο. Τα συστήματα των επιχειρήσεων βοηθούν τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται γρήγορα στα αιτήματα των πελατών για πληροφορίες ή προϊόντα. Η παραγωγή είναι καλύτερα ενημερωμένη και παράγει μόνο ότι έχουν παραγγείλει οι πελάτες, προμηθεύοντας ακριβώς τη σωστή ποσότητα εξαρτημάτων ή πρώτων υλών για την πλήρωση των πραγματικών παραγγελιών, τη σταδιοποίηση της παραγωγής και την ελαχιστοποίηση του χρόνου απογραφής εξαρτημάτων ή τελικών προϊόντων. Το λογισμικό της επιχείρησης περιλαμβάνει αναλυτικά εργαλεία για τη χρήση δεδομένων που καταλαμβάνονται από το σύστημα για την αξιολόγηση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης. Τα δεδομένα του συστήματος της επιχείρησης έχουν κοινούς τυποποιημένους ορισμούς και μορφές που είναι αποδεκτές από ολόκληρο τον οργανισμό. Τα συστήματα επιχειρήσεων επιτρέπουν στην ανώτερη διοίκηση να ανακαλύπτει εύκολα και ανά πάσα στιγμή πώς αποδίδει μια συγκεκριμένη οργανωτική μονάδα ή να καθορίζει ποια προϊόντα είναι τα περισσότερα ή λιγότερα κερδοφόρα. Οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν συστήματα επιχειρήσεων για να υποστηρίξουν οργανωτικές δομές που δεν ήταν προηγουμένως δυνατές ή για να δημιουργήσουν μια

περισσότερο πειθαρχημένη οργανωτική κουλτούρα. Μπορούν επίσης να βελτιώσουν την διοικητική αναφορά και τη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, τα συστήματα επιχειρήσεων υπόσχονται να παρέχουν στις επιχειρήσεις μια ενιαία, ενοποιημένη και ολοκληρωμένη πλατφόρμα και περιβάλλον τεχνολογίας συστημάτων πληροφοριών. Τέλος, τα συστήματα επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία των βάσεων για ένα πελατο-κεντρικό οργανισμό.

## **Τίτλος: Επισκόπηση της επιχειρηματικής ευφυΐας, της ανάλυσης και της επιστήμης των δεδομένων**

### **(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 7.1**

Εαν η στρατηγική της εταιρείας είναι κατάλληλα ευθυγραμμισμένη με τους λόγους για τις πρωτοβουλίες της ΑΔ και ΕΕ, και εαν η οργάνωση του ΣΠ της εταιρείας είναι ή μπορεί να γίνει ικανή να διαδραματίσει το ρόλο της σε ένα τέτοιο έργο, και εάν η απαιτούμενη κοινότητα χρηστών είναι σε θέση και έχει τα σωστά κίνητρα, είναι σωστό να ξεκινήσετε την ΕΕ και να δημιουργήσετε ένα Κέντρο Ικανοτήτων ΕΕ (BI Competency Center, BICC) μέσα στην εταιρεία. Το κέντρο θα μπορούσε να εξυπηρετήσει μερικές ή όλες τις ακόλουθες λειτουργίες.

- Το κέντρο μπορεί να αποδείξει πώς η ΕΕ συνδέεται φανερά με τη στρατηγική και την εφαρμογή της.
- Ένα κέντρο μπορεί να χρησιμεύσει για να ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των πιθανών κοινοτήτων χρηστών επιχειρήσεων και της οργάνωσης του Συστήματος Πληροφοριών (ΣΠ).
- Το κέντρο μπορεί να χρησιμεύσει ως αποθήκη και διάδοση των καλύτερων πρακτικών ΕΕ μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών γραμμών.
- Τα πρότυπα αριστείας σε πρακτικές ΕΕ μπορούν να υποστηριχθούν και να ενθαρρυνθούν σε όλη την εταιρεία.
- Η οργάνωση του ΣΠ μπορεί να μάθει πολλά μέσα από την αλληλεπίδραση με τις κοινότητες των χρηστών, όπως είναι η γνώση σχετικά με την ποικιλία των τύπων αναλυτικών εργαλείων που χρειάζονται.
- Η κοινότητα επιχειρηματικών χρηστών και η οργάνωση του ΣΠ μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα γιατί η πλατφόρμα αποθήκευσης δεδομένων πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να προβλέπει τις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές απαιτήσεις.
- Μπορεί να βοηθήσει τους σημαντικούς ενδιαφερομένους, όπως τα ανώτατα στελέχη, να δουν πώς η ΕΕ μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της ΕΕ είναι η ικανότητά της να διευκολύνει ένα ευέλικτο περιβάλλον σε πραγματικό χρόνο, κατ'απαίτηση.

## Τίτλος: Περιγραφική Ανάλυση I: Φύση Δεδομένων, Στατιστικά Πρότυπα και Απεικόνιση

(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 8.1

Τα μέτρα διάδοσης είναι οι μαθηματικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση ή την περιγραφή του βαθμού μεταβολής σε μια δεδομένη μεταβλητή ενδιαφέροντος.

Το εύρος είναι η διαφορά μεταξύ της μεγαλύτερης και της μικρότερης τιμής σε ένα δεδομένο σύνολο δεδομένων (δηλ. Μεταβλητές).

Η διακύμανση είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της απόκλισης όλων των σημείων δεδομένων, σε ένα συγκεκριμένο σύνολο δεδομένων, από τον μέσο όρο.

Η τυπική απόκλιση είναι ένα μέτρο της εξάπλωσης των τιμών μέσα σε ένα σύνολο δεδομένων. Η τυπική απόκλιση υπολογίζεται από την τετραγωνική ρίζα των διακυμάνσεων.

Η μέση απόλυτη απόκλιση υπολογίζεται μετρώντας τις απόλυτες τιμές των διαφορών μεταξύ κάθε σημείου δεδομένων και του μέσου όρου και του αθροίσματος τους.

Τα τεταρτημόρια μας βοηθούν να προσδιορίσουμε την εξάπλωση σε ένα υποσύνολο των δεδομένων. Ένα τεταρτημόριο είναι ένα τέταρτο του αριθμού των σημείων δεδομένων που δίδονται σε ένα σύνολο δεδομένων. Τα τεταρτημόρια προσδιορίζονται πρώτα με την ταξινόμηση των δεδομένων και στη συνέχεια με το διαχωρισμό των ταξινομημένων δεδομένων σε τέσσερα μικρότερα σύνολα δεδομένων.

## Τίτλος: Περιγραφική Ανάλυση II: Επιχειρηματική Ευφυΐα και Αποθήκευση Δεδομένων

(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 9.1

Τεχνικά μια αποθήκη δεδομένων είναι μια βάση δεδομένων, αν και με ορισμένα χαρακτηριστικά για να διευκολύνει το ρόλο της στην υποστήριξη αποφάσεων. Συγκεκριμένα, ωστόσο (βλέπε προηγούμενη ερώτηση) είναι ένα "ολοκληρωμένο, χρονικά παραλλαγμένο, μη πτητικό, αντικειμενοστρεφές αποθετήριο λεπτομερών και συνοπτικών δεδομένων που χρησιμοποιούνται για υποστήριξη αποφάσεων και επιχειρηματικών αναλυτικών εντός ενός οργανισμού." Αυτά τα χαρακτηριστικά, τα οποία



συζητούνται περαιτέρω στην ενότητα αμέσως μετά τον ορισμό, δεν είναι απαραίτητα αληθή για τις βάσεις δεδομένων εν γένει - αν και το καθένα μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα σε ένα συγκεκριμένο. Ως πρακτικό ζήτημα, οι περισσότερες βάσεις δεδομένων είναι ιδιαίτερα ομαλοποιημένες, εν μέρει για να αποφευχθούν οι ανωμαλίες ενημέρωσης. Οι αποθήκες δεδομένων είναι εξαιρετικά απομαλοποιημένες για λόγους απόδοσης. Αυτό είναι αποδεκτό επειδή το περιεχόμενό τους δεν ενημερώνεται ποτέ, απλώς προστίθεται σ' αυτό. Τα ιστορικά δεδομένα είναι στατικά.

## **Τίτλος: Προγνωστική Ανάλυση II: Κείμενο, Ιστός (Web) και Αναλυτικά Κοινωνικών Μέσων**

### **(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 11.1**

Η ΕΦΓ κινείται πέρα από τη χειραγώγηση κειμένου (που συχνά ονομάζεται "μέτρηση λέξεων") με γνώμονα τη σύνταξη, σε μια πραγματική κατανόηση και επεξεργασία της φυσικής γλώσσας που αναγνωρίζει τους γραμματικούς και σημασιολογικούς περιορισμούς καθώς και το εννοιολογικό πλαίσιο. Οι προκλήσεις περιλαμβάνουν:

- **Ετικέτα Μέρους του Λόγου.** Είναι δύσκολο να επισημάνουμε όρους σε ένα κείμενο που αντιστοιχούν σε ένα συγκεκριμένο μέρος του λόγου, επειδή το μέρος του λόγου εξαρτάται όχι μόνο από τον ορισμό του όρου αλλά και από το πλαίσιο μέσα στο οποίο χρησιμοποιείται.
- **Τμηματοποίηση κειμένου.** Ορισμένες γραπτές γλώσσες, όπως η κινεζική, η ιαπωνική και η ταϊλανδέζικη, δεν έχουν σύνορα μιας λέξης.
- **Αποσαφήνιση νοήματος της λέξης.** Πολλές λέξεις έχουν περισσότερες από μία σημασίες. Η επιλογή της έννοιας που έχει το καλύτερο νόημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο λαμβάνοντας υπόψη το πλαίσιο εντός του οποίου χρησιμοποιείται η λέξη.
- **Συντακτική ασάφεια.** Η γραμματική για τις φυσικές γλώσσες είναι διαφορετική. Δηλαδή, συχνά πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλαπλές πιθανές δομές φράσεων. Η επιλογή της καταλληλότερης δομής απαιτεί συνήθως συγχώνευση σημασιολογικών και συναφή πληροφοριών.
- **Ατελής ή ακανόνιστη εισαγωγή.** Οι ξένες ή περιφερειακές διαλέκτοι και τα φωνητικά εμπόδια στην ομιλία και τυπογραφικά ή γραμματικά λάθη στα κείμενα κάνουν την επεξεργασία της γλώσσας ακόμη πιο δύσκολη.
- **Γλωσσικές ενέργειες.** Μια πρόταση συχνά μπορεί να θεωρηθεί ως ενέργεια του ομιλητή. Η δομή της πρότασης μόνο, μπορεί να μην περιέχει αρκετές πληροφορίες για τον ορισμό αυτής της ενέργειας.

## Τίτλος: Κανονιστική Ανάλυση: Βελτιστοποίηση και Προσομοίωση

(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 12.1

- Η θεωρία είναι αρκετά κατανοητή.
- Μια μεγάλη χρονική συμπίεση μπορεί να επιτευχθεί, δίνοντας γρήγορα σε έναν διευθύνων κάποια αίσθηση ως προς τις μακροπρόθεσμες (1- 10 έτη) επιπτώσεις πολλών πολιτικών.
- Η προσομοίωση είναι περιγραφική και όχι κανονιστική. Αυτό επιτρέπει στον διευθυντή να θέσει ερωτήματα του τύπου "και αν;". Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια προσέγγιση δοκιμής και σφάλματος (trial-and-error) στην επίλυση προβλημάτων και μπορούν να το κάνουν πιο γρήγορα, με χαμηλότερο κόστος, με μεγαλύτερη ακρίβεια και με μικρότερο κίνδυνο.
- Ένας διευθυντής μπορεί να πειραματιστεί για να καθορίσει ποιες μεταβλητές αποφάσεων και ποια μέρη του περιβάλλοντος είναι πραγματικά σημαντικά, και με διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις.
- Ένα ακριβές μοντέλο προσομοίωσης απαιτεί μια οικεία γνώση του προβλήματος, αναγκάζοντας έτσι τον κατασκευαστή του μοντέλου να αλληλεπιδρά συνεχώς με τον διευθύνων. Αυτό είναι επιθυμητό για την ανάπτυξη του DSS, επειδή τόσο ο προγραμματιστής όσο και ο διευθυντής κατανοούν καλύτερα το πρόβλημα και τις πιθανές διαθέσιμες αποφάσεις.
- Το μοντέλο κατασκευάζεται από την προοπτική του διευθυντή.
- Το μοντέλο προσομοίωσης είναι κατασκευασμένο για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και συνήθως δεν μπορεί να λύσει οποιοδήποτε άλλο πρόβλημα. Έτσι, δεν απαιτείται γενική κατανόηση από τον διευθυντή. Κάθε στοιχείο του μοντέλου αντιστοιχεί σε μέρος του πραγματικού συστήματος.
- Η προσομοίωση μπορεί να χειριστεί μια εξαιρετικά ευρεία ποικιλία τύπων προβλημάτων, όπως απογραφή και στελέχωση, καθώς και ανώτερες διοικητικές λειτουργίες, όπως προγραμματισμό μεγάλης εμβέλειας.
- Η προσομοίωση γενικά μπορεί να περιλαμβάνει τις πραγματικές πολυπλοκότητες των προβλημάτων. Οι απλουστεύσεις δεν είναι απαραίτητες. Για παράδειγμα, η προσομοίωση μπορεί να χρησιμοποιήσει πραγματικές κατανομές πιθανοτήτων αντί για προσεγγιστικές θεωρητικές κατανομές.
- Η προσομοίωση παράγει αυτόματα πολλά σημαντικά μέτρα επίδοσης.
- Η προσομοίωση είναι συχνά η μόνη μέθοδος μοντελοποίησης DSS που μπορεί εύκολα να χειριστεί σχετικά μη δομημένα προβλήματα.
- Υπάρχουν διαθέσιμα, ορισμένα πακέτα προσομοίωσης, σχετικά εύκολης χρήσης (π.χ. η προσομοίωση Monte Carlo).



**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA625 Logistics and Operations Management**

### Course Information

<b>Institution</b>	European University Cyprus		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	MBA625	Logistics and Operations Management	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) X <input type="checkbox"/>	
<b>Language of Instruction</b>	English		
<b>Course Type</b>	Compulsory X <input type="checkbox"/>	Elective <input type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	3 Graded Assignments		
<b>Assessment</b>	Assignments	Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10		

Study Guide drafted by:	Prof. Andreas Efstathiades
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	Operations as a competitive weapon. Productivity , Productivity Measurements	6
Week 2	Logistics and supply chain management practices.	9
Week 3	Operations strategy – Positioning Strategies	12
Week 4	Process management – Major Process decisions. Business process reengineering , process improvement tools	16
Week 5	Total Quality Management – Quality Management tools	19
Week 6	Decision Making Theory – Decision Making tools	22
Week 7	Decision Trees Sensitivity Analysis	26
Week 8	Capacity planning – Tools for capacity planning	29
Week 9	Location – Location management tools	32
Week 10	Layout- Layout planning – Layout types	36
Week 11	Process layout planning – Product layout planning	39
Week 12	Learning Curves	43
Week 13	Lean Systems. Inventory – Inventory Management	46
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	49
Week 14	Final Examination	50
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	51

## **1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING: INTRODUCTION**

### **Programme Presentation**

#### **○ Short description & objectives**

The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future.

### **GENERAL OBJECTIVES:**

- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the Foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

### **Presentation of the Course through the Study Guide**

#### **○ Short description & objectives**

This course focuses on major themes and strategies of logistics and operations management relationships. Students shall be exposed to the functions of systems producing goods or delivering services and will review and learn how to apply the various techniques for planning, scheduling and controlling at different levels of operation management decisions.

The new trends and developments such as, Synchronous Manufacturing, Quality Management, and cycle time reduction will be examined. The emphasis will be put on interrelations of the different operational decisions on the final product and competitive position of the organization.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Demonstrate deeper understanding of contemporary logistics management
- Through business cases apply the process of operations planning and be able link operations strategy with corporate strategy
- Identify opportunities to streamline and/or achieve cost effectiveness

- Evaluate the existing supply chain management approaches
- Through business cases apply the process of operations planning and be able to identify the linking of operations strategy with corporate strategy
- Apply analytical and critical decision making tools in operation Management decisions.
- Apply in real business Environment Total Quality Management concepts and quality Management tools and techniques
- Apply and appraise capacity management, layout and location management techniques for Lean Management in a business Environment.

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide)

## **TITLE: Operations as a competitive weapon. Productivity, Productivity Measurements**

**(1<sup>st</sup> Week)**

### **Summary**

Operations management refers to the systematic design, direction, and control of processes that transform inputs into services and products for internal, as well as external customers. This session deals with managing those fundamental activities and processes that organizations use to produce goods and services that people use every day.

### **Introductory Remarks**

A process is any activity or group of activities that takes one or more inputs, transforms them, and provides one or more outputs for its customers. For organizational purposes, processes tend to be clustered together into operations. An operation is a group of resources performing all or part of one or more processes. Processes can be linked together to form a supply chain, which is the interrelated series of processes within a firm and across different firms that produce a service or product to the satisfaction of customers.

A firm can have multiple supply chains, which vary by the product or service provided. Supply chain management is the synchronization of a firm's processes with those of its suppliers and customers to match the flow of materials, services, and information with customer demand.

Several trends are currently having a great impact on operations management: productivity improvement; global competition; and ethical, workforce diversity, and environmental issues. Accelerating change in the form of information technology, e-commerce, robotics, and the Internet is dramatically affecting the design of new services and products as well as a firm's sales, order fulfillment, and purchasing processes. In this section, we look at these trends and their challenges for operations managers.

The session Describes operations and supply chains in terms of inputs, Processes, outputs, information flows, suppliers, and customers and identifies the set of decisions that operations managers make. Further, on it emphasizes the differences and similarities between manufacturing and services organizations. Special emphasis is given on productivity issues.



## Aims/Objectives

The aim of this session is to introduce students on the operations management concepts and practices. The differences between both manufacturing and services organizations shall be illustrated with special emphasis on productivity issues.

## Learning Outcomes

By the end of this session students should be able to:

- Analyze operations and supply chains in terms of inputs, processes, outputs, information flows, suppliers, and customers.
- Examine the set of decisions that operations managers make
- Assess an operations strategy and its linkage to corporate strategy
- Distinguish the differences and similarities between manufacturing and services organizations
- Evaluate operations as a function along side finance, accounting, marketing, and Human resources.
- Appraise and handle productivity measures.

## Key Words

Operations	Operations management	Supply chain management	Processes	Productivity	Productivity measurements
------------	-----------------------	-------------------------	-----------	--------------	---------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management  
PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION  
LEE J. KRAJEWSKI  
LARRY P. RITZMAN  
MANOJ K. MALHOTRA  
PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, Examples and questions

The book presents the operations management concepts and practices. It illustrates the differences between both manufacturing and services organizations with special emphasis on productivity issues. It presents the concept of productivity illustrated with indicative examples.

- **Supplementary Sources/Material**

**N/A**

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 1.1**

Student tuition at Boehring University is \$150 per semester credit hour. The state supplements school revenue by \$100 per semester credit hour. Average class size for a typical 3-credit course is 50 students. Labor costs are \$4,000 per class, material costs are \$20 per student per class, and overhead costs are \$25,000 per class.

- a. What is the multifactor productivity ratio for this course process?
- b. If instructors work an average of 14 hours per week for 16 weeks for each 3-credit class of 50 students, what is the labor productivity ratio?

#### **Exercise 1.2**

Natalie Attire makes fashionable garments. During a particular week employees worked 360 hours to produce a batch of 132 garments, of which 52 were “seconds” (meaning that they were flawed). Seconds are sold for \$90 each at Attire’s Factory Outlet Store. The remaining 80 garments are sold to retail distribution at \$200 each.

What is the labor productivity ratio of this manufacturing process?

#### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Logistics and Supply chain Management practices**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Summary**

In this session the major decisions operations managers make in practice are covered. Supply chain management practices are discussed expanding on the major process strategy decisions.

### **Introductory Remarks**

At the strategic level, operations managers are involved in the development of new capabilities and the maintenance of existing capabilities to best serve the firm's external customers. Operations managers design new processes that have strategic implications, and they are deeply involved in the development and organization of supply chains that link external suppliers and external customers to the firm's internal processes. Operations managers are often responsible for key performance measures such as cost and quality. These decisions have strategic impact because they affect the processes the firm uses to gain a competitive edge.

The operations manager's decisions should reflect corporate strategy. Plans, policies, and actions should be linked to those in other functional areas to support the firm's overall goals and objectives. These links are facilitated by taking a process view of a firm. Effective management of people capital, information, and materials is critical to the success of any process and any supply chain.

Each part of an organization, must design and operate processes that are part of a supply chain and deal with quality, technology, and staffing issues.

The session concentrates on issues related to the process structure in both services and manufacturing organizations emphasizing on how to position a service process on the customer-contact matrix and a manufacturing process on the product-process matrix

Further on the session concentrates on the measurement and analysis of processes, identifying the commonly used approaches for effectively improving and controlling processes

### **Aims/Objectives**

The aim of this chapter is to expose the students on the Supply chain Management practices by concentrating on how supply chain decisions can affect financial measures. Major supply chain design decisions and their implications for a firm's performance shall be also examined.

### **Learning Outcomes**

By the end of this session, students should be able to:

- Prescribe the process structure in services and how to position a service process on the customer-contact matrix.
- Prescribe the process structure in manufacturing and how to position a manufacturing process on the product-process matrix
- Assess the major process strategy decisions and their implications for operations.
- Evaluate how process decisions should strategically fit together.
- Compare and contrast two commonly used strategies for change, and understand a systematic way to analyze and improve processes.
- Illustrate how to define, measure, and analyze processes.
- Apply the commonly used approaches for effectively improving and controlling processes.

### Key Words

Corporate strategy	Operations strategy	Competitive priorities	Quality	Process analysis	logistics
--------------------	---------------------	------------------------	---------	------------------	-----------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management

PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION

LEE J. KRAJEWSKI

LARRY P. RITZMAN

MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, Examples and questions

The book presents the Supply chain Management practices by concentrating on how supply chain decisions can affect financial measures. It illustrates the major supply chain design decisions and their implications on the firm's performance.

It shows how you can design and manage the internal processes of a firm. It brings out that supply chains also have processes, and explains the importance of the four key process decisions

- **Supplementary Sources/Material**

N/A

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 2.1

As more firms entertain the option of developing reverse logistics supply chains, explain the financial implications they should consider.

**Exercise 2.2**

Traditional buyer-supplier relationships revolve around financial considerations. Buyers and suppliers both try to get the best deals for their companies; often one's gain is the other's loss. Many firms today are valuing sustainable operations, which involves financial, environmental, and social responsibility. Explain how buyer-supplier relationships are evolving in this new environment

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Operations strategy – Positioning Strategies**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Summary**

The session focuses on operations strategies and the linking of this strategy with the design of positioning strategies. The positioning strategies are analyzed illustrating the approaches that are followed in the implementation of the strategies.

### **Introductory Remarks**

In this chapter, we focus on operations strategy, which specifies the means by which operations implements the firms corporate strategy. Basically Operations strategy links long and short –term operations decisions to corporate strategy. Continues cross-functional interaction must occur in implementing operations strategy. For example, operations needs feedback from marketing to determine how much capacity to allocate to various product lines, and operations must work with finance regarding the timing and funding of increased capacity. Thus, in identifying the operational capabilities needed for the future, the operations manager must work closely with the managers of other functional areas.

The linking of marketing strategies to operation strategy through the use of competitive priorities is closely examined providing examples of how firms use competitive priorities for the achievement of a competitive advantage. The make to stock, standardized services assemble to order, make to order, and customized – services strategies and how they relate to competitive priorities is closely analysed. Explanations are given on how operations strategy as a pattern of decisions directed at processes, systems, and procedures is connected with the achievement of competitive priorities.

### **Aims/Objectives**

The aim of this chapter is to introduce the student in the strategic concept of operations management. It describes the linking of corporate strategy and operations strategy and the types of feedback needed during the development of these strategies.

### **Learning Outcomes**

By the end of this week students should be able to:

- Demonstrate how to link marketing strategies to operation strategy through the use of competitive priorities
- Recommend examples of how firms use competitive priorities for competitive advantage

- Distinguish between the make to stock, standardized services assemble to order, make to order, and customized – services strategies and show how they relate to competitive priorities
- Demonstrate how operations strategy is a pattern of decisions directed at processes, systems, and procedures in order to achieve certain competitive priorities.

### Key Words

Operations	Operations strategy	Competitive priorities	Manufacturing strategies	Core process	Core team
------------	---------------------	------------------------	--------------------------	--------------	-----------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management

PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION

LEE J. KRAJEWSKI

LARRY P. RITZMAN

MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

The relevant chapter focuses on operations strategies and presents the linking of operations strategy with the design of positioning strategies. The positioning strategies are analyzed illustrating the approaches that are followed in the implementation of the strategies.

- **Supplementary Sources/Material**

N/A

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 3.1

What considerations would you make in determining which processes should be core to your manufacturing company?

#### Exercise 3.2

Although all the competitive priorities discussed in this chapter are relevant to a company's success in the marketplace, explain why a company should not necessarily

try to excel in all of them. What determines the choice of the competitive priorities that a company should emphasize for its key processes?

### **Exercise 3.3 (Graded 40%)**

#### **CASE: The Los Angeles Toy Company**

The Los Angeles Toy Company (LATC) views its unique toys primary task as making for stock a standardized line of high-quality, that "last from Pablum to puberty." As a rule, LATC introduces one or two new toys a year. In August 2000 the owner and manufacturing manager, Dwight Smith-Daniels, has been informed by his toy inventors that they have designed a Jay Leno doll. This doll will stand two feet high and is capable of telling jokes via an electronic voice synthesizer. One of the company's three manufacturing staff departments, design engineering, states that the product can be made primarily from molded plastic using the firm's new all-purpose molders (now used for making small attachments to the firms wooden toys).

LATC, in its previous initial production of new toys, has relied heavily on its skilled workforce to debug the product design as they make the product and to perform quality inspections on the finished product. Production runs have been short runs to fill customer orders.

If the Jay Leno doll is to go into production, however, the production run size will have to be large, and assembly and testing procedures will have to be more refined. Currently, each toymaker performs almost all of the processing steps at his or her workbench.

The production engineering department believes that the assembly of the new toy is well within the skill levels of the current workforce but that the voice synthesizer and battery-operated movement mechanism will have to be subcontracted. LATC has always had good relations with subcontractors, primarily because the firm has placed its orders with sufficient lead time so that its vendors could optimally sequence LATC's orders with those of some larger toy producers in Los Angeles

Dwight Smith-Daniels has always favored long-range production planning so that he can keep his 50 toymakers busy all year. (One of the reasons he set up the factory in Los Angeles was so that he could draw upon the large population of "hip" toymakers who lived there.) Smith-Daniels believes the supervisors of the firm's three production departments—castles, puppets, and novelties—are favorable to the new product. The novelty department supervisor, Tom Callerman, has stated, "My workers can make any toy—you give us an output incentive, and we'll produce around the clock."



The marketing department has forecast a demand of 50,000 Jay Leno dolls for the Christmas rush. The dolls should sell at retail for \$29.50. A preliminary cost analysis from the process engineering department is that the dolls will cost no more than \$7 each to manufacture. The company is currently operating at 70 percent capacity. Financing is available, and there is no problem with cash flow. Dwight Smith-Daniels is wondering if he should go into production of Jay Leno dolls.

### **QUESTIONS**

1. How consistent is the Jay Leno doll order with the current capabilities and focus of LATC? Expand critically in your answer (40 marks)
  
2. Should LATC
  - (a) manufacture the doll itself, Why, Why not? (20 marks)
  - (b) subcontract the work to a Tijuana, Mexico, manufacturing plant that specializes in high-volume production (at a cost of \$8 per doll to LATC), Why Why not ? (20 marks) or
  - (c) look for another product more in line with its capabilities? Why, Why not? (20 marks)

### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Process management – Major Process decisions. Business process reengineering, process improvement tools**

**(4<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

The session describes the main process decisions and how they relate to volume. It explains the different ways that customer contact can affect a process. The key elements of process reengineering and process for improvement are illustrated using flow diagrams, and process charts.

### **Introductory Remarks**

Processes are perhaps the least understood and managed aspect of a business. No matter how talented and motivated people are, a firm cannot gain competitive advantage with faulty processes.

Most processes can be improved if someone thinks of a way and implements it effectively. Indeed, companies will either adapt processes to the changing needs of customers or cease to exist. Long-term success comes from managers and employees who really understand their businesses. But all too often, highly publicized efforts that seem to offer quick-fix solutions fail to live up to expectations over the long haul, be they programs for conceptualizing a business vision, conducting culture transformation campaigns, or providing leadership training.

One essential issue in the design of processes is deciding how to make products or provide services. Deciding on processes involves many different choices in selecting human resources, equipment and materials. Processes are involved in how marketing prepares a market analysis. How accounting bills customers, how a retail store provides services on the sales floor, and how a manufacturing plant performs its assembly operations. Process decisions can affect an organization's ability to compete over the long run.

The five basic process decisions are defined being: process choice, vertical integration, resource flexibility, customer involvement and capital intensity. We discuss these decisions for both manufacturing and services processes, methods of focusing operations, and the impact on job design. A systematic approach to designing process, using flow diagrams, process charts and simulation is presented. Business process reengineering and process improvement practices are also analyzed.

## Aims/Objectives

The aim of this chapter is to analyze the major process decisions an operations manager faces and present ways of designing and managing production processes in order to maximize customer value and enhance a firm's core competencies.

## Learning Outcomes

By the end of this session students should be able to:

- Appraise each of the main process decisions and demonstrate how they relate to volume
- Appraise the different ways that customer contact can affect a process.
- Identify the meaning of automation and economies of scope
- Identify the key elements of process reengineering and analyze a process for improvements using flow diagrams, and process charts,

## Key Words

Process decisions	Core process	Process improvement	Process reengineering	Flow diagram	Process chart
-------------------	--------------	---------------------	-----------------------	--------------	---------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management

PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION

LEE J. KRAJEWSKI

LARRY P. RITZMAN

MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

It analyzes the major process decisions and present ways of designing and managing production processes in order to maximize customer value and enhance a firm's core competencies.

- **Supplementary Sources/Material**

N/A

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 4.1

Create a flowchart for the following telephone-ordering process at a retail chain that specializes in selling books and music C Ds. It provides an ordering system via the telephone to its time-sensitive customers besides its regular store sales.

The automated system greets customers, asks them to choose a tone or pulse phone, and routes them accordingly.

The system checks to see whether customers have an existing account. They can wait for the service representative to open a new account.

Customers choose between order options and are routed accordingly.

Customers can cancel the order. Finally, the system asks whether the customer has additional requests; if not, the process terminates.

#### **Exercise 4.2 (graded - 5 marks)**

Continuous improvement recognizes that many small improvements add up to sizable benefits. Will continuous improvement take a company at the bottom of an industry to the top? Explain.

#### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Total Quality Management – Quality Management tools**

**(5<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Quality is considered as one of the generic competitive priorities a company can adopt in order to safeguard its competitiveness. Quality and performance should be everybody's concern. The session examines the quality management approaches and illustrates the tools that should be in place in order to achieve quality competitive priority.

### **Introductory Remarks**

The challenge for businesses today is to satisfy their customers through the exceptional performance of their processes. Evaluating process performance is important if this is to happen.

Evaluating process performance is also necessary for managing supply chains. Quality and performance should be everybody's concern. In this session, we first address the costs of quality and then focus on Total Quality Management and Six Sigma, two philosophies and supporting tools that many companies embrace to evaluate and improve quality and performance. When a process fails to satisfy a customer, the failure is considered a defect. For example, according to the California Academy of Family Physicians, defects for the processes in a doctor's practice are defined as "anything that happened in my office that should not have happened, and that I absolutely do not want to happen again." Obviously, this definition covers process failures that the patient sees, such as poor communication and errors in prescription dosages. It also includes failures the patient does not see, such as incorrect charting.

Many companies spend significant time, effort, and expense on systems, training, and organizational changes to improve the quality and performance of their processes. They believe that it is important to be able to gauge current levels of performance so that any process gaps can be determined. Gaps reflect potential dissatisfied customers and additional costs for the firm. Most experts estimate that the costs of quality range from 20 to 30 percent of gross sales. These costs can be broken down into four major categories: (1) prevention, (2) appraisal, (3) internal failure, and (4) external failure. The costs of quality go beyond the out-of-pocket costs associated with training, appraisal, scrap, rework, warranties, litigation, or the lost sales from dissatisfied customers.

There is a greater societal effect that must be factored into decision making involving the production of services or products, which often requires balancing the traditional measures of quality performance and the overall benefits to society.

## Aims/Objectives

The aim of this session is to expose the students on the Total Quality Management concepts. Special attention shall be given on the quality management improvement programs with emphasis on the quality management tools.

## Learning Outcomes

By the end of this week students should be able to:

- Classify the four major costs of quality, and their relationship to the role of ethics in determining the overall costs of delivering products and services.
- Apply the basic principles of Total Quality Management (T Q M) and Six Sigma
- Illustrate how to determine whether a process is capable of producing a service or product to specifications.
- Appraise and assess International Quality Documentation Standards
- Apply the systems approach to Total Quality Management
- Apply quality management tools

## Key Words

Quality	Cost of quality	Total Quality Management	Quality Assurance	Cause and Effect Diagram	Pareto Chart
---------	-----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management

PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION

LEE J. KRAJEWSKI

LARRY P. RITZMAN

MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

The book chapter examines the quality management approaches and illustrates the tools that should be in place in order to achieve quality competitive priority.

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 5.1

Vera Johnson and Merris Williams manufacture vanishing cream. Their packaging process has four steps: (1) mix, (2) fill, (3) cap, and (4) label. They have had the reported process failures analyzed, which shows the following:

Process failure		Frequency
Lumps of unmixed product		7
Over- or underfilled jars		18
Jar lids did not seal		6
Labels rumped or missing		29
	Total	60

Draw a Pareto chart to identify the vital failures.

### Exercise 5.2

What are the benefits of ISO certification?

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## TITLE: Decision Making

(6<sup>th</sup> Week)

### Summary

**Decision theory** is a general approach to decision making when the outcomes associated with alternatives are often in doubt. It helps operations managers with decisions on process, capacity, location, and inventory because such decisions are about an uncertain future. Decision theory can also be used by managers in other functional areas. This session expands on the decision making tools being: preference matrix, break even analysis, decision making under certainty, uncertainty and risk and decision trees.

### Introductory Remarks

Operations managers make many decisions as they manage processes and supply chains. Although the specifics of each situation vary, decision making generally involves the same basic steps: (1) recognize and clearly define the problem, (2) collect the information needed to analyze possible alternatives, and (3) choose and implement the most feasible alternative.

Sometimes, hard thinking in a quiet room is sufficient. At other times, interacting with others or using more formal procedures are needed. Here, we present four such formal procedures: break-even analysis, the preference matrix, decision theory, and the decision tree.

Break-even analysis helps the manager identify how much change in volume or demand is necessary before a second alternative becomes better than the first alternative

The preference matrix helps a manager deal with multiple criteria that cannot be evaluated with a single measure of merit, such as total profit or cost

Decision theory helps the manager choose the best alternative when outcomes are uncertain.

A decision tree helps the manager when decisions are made sequentially—when today's best decision depends on tomorrow's decisions and events.

In decision making under uncertainty we assume that the manager can list the possible events but cannot estimate their probabilities.

Perhaps, a lack of prior experience makes it difficult for the firm to estimate probabilities. In such a situation, the manager can use one of four decision rules:

**1. Maximin.** Choose the alternative that is the "best of the worst." This rule is for the pessimist, who anticipates the "worst case" for each alternative.



**2. Maximax.** Choose the alternative that is the “best of the best.” This rule is for the optimist who has high expectations and prefers to “go for broke.”

**3. Laplace.** Choose the alternative with the best weighted payoff. To find the weighted payoff, give equal importance (or, alternatively, equal probability) to each event. If there are  $n$  events, the importance (or probability) of each is  $1/n$ , so they add up to 1.0. This rule is for the realist.

**4. Minimax Regret.** Choose the alternative with the best “worst regret.” Calculate a table of regrets or opportunity losses, in which the rows represent the alternatives and the columns represent the events. A regret is the difference between a given payoff and the best payoff in the same column. For an event, it shows how much is lost by picking an alternative to the one that is best for this event. The regret can be lost profit or increased cost, depending on the situation.

### **Aims/Objectives**

The aim of this session is to introduce students to the decision-making tools that are used by operations managers to help them implement the operations strategies.

### **Learning Outcomes**

By the end of this chapter the students should be able to:

- Apply break-even analysis, using both the graphic and algebraic approaches to come up with management decisions.
- Apply a preference matrix to for local and other managerial decisions.
- Construct a payoff table.
- Apply the maximin, maximax, Laplace, minimax regret, and expected value decision rules.

### **Key Words**

Decision Making	Decision environment	Risk	Uncertainty	Opportunity loss	Payoffs
-----------------	----------------------	------	-------------	------------------	---------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**  
As a basic source the following book is used:  
Operations Management  
PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION  
LEE J. KRAJEWSKI  
LARRY P. RITZMAN  
MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

This book chapter expands on the decision making tools being: preference matrix, break even analysis, decision making under certainty, uncertainty and risk and decision trees. It provides a thorough description of the tools with examples.

- **Supplementary Sources/Material**

N/A

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 6.1**

White Valley Ski Resort is planning the ski lift operation for its new ski resort. Management is trying to determine whether one or two lifts will be necessary; each lift can accommodate 250 people per day. Skiing normally occurs in the 14-week period from December to April, during which the lift will operate 7 days per week. The first lift will operate at 90 percent capacity if economic conditions are bad, the probability of which is believed to be about a 0.3. During normal times the first lift will be utilized at 100 percent capacity, and the excess crowd will provide 50 percent utilization of the second lift. The probability of normal times is 0.5. Finally, if times are really good, the probability of which is 0.2, the utilization of the second lift will increase to 90 percent. The equivalent annual cost of installing a new lift, recognizing the time value of money and the lift's economic life, is \$50,000. The annual cost of installing two lifts is only \$90,000 if both are purchased at the same time. If used at all, each lift costs \$200,000 to operate, no matter how low or high its utilization rate. Lift tickets cost \$20 per customer per day.

Required:

Should the resort purchase one lift or two?

#### **Exercise 6.2**

The owner of a small manufacturing business has patented a new device for washing dishes and cleaning dirty kitchen sinks. Before trying to commercialize the device and add it to his or her existing product line, the owner wants reasonable assurance of success. Variable costs are estimated at \$7 per unit produced and sold. Fixed costs are about \$56,000 per year.

Required:

**a.** Forecasted sales for the first year are 10,000 units if the price is reduced to \$15. With this pricing strategy, what would be the product's total contribution to profits in the first year?

**b.** If the selling price is set at \$25, how many units must be produced and sold to break even?

Use both algebraic and graphic approaches.

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## TITLE: Decision Trees Sensitivity Analysis

(7<sup>th</sup> Week)

### Summary

The decision tree method is a general approach to a wide range of processes and supply chain decisions, such as product planning, process analysis, process capacity, and location. It is particularly valuable for evaluating different capacity expansion alternatives when demand is uncertain and sequential decisions are involved.

### Introductory Remarks

A decision tree is a schematic model of alternatives available to the decision maker, along with their possible consequences. The name derives from the tree-like appearance of the model. It consists of a number of square *nodes*, representing decision points, which are left by *branches* (which should be read from left to right), representing the alternatives. Branches leaving circular, or chance, nodes represent the events. The probability of each chance event,  $P(E)$ , is shown above each branch. The probabilities for all branches leaving a chance node must sum to 1.0. The conditional payoff, which is the payoff for each possible alternative-event combination, is shown at the end of each combination. Payoffs are given only at the outset, before the analysis begins, for the end points of each alternative-event combination. In Figure A.4, for example, payoff 1 is the financial outcome the manager expects if alternative 1 is chosen and then chance event 1 occurs.

No payoff can be associated yet with any branches farther to the left, such as alternative 1 as a whole, because it is followed by a chance event and is not an end point. Payoffs often are expressed as the present value of net profits. If revenues are not affected by the decision, the payoff is expressed as net costs.

After drawing a decision tree, we solve it by working from right to left, calculating the *expected payoff* for each node as follows:

1. For an event node, we multiply the payoff of each event branch by the event's probability. We add these products to get the event node's expected payoff.
2. For a decision node, we pick the alternative that has the best expected payoff. If an alternative leads to an event node, its payoff is equal to that node's expected payoff (already calculated). We "saw off," or "prune," the other branches not chosen by marking two short lines through them. The decision node's expected payoff is the one associated with the single remaining unpruned branch. We continue this process until the leftmost decision node is reached. The unpruned branch extending from it is the best alternative to pursue. If multistage decisions are involved, we must await subsequent events before deciding what to do next. If new probability or payoff estimates are obtained, we repeat the process.

## Aims/Objectives

The aim of this chapter is to expose the students on the decision trees and the usage of those decision trees in the decision making process.

## Learning Outcomes

By the end of this session students should be able to:

- Design decision trees following a business case/problem
- Create a solution of the tree and arrive at the proper decision
- Critically evaluate the outcome from the decision tree

## Key Words

Alternatives	Future events	Payoffs	Sensitivity analysis	Event note	Decision note
--------------	---------------	---------	----------------------	------------	---------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management

PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION

LEE J. KRAJEWSKI

LARRY P. RITZMAN

MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

The book illustrates the decision tree method in decision making and the usage of the decision trees in analyzing complex decision making problems.

- **Supplementary Sources/Material**

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 7.1

A retailer must decide whether to build a small or a large facility at a new location. Demand at the location can be either low or high, with probabilities estimated to be 0.4 and 0.6, respectively. If a small facility is built and demand proves to be high, the manager may choose not to expand (payoff = \$223,000) or to expand (payoff = \$270,000). If a small facility is built and demand is low, there is no reason to expand and the payoff is \$200,000. If a large facility is built and demand proves to be low, the choice is to do nothing (\$40,000) or to stimulate demand through local advertising. The response to advertising may be either modest or sizable, with their probabilities estimated to be 0.3 and 0.7, respectively. If it is modest, the payoff is estimated to be only \$20,000; the payoff grows to \$220,000 if the response is sizable. Finally, if a large facility is built and demand turns out to be high, the payoff is \$800,000.

Required:

Draw a decision tree. Then analyze it to determine the expected payoff for each decision and event node. Which alternative—building a small facility or building a large facility—has the higher expected payoff?

### **Exercise 7.2**

A manufacturing plant has reached full capacity. The company must build a second plant—either small or large—at a nearby location. The demand is likely to be high or low. The probability of low demand is 0.3. If demand is low, the large plant has a present value of \$5 million and the small plant, a present value of \$8 million. If demand is high, the large plant pays off with a present value of \$18 million and the small plant with a present value of only \$10 million. However, the small plant can be expanded later if demand proves to be high, for a present value of \$14 million.

Required:

- a. Draw a decision tree for this problem.
- b. What should management do to achieve the highest expected payoff?

### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Capacity planning – Tools for capacity planning**

**(8<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This session focuses on how managers can best revise capacity levels and best determine when to add or reduce capacity for the long term. The type of capacity decisions differ for different time horizons. Both long-term as well as short-term issues associated with planning capacity and managing constraints are important, and must be understood in conjunction with one another.

### **Introductory Remarks**

Capacity is the maximum rate of output of a process or a system. Managers are responsible for ensuring that the firm has the capacity to meet current and future demand. Otherwise, the organization will miss out on opportunities for growth and profits. Making adjustments to decrease capacity, or to overcome capacity shortfalls is therefore an important part of the job. Acquisition of new capacity requires extensive planning, and often involves significant expenditure of resources and time. Capacity decisions related to a process need to be made in light of the role the process plays within the organization and the supply chain as a whole, because changing the capacity of a process will have an impact on other processes in the chain. Increasing or decreasing capacity by itself is not as important as ensuring that the entire supply chain, from order entry to delivery, is designed for effectiveness. Capacity decisions must be made in light of several long-term issues such as the firm's economies and diseconomies of scale, capacity cushions, timing and sizing strategies, and trade-offs between customer service and capacity utilization. This session focuses on how managers can best revise capacity levels and best determine when to add or reduce capacity for the long term.

Capacity decisions have implications for different functional areas throughout the organization. Accounting needs to provide the cost information needed to evaluate capacity expansion decisions. Finance performs the financial analysis of proposed capacity expansion investments and raises funds to support them. Marketing provides demand forecasts needed to identify capacity gaps. Management information systems designs the electronic infrastructure that is needed to make data such as cost information, financial performance measures, demand forecasts, and work standards available to those needing it to analyze capacity options. Operations is involved in the selection of capacity strategies that can be implemented to effectively meet future demand.

Purchasing facilitates acquisition of outside capacity from suppliers. Finally, human resources focuses on hiring and training employees needed to support internal capacity plans. So all departments in a firm get involved with and are affected by long-term capacity planning decisions.

Long-term capacity plans deal with investments in new facilities and equipment at the organizational level, and require top management participation and approval because they are not easily reversed. These plans cover at least two years into the future, but construction lead times can sometimes be longer and result in longer planning time horizons.

The type of capacity decisions differ for different time horizons. Both long-term as well as short-term issues associated with planning capacity and managing constraints are important, and must be understood in conjunction with one another.

Operations managers must examine three dimensions of capacity strategy before making capacity decisions: (1) sizing capacity cushions, (2) timing and sizing expansion, and (3) linking process capacity and other operating decisions.

### Aims/Objectives

The aim of this chapter is to introduce the students on the concept of capacity and capacity strategies. Special emphasis is given on linking capacity decision with the achievement of a competitive priority.

### Learning Outcomes

By the end of the session students should be able to:

- Apply capacity planning approaches and critically evaluate process utilization
- Appraise economies and diseconomies of scale practices in a business environment.
- Classify different capacity timing and sizing strategies
- Apply a systematic approach to capacity planning

### Key Words

capacity	utilization	bottleneck	Capacity cushion	Expansionist strategy	Wait and See strategy
----------	-------------	------------	------------------	-----------------------	-----------------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**  
 As a basic source the following book is used:  
 Operations Management  
 PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION  
 LEE J. KRAJEWSKI  
 LARRY P. RITZMAN  
 MANOJ K. MALHOTRA



## PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

The relevant book chapter introduces the students on the concept of capacity and capacity strategies. Special emphasis is given on linking capacity decision with the achievement of a competitive priority. The book provides illustrative questions.

- **Supplementary Sources/Material**

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 8.1

You have been asked to put together a capacity plan for a critical operation at the Surefoot Sandal Company. Your capacity measure is number of machines. Three products (men's, women's, and children's sandals) are manufactured. The time standards (processing and setup), lot sizes, and demand forecasts are given in the following table. The firm operates two 8-hour shifts, 5 days per week, 50 weeks per year. Experience shows that a capacity cushion of 5 percent is sufficient

Product	TIME STANDARDS		Lot Size (pairs/lot)	Demand Forecast (pairs/yr)
	Processing (hr/pair)	Setup (hr/pair)		
Men's sandals	0.05	0.5	240	80,000
Women's sandals	0.10	2.2	180	60,000
Children's sandals	0.02	3.8	360	120,000

#### Required:

- If the operation currently has two machines, what is the capacity gap?
- How many machines are needed?

#### Exercise 8.2

What are the economies of scale in college class size? As class size increases, what symptoms of diseconomies of scale appear? How are these symptoms related to customer contact?

#### Recommended number of work hours for the student

Approximately 15 hours

## **TITLE: Location – Location management tools**

**(9<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Location decisions affect processes and departments throughout the organization. When locating new retail facilities, such stores, marketing must carefully assess how the location will appeal to customers and possibly open up new markets. Relocating all or part of an organization can significantly affect the attitudes of the firm's workforce and the organization's ability to operate effectively across departmental lines. Location also has implications for a firm's human resources department, which must be attuned to the firm's hiring and training needs. Locating new facilities or relocating existing facilities is usually costly; therefore, these decisions must be carefully evaluated by the organization's accounting and finance departments. Finally, operations also has an important stake in location decisions because the location needs to be able to meet current customer demand and provide the right amount of customer contact (for both external and internal customers).

### **Introductory Remarks**

Facility location is the process of determining geographic sites for a firm's operations, which could include a manufacturing plant, a distribution center, and a customer service center. Location choices can be critically important for firms, and have a profound impact on its supply chains. For example, they can affect the supplier relationship process. The expanding global economy gives firms greater access to suppliers around the world, many of whom can offer lower input costs or better quality services and products. Nonetheless, when manufacturing facilities are offshored, locating far from one's suppliers can lead to higher transportation costs and coordination difficulties. The customer relationship process can also be affected by the firm's location decisions. If the customer must be physically present at the process, it is unlikely that a location will be acceptable if the time or distance between the service provider and customer is great. If, on the other hand, customer contact is more passive and impersonal, or if materials or information is processed rather than people, then location may be less of an issue. Information technology and the Internet can sometimes help overcome the disadvantages related to a company's location. Still, one thing is clear: The location of a business's facilities has a significant impact on the company's operating costs, the prices it charges for services and goods, and its ability to compete in the marketplace and penetrate new customer segments.

Managers of both service and manufacturing organizations must weigh many factors when assessing the desirability of particular locations, including their proximity to

customers and suppliers, labor costs, and transportation costs. Managers generally can disregard factors that fail to meet at least one of the following two conditions:

**1. *The Factor Must Be Sensitive to Location.*** In other words, managers should not consider a factor not affected by the location decision. For example, if community attitudes are uniformly good at all the locations under consideration, community attitudes should not be considered as a factor.

**2. *The Factor Must Have a High Impact on the Company's Ability to Meet Its Goals.*** For example, although different facilities will be located at different distances from suppliers, if the shipments from them can take place overnight and the communication with them is done via fax, e-mail, or teleconferencing, the distance is not likely to have a large impact on the firm's ability to meet its goals. It should therefore not be considered as a factor.

Managers can divide location factors into dominant and secondary factors. Dominant factors are derived from competitive priorities (cost, quality, time, and flexibility) and have a particularly strong impact on sales or costs. For example, a favorable labor climate and monetary incentives were dominant factors affecting the decision to locate the BMW plant in Spartanburg, South Carolina. Secondary factors also are important, but management may downplay or even ignore some of these secondary factors if other factors are more important. Thus, for GM's Saturn plant, which makes many of its parts onsite, inbound transportation costs were considered less important and therefore were a secondary factor.

## **Aims/Objectives**

The aim of this chapter is to expose students to facility location issues. Special emphasis shall be in dominant factors in location decision. Further on location tools shall be examined (Preference Matrices, Load Distant Method, Center of Gravity and Break Even Analysis)

## **Learning Outcomes**

By the end of the session students should be able to:

- Illustrate how location decisions relate to the design of supply chains.
- Classify factors affecting location choices
- Apply geographical information systems in making location decisions
- Apply facility location techniques

## Key Words

Facility	Facility Location	Load - Distance	Break even Analysis	Center of Gravity	Preference matrix
----------	-------------------	-----------------	---------------------	-------------------	-------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management

PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION

LEE J. KRAJEWSKI

LARRY P. RITZMAN

MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

The book chapter presents the concept of facility location as an issue in creating competitive advantage. It presents the factors that should be taken into consideration in location decisions and describes the location tools (Preference Matrices, Load Distant Method, Center of Gravity and Break Even Analysis).

- **Supplementary Sources/Material**

N/A

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 9.1

Select two organizations, one in services and one in manufacturing, which are known to you. What are the key factors that each organization would consider in locating a new facility? What data would you want to collect before evaluating the location options, and how would you collect the data? Explain.

#### Exercise 9.2

The operations manager for Mile-High Lemonade narrowed the search for a new facility location to seven communities. Annual fixed costs (land, property taxes, insurance, equipment, and buildings) and variable costs (labor, materials, transportation, and variable overhead) are shown in Table below.

Required:

a. Which of the communities can be eliminated from further consideration because they are dominated (both variable and fixed costs are higher) by another community?

b. Plot the total cost curves for all remaining communities on a single graph. Identify on the graph the approximate range over which each community provides the lowest cost.

c. Using break-even analysis, calculate the break-even quantities to determine the range over which each community provides the lowest cost.

**TABLE 11.4** | **FIXED AND VARIABLE COSTS FOR MILE-HIGH LEMONADE**

Community	Fixed Costs per Year	Variable Costs per Barrel
Aurora	\$1,600,000	\$17.00
Boulder	\$2,000,000	\$12.00
Colorado Springs	\$1,500,000	\$16.00
Denver	\$3,000,000	\$10.00
Englewood	\$1,800,000	\$15.00
Fort Collins	\$1,200,000	\$15.00
Golden	\$1,700,000	\$14.00

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## TITLE: Layout- Layout planning – Layout types

(10<sup>th</sup> Week)

### Summary

Facility layout decisions translate the broader decisions about a firm's competitive priorities, process and capacity into actual physical arrangements of people, equipment and space. In this session we examine layout in a variety of settings, along with techniques of layout analysis.

### Introductory Remarks

Selecting process structures for the various processes housed in a facility is a strategic decision but must be followed by a more tactical decision—creating a layout. A *layout* is the physical arrangement of operations (or departments) created from the various processes and puts them into tangible form. For organizational purposes, processes tend to be clustered together into operations or departments. An *operation* is a group of human and capital resources performing all or part of one or more processes. For example, an operation could be several customer service representatives in a customer reception area; a group of machines and workers producing cell phones; or a marketing department. Regardless of how processes are grouped together organizationally, many of them cut across departmental boundaries. The flows across departmental lines could be informational, services, or products. Process structures that create more flows across departmental lines, as with job or batch processes, are the most challenging layout problems.

Layout planning involves decisions about the physical arrangement of economic activity centers within a facility. The goal of layout planning is to allow workers and equipment to operate most effectively and efficiently.

Before a manager can make decisions regarding physical arrangement 4 questions should be addressed:

1. What centers should the layout include?

Centers should reflect process decisions and maximize productivity

2. How much space and capacity does each center need?

Inadequate space can reduce productivity. Excessive space is wasteful, can reduce productivity and isolate employees

3. How should each center's space be configured?

The amount of space, its shape and the elements in a space are interrelated.

4. Where should each center be located?

Location can significantly affect productivity

The location of a center has two dimensions:

- (a) Relative location
- (b) Absolute location

Relative Location

Relative location is normally the crucial issue when travel time, materials handling cost and communication effectiveness are important.

### Layout Types

The choice of layout type depends largely on the firms positioning strategy

There are four basic types of layout

Process layout

Product layout

Hybrid layout

Fixed position Layout

### Aims/Objectives

The aim of this session is to introduce students on the strategic layout planning process and the linking of layout planning with the production and operations strategy.

### Learning Outcomes

By the end of the session students shall be able to:

1. Appraise and assess the linking of layout planning with the operations strategy
2. Develop the important criteria that should be considered in developing layout plans
3. Apply the process of collecting information that is necessary to be considered in developing layouts
4. Illustrate what is needed to arrive at a detailed layout plan.

### Key Words

Layout planning	Process layout	Product layouts	Dominant factors	Secondary factors	Operating cost
-----------------	----------------	-----------------	------------------	-------------------	----------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management

PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION

LEE J. KRAJEWSKI

LARRY P. RITZMAN

MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

The book chapter examine layout in a variety of settings, along with techniques of layout analysis. It presents the various methods in layout planning reinforced with solved problems and examples.

- **Supplementary Sources/Material**

N/A

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 10.1**

Describe the appearance and use of a closeness matrix.

#### **Exercise 10.2 (Graded – 5 marks)**

Performance criteria important in creating a layout can go well beyond communication and materials handling.

Identify the types of layout performance criteria that might be most important in the following settings:

- a. Airport
- b. Bank
- c. Classroom
- d. Product designers' office
- e. Law firm

Take a process that you encounter on a daily basis, such as the lunch cafeteria or the journey from your home to school/work, and identify the bottlenecks that limit the throughput of this process.

#### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours



## TITLE: Process layout planning – Product layout planning

(11<sup>th</sup> Week)

### Summary

Layout choices can help immensely in communicating an organizations product plans and competitive priorities. Layout has many practical and strategic implications. Altering a layout can affect an organization and how well it meets the competitive priorities by facilitating the flow of materials and information, increasing the efficient utilization of labor and equipment, increasing customer convenience and sales at a retail store, reducing hazards to workers, improving employee moral and improving communication. Here we demonstrate an approach to layout design that positions those departments close together that have strong interactions between them.

### Introductory Remarks

The type of operation determines layout requirements. Among the several fundamental layout choices available to managers are whether to plan for current or future needs, whether to select a single story or multistory design, whether to open the planning process to employee suggestions, what type of layout to choose, and what performance criteria to emphasize. The choice of layout type depends largely on process choice. There are four basic types of layout: process, product, hybrid and fixed position. This session focus on the design of Process and product layouts.

The approach to designing a layout depends on whether a process layout or a product layout has been chosen. A fixed-position format basically eliminates the layout problem, whereas the design of the hybrid layout partially uses process-layout principles and partially uses product-layout principles.

Process layout involves three basic steps, whether the design is for a new layout or for revising an existing one:

- (1) Gather information,
- (2) Develop a block plan, and
- (3) Design a detailed layout.

Step 1: Gather Information

Three types of information are needed to begin designing a process layout :

Space requirements by center,  
Available space, and  
Closeness factors.

*Space Requirements by Center.*

The layout designer must tie space requirements to capacity plans, calculate the specific equipment and space needs for each center, and allow circulation space.

*Available Space.*

*A block plan allocates space and indicates placement of each department. To describe a new facility layout, the plan need only provide the facility's dimensions and space allocations. When an existing facility layout is being modified, the current block plan also is needed.*

*Closeness Factors.*

*The layout designer must also know which centers need to be located close to one another. Location is based on the number of trips between centers and qualitative factors.*

Product layouts raise management issues entirely different from those of process layouts. Often called a production or assembly line, a product layout arranges workstations in sequence. The product moves from one station to the next until its completion at the end of the line. Typically, one worker operates each station, performing repetitive tasks. Little inventory is built up between stations, so stations cannot operate independently. Thus the line is only as fast as its slowest workstation.

## **Aims/Objectives**

The aim of this course is to introduce students to the detailed design procedures of layout planning. Special emphasis shall be given on process and product layouts.

## **Learning Outcomes**

By the end of this session, students shall be able to:

1. Classify how cells can help create hybrid layouts
2. Create a step –by-step approach in designing process layouts
3. Employ load-distance scores for process layout and demonstrate how this capability helps managers find a good solution
4. Recommend product layouts
5. Assess different strategies in the layout of warehouses and offices.

## **Key Words**

Process layout	Product layout	Hybrid layout	Block plan	Cycle time	Working stations
----------------	----------------	---------------	------------	------------	------------------

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management

PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION

LEE J. KRAJEWSKI

LARRY P. RITZMAN

MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

The relevant chapter demonstrates the approaches to layout design and describes thoroughly the design of Process and product layouts with illustrative examples.

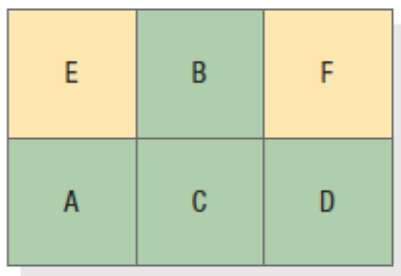
- **Supplementary Sources/Material**  
N/A

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 11.1

A defense contractor is evaluating its machine shop's current layout. Figure below shows the current layout, and the table shows the closeness matrix for the facility measured as the number of trips per day between department pairs. Safety and health regulations require departments E and F to remain at their current locations.

	TRIPS BETWEEN DEPARTMENTS					
Department	A	B	C	D	E	F
A	—	8	3		9	5
B		—		3		
C			—		8	9
D				—		3
E					—	3
F						—



**Current Layout**

**Required:**

- a. Use trial and error to find a better layout that minimizes operating cost
- b. How much better is your layout than the current layout in terms of the *wd* score? Use rectilinear distance.

### Exercise 11.2

A company is setting up an assembly line to produce 192 units per 8-hour shift. The following table identifies the work elements, times, and immediate predecessors:

Work Element	Time (Sec)	Immediate Predecessor(s)
A	40	None
B	80	A
C	30	D, E, F
D	25	B
E	20	B
F	15	B
G	120	A
H	145	G
I	130	H
J	<u>115</u>	C, I
	Total 720	

#### Required

- Develop the precedence diagram
- What is the desired cycle time (in seconds)?
- What is the theoretical minimum number of stations
- Design the line using the longest time rule
- What are the efficiency and balance delay of the solution found?

#### Recommended number of work hours for the student

Approximately 15 hours

## TITLE: Learning Curves

(12<sup>th</sup> Week)

### Summary

In today's dynamic workplace, change occurs rapidly. Where there is change, there also is learning. With instruction and repetition, workers learn to perform jobs more efficiently and thereby reduce the number of direct labor hours per unit. Like workers, organizations learn. Organizational learning involves gaining experience with products and processes, achieving greater efficiency through automation and other capital investments, and making other improvements in administrative methods or personnel. Productivity improvements may be gained from better work methods, tools, product design, or supervision, as well as from individual worker learning. These improvements mean that existing standards must be continually evaluated and new ones set.

### Introductory Remarks

The time estimation techniques assume that the process is stable. Learning curve analysis, takes into account that learning takes place on an ongoing basis, such as when new products or services are introduced frequently. With instruction and repetition, workers learn to perform jobs more efficiently, process improvements are identified, and better administration methods are created, and the time required to manufacture the product is reduced. These learning effects can be anticipated with a **learning curve**, a line that displays the relationship between processing time and the cumulative quantity of a product or service produced. The time required to produce a unit or create a service decreases as more units or customers are processed.

The learning effect can be represented by a line called a learning curve, which displays the relationship between the total direct labor per unit and the cumulative quantity of a product or service produced.

The learning curve relates to a repetitive job or task and represents the relationship between experience and productivity:

The time required to produce a unit decreases as the operator or firm produces more units.

When we develop a learning curve, we make the following assumptions.

- The direct labor required to produce the  $n+1$ st unit will always be less than the direct labor required for the  $n$ th unit.
- Direct labor requirements will decrease at a declining rate as cumulative production increases.
- The reduction in time will follow an exponential curve.

In other words, the production time per unit is reduced by a fixed percentage each time production is doubled. We can use a logarithmic model to draw a learning curve. The direct labor required for the  $n$ th unit,  $kn$ , is

$$K_n = K_1 n^b$$

where  $k_1$  = direct labor hours for the first unit

$\eta$  = cumulative number of units produced

$b = \log r / \log 2$

$r$  = learning rate

## Aims/Objectives

The aim of this session is to introduce students to the concept of learning in a company's environment. Special emphasis is given on the usage of learning curves in estimating manufacturing cost.

## Learning Outcomes

By the end of the session students shall be able to:

1. Demonstrate the concept of a learning curve and how volume is related to unit costs.
2. Create a learning curve using the logarithmic model.
3. Identify ways to use learning curves for managerial decision making.
4. Appraise the key managerial considerations in the use of learning curves.

## Key Words

Learning organization	Learning curves	Manufacturing cost	Learning rate	Unit cost	Logarithmic model
-----------------------	-----------------	--------------------	---------------	-----------	-------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

As a basic source the following book is used:

Operations Management

PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION

LEE J. KRAJEWSKI

LARRY P. RITZMAN

MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

The books chapter introduces the students to the concept of learning in a company's environment. Special emphasis is given on the usage of learning curves in estimating manufacturing cost. It provides solved problems that illustrates the concept.

- **Supplementary Sources/Material**

N/A

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 12.1**

A manufacturer of diesel locomotives needs 50,000 hours to produce the first unit. Based on past experience with similar products, the rate of learning is 80 percent.

Required:

Use the logarithmic model to estimate the direct labor required for the 40th diesel locomotive and the cumulative average number of labor hours per unit for the first 40 units.

### **Exercise 12.2**

The manager of a custom manufacturer has just received a production schedule for an order for 30 large turbines. Over the next 5 months, the company is to produce 2, 3, 5, 8, and 12 turbines, respectively. The first unit took 30,000 direct labor hours, and experience on past projects indicates that a 90 percent learning curve is appropriate; therefore, the second unit will require only 27,000 hours. Each employee works an average of 150 hours per month.

Required:

Estimate the total number of full-time employees needed each month for the next 5 months.

### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Lean Systems. Inventory – Inventory Management**

**(13<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Lean systems are operations systems that maximize the value added by each of a company's activities by removing waste and delays from them. They encompass the company's operations strategy, process design, quality management, constraint management, layout design, supply chain design, and technology and inventory management, and can be used by both service and manufacturing firms.

### **Introductory Remarks**

Lean systems affect a firm's internal linkages between its core and supporting processes and its external linkages with its customers and suppliers. The design of supply chains using the lean systems approach is important to various departments and functional areas across the organization.

Marketing relies on lean systems to deliver high-quality services or products on time and at reasonable prices. Human resources must put in place the right incentive systems that reward teamwork, and also recruit, train, and evaluate the employees needed to create a flexible workforce that can successfully operate a lean system. Engineering must design products that use more common parts, so that fewer setups are required and focused factories can be used.

Operations is responsible for maintaining close ties with suppliers, designing the lean system, and using it in the production of services or goods. Accounting must adjust its billing and cost accounting practices to provide the support needed to manage lean systems. Finally, top management must embrace the lean philosophy and make it a part of organizational culture and learning.

To gain competitive advantage and to make dramatic improvements, a lean system can be the solution. Lean systems can be an integral part of a corporate strategy based on speed because they cut cycle times, improve inventory turnover, and increase labor productivity. Recent studies also show that practices representing different components of lean systems such as JIT, TQM, Six Sigma, total preventive maintenance (TPM), and human resource management (HRM), individually as well as cumulatively, improve the performance of manufacturing plants as well as service facilities. Lean systems also involve a considerable amount of employee participation through small-group interaction sessions, which have resulted in improvements in many aspects of operations, not the least of which is service or product quality. Even though the benefits of lean systems can be outstanding, problems can still arise after a lean system has long been operational and which was witnessed recently in product recalls and a perceived shift away from tightly controlled quality that has always been the standard at Toyota. In addition, implementing a lean system can take a long time.



Inventories are important to all types of organizations, their employees, and their supply chains. Inventories profoundly affect everyday operations because they must be counted, paid for, used in operations, used to satisfy customers, and managed. Inventories require an investment of funds, as does the purchase of a new machine. Monies invested in inventory are not available for investment in other things; thus, they represent a drain on the cash flows of an organization. Nonetheless, companies realize that the availability of products is a key selling point in many markets and downright critical in many more.

### Aims/Objectives

The aim of this session is to introduce students to the concept of lean systems and the various practices followed to achieve lean production. Special emphasis is given to inventory management concepts.

### Learning Outcomes

- Illustrate how lean systems can facilitate the continuous improvement of processes.
- Assess the characteristics and strategic advantages of lean systems.
- Evaluate value stream mapping and its role in waste Reduction
- Apply *kanban* systems for creating a production schedule in a lean system
- Assess the implementation issues associated with the application of lean systems
- Illustrate the advantages, disadvantages, and costs of holding inventory.
- Classify the different types of inventory and the roles they play in supply chains.
- Apply the basic tactics for reducing inventories in supply chains.

### Key Words

Lean systems	Kanban	Cost elimination	Inventory	Inventory Management	Waste
--------------	--------	------------------	-----------	----------------------	-------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**  
 As a basic source the following book is used:  
 Operations Management  
 PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION  
 LEE J. KRAJEWSKI  
 LARRY P. RITZMAN  
 MANOJ K. MALHOTRA

PEARSON

The book is an E-Book enriched with cases, examples and questions

The books chapter introduces students to the concept of lean systems and the various practices followed to achieve lean production. Special emphasis is given to inventory management concepts.

- **Supplementary Sources/Material**

N/A

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 13.1**

Suppose that a large discount retailer with a lot of purchasing power in a supply chain requires that all suppliers incorporate a new information system that will reduce the cost of placing orders between the retailer and its suppliers as well as between the suppliers and their suppliers. Suppose also that order quantities and lead times are related; the smaller the order quantity the shorter the lead time from suppliers. Assume that all members of the supply chain use a continuous review system and EOQ order quantities. Explain the implications of the new information system for the supply chain in general and the inventory systems of the supply chain members in particular

**Exercise 13.2**

Will organizations ever get to the point where they will no longer need inventories? Why or why not?

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.

**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 50 hours.

## INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES

### Title: Operations as a competitive weapon. Productivity, Productivity Measures

(1<sup>st</sup> Week)

#### Exercise 1.1

- a. Multifactor productivity is the ratio of the value of output to the value of input resources.

$$\begin{aligned}\text{Value of output} &= \left[ \frac{50 \text{ student}}{\text{class}} \right] \left[ \frac{3 \text{ credit hours}}{\text{student}} \right] \left[ \frac{\$150 \text{ tuition} + \$100 \text{ state support}}{\text{credit hour}} \right] \\ &= \mathbf{\$37,500/\text{class}}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Value of inputs} &= \text{Labor} + \text{Materials} + \text{Overhead} \\ &= \$4,000 + (\$20/\text{student} \times 50 \text{ students/class}) + \$25,000 \\ &= \mathbf{\$30,000/\text{class}}\end{aligned}$$

$$\text{Multifactor productivity} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\$37,500/\text{class}}{\$30,000/\text{class}} = \mathbf{1.25}$$

- b. Labor productivity is the ratio of the value of output to labor hours. The value of output is the same as in part (a), or

$$\begin{aligned}\text{Labor hours of input} &= \left[ \frac{14 \text{ hours}}{\text{week}} \right] \left[ \frac{16 \text{ weeks}}{\text{class}} \right] \\ &= \mathbf{224 \text{ hours/class}}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Labor productivity} &= \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\$37,500/\text{class}}{224 \text{ hours/class}} \\ &= \mathbf{\$167.41/\text{hour}}\end{aligned}$$

### Exercise 1.2

$$\begin{aligned}\text{Value of output} &= (52 \text{ defective} \times 90/\text{defective}) \\ &+ (80 \text{ garments} \times 200/\text{garment}) \\ &= \mathbf{\$20,680}\end{aligned}$$

$$\text{Labor hours of input} = \mathbf{360 \text{ hours}}$$

$$\begin{aligned}\text{Labor productivity} &= \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\mathbf{\$20,680}}{\mathbf{360 \text{ hours}}} \\ &= \mathbf{\$57.44 \text{ in sales per hour}}\end{aligned}$$

**Title: Logistics and supply chain management practices**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### Exercise 2.1

There are several financial implications involved with developing a reverse logistics supply chain. First, reverse logistics supply chains are costly to own and operate, typically much more than forward flow supply chains. Second, there is the fear that remanufactured products will cannibalize the sale of the firm's new products. Third, the firm faces the opportunity cost for not remanufacturing its products. Other firms can pick up used products and remanufacture them in direct competition. Finally, there is the need to have some sort of incentive to ensure recyclable materials enter the reverse logistics supply chain. Incentives would include fees to the user of the product, deposit fees, take-back programs, trade-in programs, and community recycling activities.

### Exercise 2.2

As more firms undertake steps to build sustainability in their supply chains, the relationship between buyer and supplier is changing to be more aware of ethical issues. Using programs such as SA8000:2014, firms are selecting suppliers that have

a solid understanding of how to operate an ethical workplace. Of course, the buyer's firm must also adhere to those guidelines. Buyers should avoid unethical practices such as expecting gratuities, revealing confidential bids to favored suppliers, requiring reciprocal arrangements, exaggerating situations to get better deals, and using company resources for personal gain. Finally, economic power in the supply chain is a matter of fact. Buyers with power should use it wisely for the betterment of all members in the supply chain, and not just for the betterment of the buying firm. The same rationale goes for powerful suppliers, who should avoid dictating customer ordering policies or requiring exclusive shelf space at the expense of retailer profitability.

### **Title: Operations Strategy – Positioning Strategies**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

#### **Exercise 3.1**

Core processes should link to a firm's core competencies. Core processes are those processes that provide the firm the best competitive advantage. Essential to the definition a firm's core processes is the concept of "interaction costs." These costs include the time and money that are expended whenever people and companies exchange services, products, or ideas. If the transaction costs are higher to retain a process within the firm's organization than to outsource the process, the process should be outsourced.

#### **Exercise 3.2**

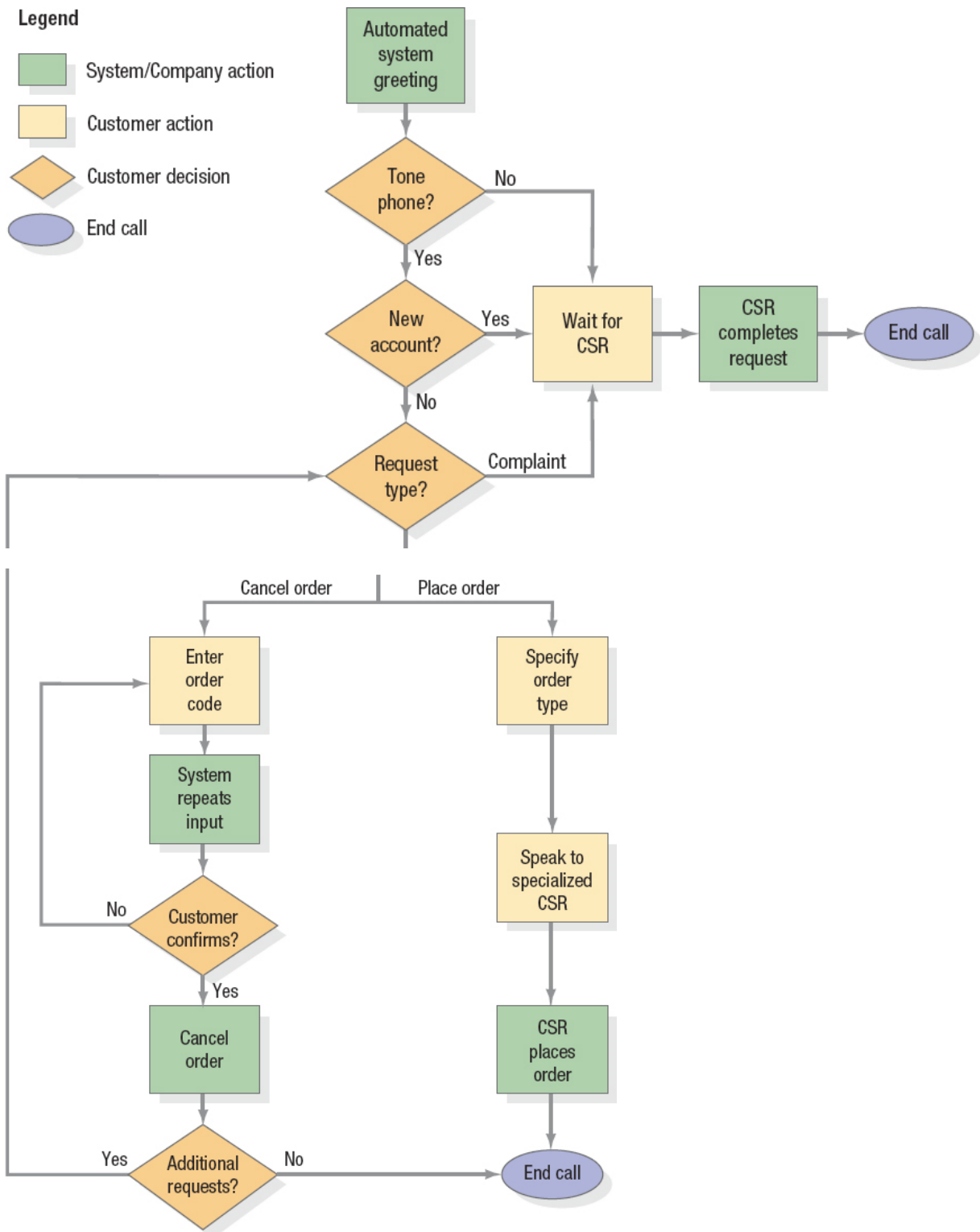
It is often not a good idea for a company to try to excel in all of the competitive priorities because it is generally impossible to do so. Mediocrity is a predictable result. The choice and the minimum level of one or more of the competitive priorities are set by the order qualifiers for the particular product or service. The choice of the competitive priorities that the company should emphasize is usually governed by the company's strategy driven by its mission statement and the core competencies that the company wants to harness to seek the best competitive advantage.

#### **Exercise 3.3 (Graded)**

**Title: Process Management - Major Process decisions. Business Process reengineering, Process Improvement tools  
(4th week)**

#### **Exercise 4.1**

Flowchart of Telephone Ordering Process





## **EXERCISE 4.2 (GRADED)**

### **TITLE: TOTAL QUALITY MANAGEMENT – QUALITY MANAGEMENT TOOLS**

#### **(5TH WEEK)**

### **Exercise 5.1**

Defective labels account for 48.33 percent of the total number of failures:

$$29/60 * 100\% = 48.33\%$$

Improperly filled jars account for 30 percent of the total number of failures:

$$18/60 * 100\% = 30.00\%$$

The cumulative percent for the two most frequent failures is

$$48.33\% + 30.00\% = 78.33\%$$

Lumps represent

$$7/60 * 100\% = 11.67\% \text{ of failures;}$$

The cumulative percentage is

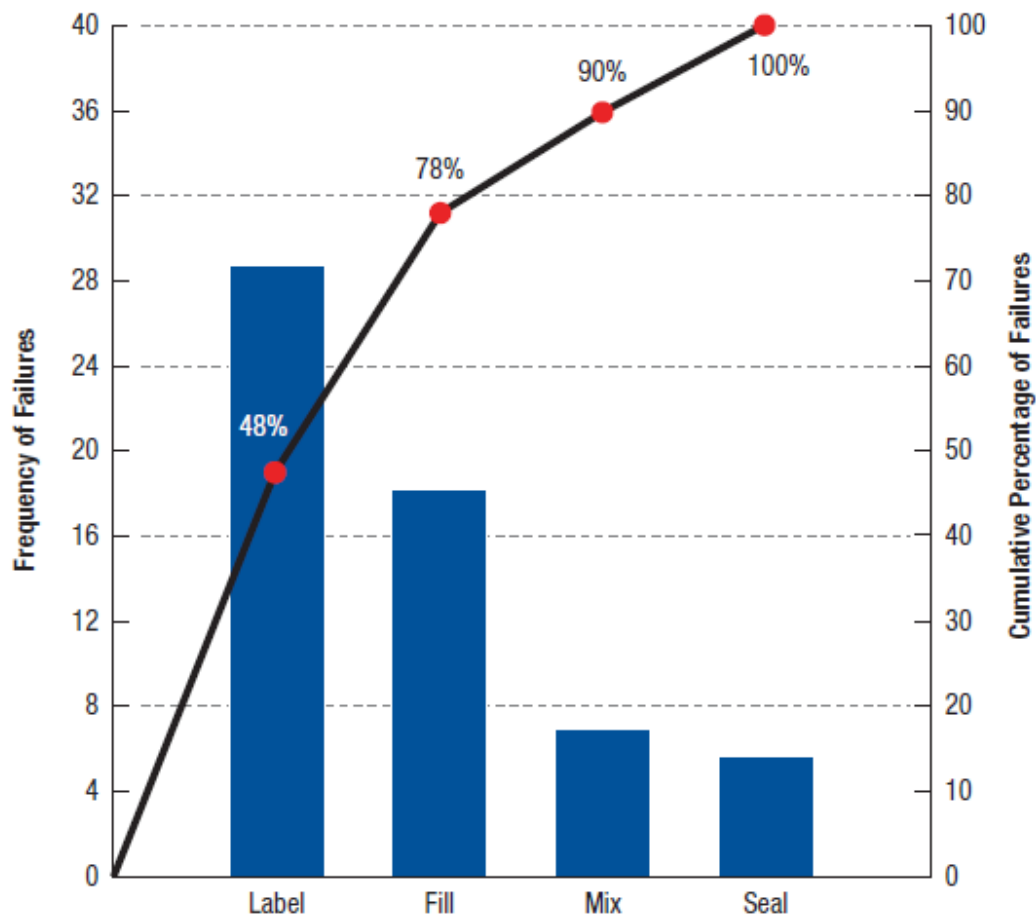
$$78.33\% + 11.67\% = 90.00\%$$

Defective seals represent

$$6/60 * 100\% = 10\% \text{ of failures;}$$

The cumulative percentage is

$$10\% + 90\% = 100.00\%$$



### Exercise 5.2

ISO certification bestows significant external and internal benefits. The external benefits come from the potential sales advantage that companies in compliance have. Companies looking for a supplier will more likely select a company that has demonstrated compliance with ISO documentation standards, all other factors being equal. Consequently, more and more firms are seeking certification to gain a competitive advantage. Internal benefits can be substantial. Registered companies report an average of 48 percent increased profitability and 76 percent improvement in marketing. The British Standards Institute, a leading third-party auditor, estimates that most ISO 9000-registered companies experience a 10 percent reduction in the cost of producing a product because of the quality improvements they make while striving to meet the documentation requirements. Certification in ISO 9001:2008 requires a company to analyze and document its procedures, which is necessary in any event for implementing continuous improvement, employee involvement, and similar programs.

The guidelines and requirements of the ISO documentation standards provide companies with a jump-start in pursuing TQM programs.

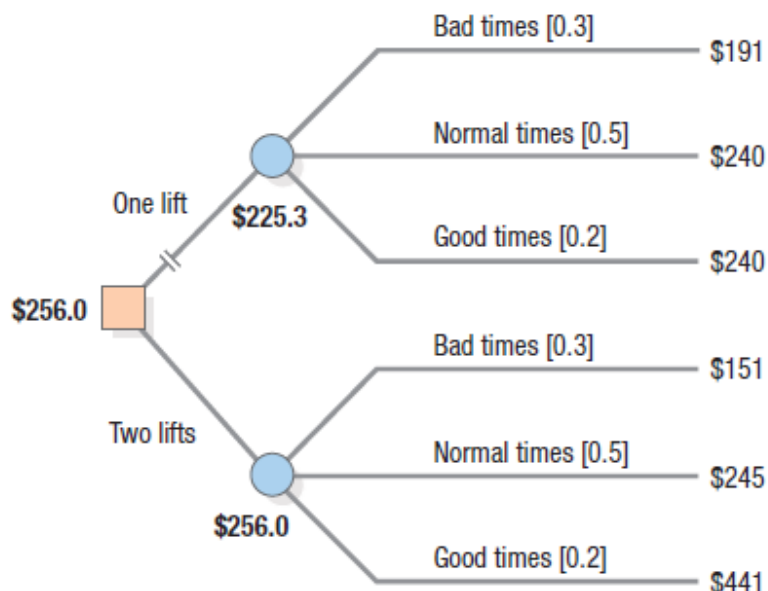
**Title: Decision Making Theory – Decision Making Tools**

**(6<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 6.1**

The decision tree is shown in Figure below. The payoff (\$000) for each alternative-event branch is shown in the following table. The total revenues from one lift operating at 100 percent capacity are \$490,000 (or 250 customers × 98 days × \$20/customer-day).

Alternative	Economic Condition	Payoff Calculation (Revenue – Cost)
One lift	Bad times	$0.9(490) - (50 + 200) = 191$
	Normal times	$1.0(490) - (50 + 200) = 240$
	Good times	$1.0(490) - (50 + 200) = 240$
Two lifts	Bad times	$0.9(490) - (90 + 200) = 151$
	Normal times	$1.5(490) - (90 + 400) = 245$
	Good times	$1.9(490) - (90 + 400) = 441$



### Exercise 6.2

a. Beginning with the algebraic approach, we get

$$Q = F / (p - c) = 56000 / (25 - 7) = 3111 \text{ units}$$

Using the graphic approach, shown in Figure below we first draw two lines:

$$\text{Total revenue} = 25Q$$

$$\text{Total cost} = 56,000 + 7Q$$

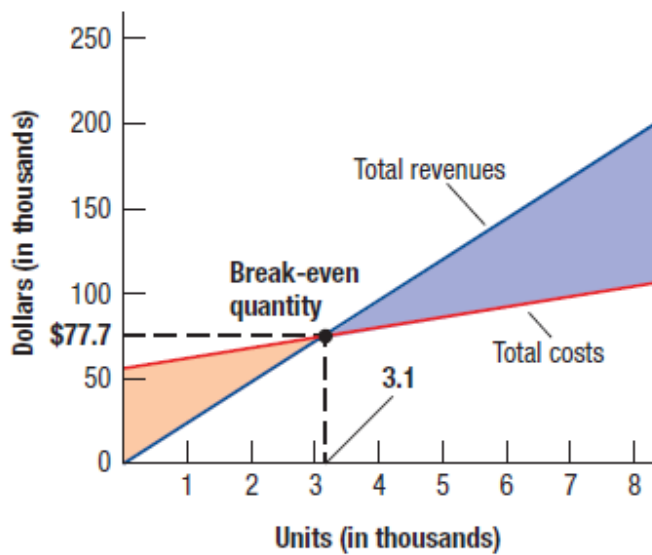
The two lines intersect at  $Q = 3,111$  units, the break-even quantity.

b. Total profit contribution = Total revenue – Total cost

$$= pQ - (F + cQ)$$

$$= 15(10,000) - [56,000 + 7(10,000)]$$

$$= \$24,000$$



**Title: Decision Trees – Sensitivity Analysis**

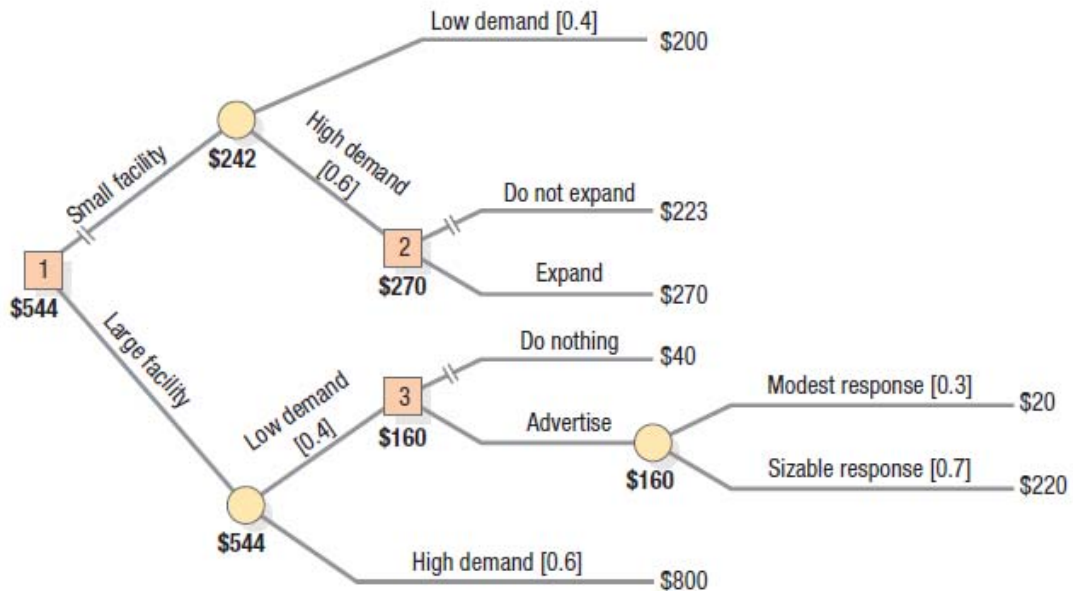
(7<sup>th</sup> Week)

**Exercise 7.1**

The decision tree in Figure below shows the event probability and the payoff for each of the seven alternative event combinations. The first decision is whether to build a small or a large facility. Its node is shown first, to the left, because it is the decision the retailer must make now. The second decision node—whether to expand at a later date—is reached only if a small facility is built and demand turns out to be high. Finally, the third decision point—whether to advertise—is reached only if the retailer builds a large facility and demand turns out to be low.

Analysis of the decision tree begins with calculation of the expected payoffs from right to left, shown on Figure beneath the appropriate event and decision nodes.

1. For the event node dealing with advertising, the expected payoff is 160, or the sum of each event's payoff weighted by its probability  $[0.3(20) + 0.7(220)]$ .
2. The expected payoff for decision node 3 is 160 because *Advertise* (160) is better than *Do nothing* (40). Prune the *Do nothing* alternative.
3. The payoff for decision node 2 is 270 because *Expand* (270) is better than *Do not expand* (223). Prune *Do not expand*.
4. The expected payoff for the event node dealing with demand, assuming that a small facility is built, is 242 [or  $0.4(200) + 0.6(270)$ ].
5. The expected payoff for the event node dealing with demand, assuming that a large facility is built, is 544 [or  $0.4(160) + 0.6(800)$ ].
6. The expected payoff for decision node 1 is 544 because the large facility's expected payoff is largest. Prune *Small facility*.



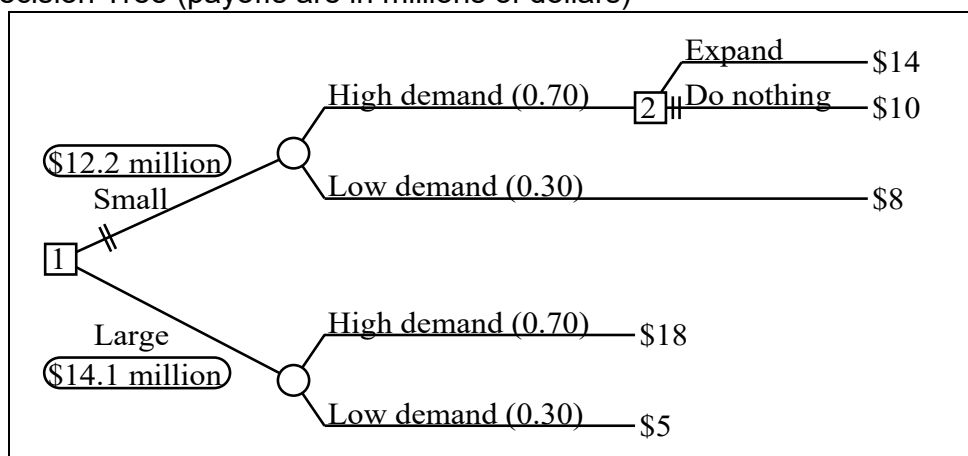
### DECISION POINT

The retailer should build the large facility. This initial decision is the only one made now. Subsequent decisions are made after learning whether demand actually is low or high

### Exercise 7.2

23. Small or large plant.

a. Decision Tree (payoffs are in millions of dollars)



b. Working from right to left:  
**Decision Node 2**

1. The best choice is the “Expand” alternative (**\$14**), which becomes the expected payoff for Decision Node 2. Prune the “Do nothing” alternative.

### Decision Node 1

1. The alternative to build a small plant has an expected payoff of **\$12.2 million** [or  $0.70(14) + 0.30(8)$ ].
2. The alternative to build a large plant has an expected payoff of **\$14.1 million** [or  $0.70(18) + 0.30(5)$ ].
3. Thus, the best choice is to build a large plant because it has a higher expected payoff (**\$14.1 million**). Prune the small plant alternative.

Conclusion: Build the large facility, with an expected payoff of **\$14.1 million**.

## Title: Capacity Planning \_ Tools for capacity planning

(8<sup>th</sup> Week)

### Exercise 8.1

a. The number of hours of operation per year,  $N$ , is  $N = (2 \text{ shifts/day})(8 \text{ hours/shifts})(250 \text{ days/machine-year}) = 4,000 \text{ hours/machine-year}$

b. The number of machines required,  $M$ , is the sum of machine-hour requirements for all three products divided by the number of productive hours available for one machine:

$$\begin{aligned}
 M &= \frac{[Dp + (D/Q)s]_{\text{men}} + [Dp + (D/Q)s]_{\text{women}} + [Dp + (D/Q)s]_{\text{children}}}{N [1 - (C/100)]} \\
 &= \frac{[80,000(0.05) + (80,000/240)0.5] + [60,000(0.10) + (60,000/180)2.2] + [120,000(0.02) + (120,000/360)3.8]}{4,000[1 - (5/100)]} \\
 &= \frac{14,567 \text{ hours/year}}{3,800 \text{ hours/machine - year}} = 3.83 \text{ or } 4 \text{ machines}
 \end{aligned}$$

### Exercise 8.2

The primary economies of scale concern spreading the instructor’s salary over a larger class and filling classrooms to capacity (and then some). Diseconomies occur when additional help is required to review homework, administer tests, and coordinate schedules of students and assistants. Growth eventually requires larger classrooms or lecture halls. If we view the product as learning, there is a possibility that diminishing returns on the amount of learning occur as class size increases. Symptoms of diseconomies of scale setting in are decreased job satisfaction for instructors and

unmotivated, dissatisfied students. If close customer contact is needed for this kind of service process, diseconomies of scale tend to set in earlier.

### Location – Location Management Tools (9<sup>th</sup> Week)

#### Exercise 9.1

- Answers depend on the specific organizations and industries selected. Some expected tendencies for *manufacturers* are:

Favorable labor climate	Textiles, furniture, consumer electronics
Proximity to markets	Paper, plastic pipe, cars, heavy metals, and food processing
Quality of life	High technology and research firms
Proximity to suppliers and resources	Paper mills, food processors, and cement manufacturers
Proximity to company's other facilities	Feeder plants and certain product lines in computer manufacturing industry

For *service providers*, the usually dominant location factor is proximity to customers, which is related to revenues. Other factors that also can be crucial are transportation costs and proximity to markets (such as for distribution centers and warehouses), location of competitors, and site-specific factors such as retail activity and residential density for retailers. Data collection relates to the factors selected, which can be collected with on-site visits or from consultants, chambers of commerce, governmental agencies, banks, and the like. For locations in other countries, additional information is needed about differences in political contexts, labor laws, tax laws, regulatory requirements, and cultural factors. It is also important to assess how much control the home office should retain, and the extent to which new techniques will be accepted.

#### Exercise 9.2

- Aurora and Colorado Springs are dominated by Fort Collins, because both fixed and variable costs are higher for those communities than for Fort Collins. Englewood is dominated by Golden.
- Figure below shows that Fort Collins is best for low volumes, Boulder for intermediate volumes, and Denver for high volumes. Although Golden is not dominated by any community, it is the second or third choice over the entire range. Golden does not become the lowest-cost choice at any volume.
- The break-even point between Fort Collins and Boulder is  

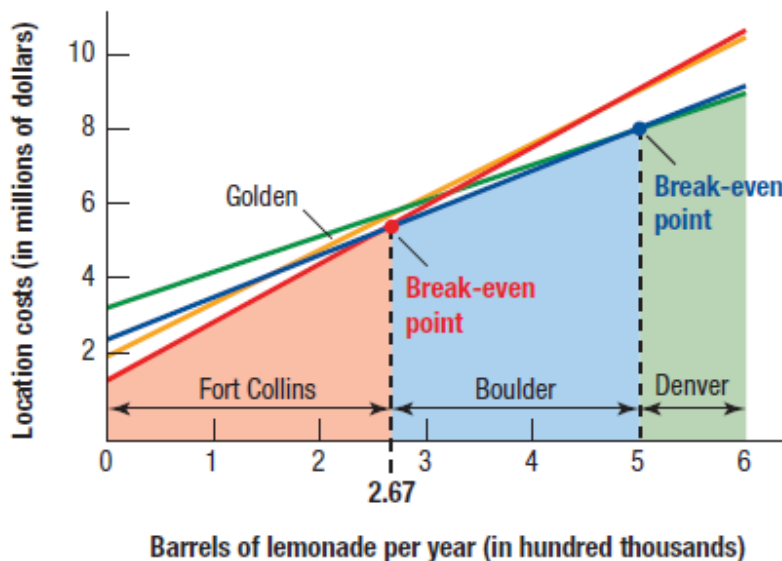
$$\$1,200,000 + \$15Q = \$2,000,000 + \$12Q$$

$$Q = 266,667 \text{ barrels per year}$$
 The break-even point between Denver and Boulder is  

$$\$3,000,000 + 10Q = \$2,000,000 + \$12Q$$

$$Q = 500,000 \text{ barrels per year}$$





**Title: Layout – Layout Planning – Layout Types  
(Week 10)**

**Exercise 10.1**

A closeness matrix is a table that lists each department (or operation) across the top and down the left side of the table. At the intersection points of each pair of departments there is a closeness factor that gives a measure of the relative importance of each pair of centers being located together. The layout planner uses these factors in conjunction with a block plan to assign departments to a physical location in the facility.

**Exercise 10.2 (graded - 5 marks)**

**Title: Process Layout Planning – Product Layout Planning  
(Week 11)**

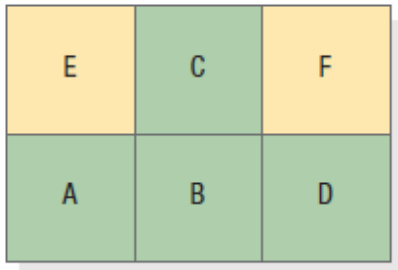
**Exercise 11.1**

The table reveals that the *wd* score drops from 92 for the current plan to 67 for the revised plan, a 27 percent reduction.

**b.** In addition to keeping departments E and F at their current locations, a good plan would locate the following department pairs close to each other: A and E, C and F, A and B, and C and E.

Figure below was worked out by trial and error and satisfies all these requirements. Start by placing E and F at their current locations. Then, because C must be as close as possible to both E and F, put C between them. Place A below E, and B next to A. All of

the heavy traffic concerns have now been accommodated. Department D, located in the remaining space, does not need to be relocated.



### Proposed plan

Department Pair	Number of Trips (1)	CURRENT PLAN		PROPOSED PLAN	
		Distance (2)	<i>wd</i> Score (1) × (2)	Distance (3)	<i>wd</i> Score (1) × (3)
A, B	8	2	16	1	8
A, C	3	1	3	2	6
A, E	9	1	9	1	9
A, F	5	3	15	3	15
B, D	3	2	6	1	3
C, E	8	2	16	1	8
C, F	9	2	18	1	9
D, F	3	1	3	1	3
E, F	3	2	6	2	6
			<i>wd</i> = 92		<i>wd</i> = 67

## Exercise 11.2

- a. The sum of the work-element times is 720 seconds, so

$$TM = \frac{\sum t}{c} = \frac{720 \text{ seconds/unit}}{150 \text{ seconds/unit-station}} = 4.8 \text{ or 5 stations}$$

which may not be achievable.

- b. Substituting in the cycle-time formula, we get

$$c = \frac{1}{r} = \frac{8 \text{ hours}}{192 \text{ units}} (3,600 \text{ seconds/hour}) = 150 \text{ seconds/unit}$$

- c. The precedence diagram is shown in Figure 7.6. Each row in the following table shows work elements assigned to each of the five workstations in the proposed solution.
- d. Calculating the efficiency, we get

$$\text{Efficiency} = \frac{\sum t}{nc} (100) = \frac{720 \text{ seconds/unit}}{5[150 \text{ seconds/unit}]} = 96\%$$

Thus, the balance delay is only 4 percent (100-96).

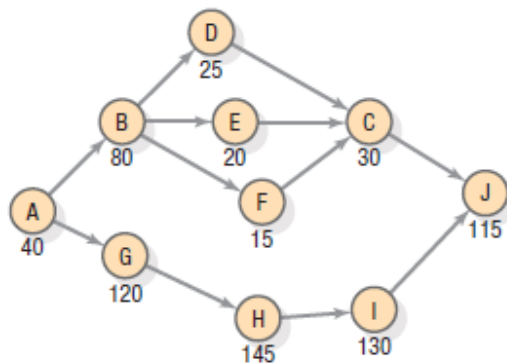


Fig. 7.6 Precedence Diagram

Station	Candidate(s)	Choice	Work-Element Time (Sec)	Cumulative Time (Sec)	Idle Time (c = 150 Sec)
S1	A	A	40	40	110
	B	B	80	120	30
	D, E, F	D	25	145	5
S2	E, F, G	G	120	120	30
	E, F	E	20	140	10
S3	F, H	H	145	145	5
S4	F, I	I	130	130	20
	F	F	15	145	5
S5	C	C	30	30	120
	J	J	115	145	5

### Title: Learning Curves

(Week 12)

#### Exercise 12.1

- a. The estimated number of direct labor hours required to produce the 40th unit is

$$k_{40} = 50,000(40)^{\frac{(\log 0.8)}{\log 2}} = 50,000(40)^{-0.322} = 50,000(0.30488) = \mathbf{15,244 \text{ hours}}$$

- We calculate the cumulative average number of direct labor hours per unit for the first 40 units with the help of the relevant Table
- For a cumulative production of 40 units and an 80 percent learning rate, the factor is 0.42984.
- The cumulative average direct labor hours per unit is

$$50,000(0.42984) = 21,492 \text{ hours.}$$

### Exercise 12.2

The following table shows the production schedule and cumulative number of units scheduled for production through each month:

Month	Units per Month	Cumulative Units
1	2	2
2	3	5
3	5	10
4	8	18
5	12	30

We first need to find the cumulative average time per unit using Table I.1 and the cumulative total hours through each month. We then can determine the number of labor hours needed each month.

The calculations for months 1 – 5 follow.

Month	Cumulative Average Time per Unit	Cumulative Total Hours for All Units
1	$30,000(0.95000) = 28,500.0$	$(2)28,500.0 = \mathbf{57,000}$
2	$30,000(0.86784) = 26,035.2$	$(5)26,035.2 = \mathbf{130,176}$
3	$30,000(0.79945) = 23,983.5$	$(10)23,983.5 = \mathbf{239,835}$
4	$30,000(0.74080) = 22,224.0$	$(18)22,224.0 = \mathbf{400,032}$
5	$30,000(0.69090) = 20,727.0$	$(30)20,727.0 = \mathbf{621,810}$

Calculate the number of hours needed for a particular month by subtracting its cumulative total hours from that of the previous month.

$$\text{Month 1: } 57,000 - 0 = 57,000 \text{ hours}$$

$$\text{Month 2: } 130,176 - 57,000 = 73,176 \text{ hours}$$

$$\text{Month 3: } 239,835 - 130,176 = 109,659 \text{ hours}$$

$$\text{Month 4: } 400,032 - 239,835 = 160,197 \text{ hours}$$

$$\text{Month 5: } 621,810 - 400,032 = 221,778 \text{ hours}$$

The required number of employees equals the number of hours needed each month divided by 150, the number of hours each employee can work.

$$\text{Month 1: } \frac{57,000}{150} = \mathbf{380} \text{ employees}$$

$$\text{Month 2: } \frac{73,176}{150} = \mathbf{488} \text{ employees}$$

$$\text{Month 3: } \frac{109,659}{150} = \mathbf{731} \text{ employees}$$

$$\text{Month 4: } \frac{160,197}{150} = \mathbf{1,068} \text{ employees}$$

$$\text{Month 5: } \frac{221,778}{150} = \mathbf{1,479} \text{ employees}$$

### **Title: Lean Systems. Inventory – Inventory Management**

#### **(Week 13)**

#### **Exercise 13.1**

The continuous review system requires the determination of two parameters: the order quantity and the reorder point. The ordering cost for each firm will decrease, which means that the economic order quantities will decrease. Because of this, there may be some implications for the logistics system. Smaller, more frequent shipments could require more costly less-than-truckload shipments. In addition, while the order quantities will decrease, the reorder points will also decrease because the lead times will be smaller. The supply chain should experience smaller pipeline inventories as a consequence.

If the new information system also reduces the variance of demand or lead times, there can be additional safety stock savings. However, all of these benefits will come at some additional expense for the incorporation of the new system. There will be capital costs for equipment and potential training costs involved.

### **Exercise 13.2**

Organizations will never get to the point where inventories are unneeded. Inventories provide many functions and should be managed, not eliminated. It is impossible to eliminate uncertainties in the provision of products or services. In addition, unless materials can be transported instantaneously, there will always be pipeline inventories. Cycle inventories will exist unless we universally get to the point where production of single units is feasible.



ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ  
ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



**ΈΝΤΥΠΟ: 200.1.3**

## **ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA625 Logistics και Διοίκηση Λειτουργιών**



### Στοιχεία Μαθήματος

<b>Ακαδημαϊκό Ίδρυμα</b>	<b>Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου</b>		
<b>Σπουδαστικό Πρόγραμμα</b>	MBA [Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων]		
<b>Ειδικότητα</b>	MBA625	Logistics και Διοίκηση Λειτουργιών	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Μάστερ) X <input type="checkbox"/>	
<b>Γλώσσα διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Κατηγορία Μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό X <input type="checkbox"/>	Επιλογής <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός Τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Μέχρι 6	Δια ζώσης: -	Τηλεδιασκέψεις: Μέχρι 6
<b>Αριθμός Εργασιών</b>	3 εργασίες που αξιολογούνται		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες	Τελική Εξέταση	
	50 %	50 %	
<b>Αριθμός ECTS</b>	10		

Τον Οδηγό Σπουδών έχει ετοιμάσει ο:	Καθ. Ανδρέας Ευσταθιάδης
Επιμέλεια και Τελική Έγκριση του Οδηγού Σπουδών από τους:	Δρ. Λυκούργος Χατζηφάνης Καθ. Γεώργιος Παπαγεωργίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΘΕΜΑ	ΣΕΛΙΔΑ
	1 <sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη / Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: Εισαγωγή	4
Εβδομάδα 1	Επιχειρησιακές λειτουργίες ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παραγωγικότητα, Μέτρηση Παραγωγικότητας	6
Εβδομάδα 2	Logistics και πρακτικές διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού.	9
Εβδομάδα 3	Επιχειρησιακή στρατηγική – Στρατηγικές τοποθέτησης	12
Εβδομάδα 4	Διοίκηση επιχειρησιακών διεργασιών – Μείζονες Διαδικαστικές Αποφάσεις. Ανασχηματισμός της επιχειρηματικής διαδικασίας, εργαλεία βελτίωσης της διαδικασίας	16
Εβδομάδα 5	Διαχείριση Ολικής Ποιότητας – Εργαλεία Διαχείρισης Ποιότητας	19
Εβδομάδα 6	Θεωρία Λήψης Απόφασης – Εργαλεία Λήψης Αποφάσεων	22
Εβδομάδα 7	Δένδρα Λήψης Αποφάσεων - Ανάλυση Ευαισθησίας	26
Εβδομάδα 8	Προγραμματισμός παραγωγικής δυναμικότητας – Εργαλεία για προγραμματισμό παραγωγικής δυναμικότητας	29
Εβδομάδα 9	Τοποθέτηση – Εργαλεία τοποθέτησης	33
Εβδομάδα 10	Χωροταξικός Σχεδιασμός – Είδη Χωροταξικού Σχεδιασμού	37
Εβδομάδα 11	Χωροταξία Διαδικασίας – Χωροταξία προϊόντος	40
Εβδομάδα 12	Καμπύλες Μάθησης	45
Εβδομάδα 13	Βελτιστοποιημένα Συστήματα. Απογραφή Αποθέματος – Διαχείριση Αποθέματος	48
	Εβδομάδα Τηλεδιάσκεψης / Συνάντηση Ομάδας Διαβούλευσης	52
Εβδομάδα 14	Τελική Εξέταση	53
	Ενδεικτικές Απαντήσεις για Ασκήσεις Αυτό-αξιολόγησης	54

## 1<sup>η</sup> ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ / ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ:

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### Παρουσίαση Προγράμματος

##### ο Σύντομη περιγραφή & σκοποί

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

#### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

#### Παρουσίαση του Προγράμματος μέσα από τον Οδηγό Σπουδών

##### ο Σύντομη περιγραφή & σκοποί

Το μάθημα επικεντρώνεται σε μείζονα θέματα και στρατηγικές της διαχείρισης logistics και λειτουργιών των οργανισμών. Οι φοιτητές εκτίθενται στις λειτουργίες συστημάτων που παράγουν αγαθά ή παρέχουν υπηρεσίες και εξετάζουν πώς να εφαρμόζουν τις διάφορες τεχνικές σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου στα διαφορετικά επίπεδα λήψης αποφάσεων διαχείρισης λειτουργιών της επιχείρησης.

Θα εξεταστούν οι νέες τάσεις και εξελίξεις στην διαχείριση λειτουργιών όπως οι νέες τάσεις στη παραγωγή, η διαχείριση της ποιότητας, η μείωση του χρόνου κύκλου παραγωγής κ.λ.π. Η έμφαση θα δοθεί στις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων

επιχειρησιακών αποφάσεων στο τελικό προϊόν και στην ανταγωνιστική θέση του οργανισμού.

Αναμένεται, ότι με την ολοκλήρωση του μαθήματος οι φοιτητές/τριες θα είναι σε θέση να :

- Εφαρμόζουν τις σύγχρονες πρακτικές της διαχείρισης των Logistics της επιχειρηματικής μονάδας.
- Μέσω επιχειρηματικών περιπτώσεων εφαρμόζουν τη διαδικασία προγραμματισμού των λειτουργιών και να συσχετίζουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων με την εταιρική στρατηγική
- Αναγνωρίζουν και να αξιολογούν ευκαιρίες για εξορθολογισμό του κόστους λειτουργιών
- Αξιολογούν τις υφιστάμενες προσεγγίσεις διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού
- Μέσω επιχειρηματικών περιπτώσεων εφαρμόζουν τη διαδικασία προγραμματισμού των λειτουργιών και να είναι σε θέση να αξιολογούν τη σύνδεση της στρατηγικής λειτουργιών με την εταιρική στρατηγική
- Εφαρμόζουν τα εργαλεία λήψης αποφάσεων σε θέματα λειτουργιών του οργανισμού.
- Εφαρμόζουν σε πραγματικές επιχειρηματικές συνθήκες τις έννοιες της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας και τα εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης ποιότητας
- Εφαρμόζουν τεχνικές διαχείρισης χωροταξικού σχεδιασμού, για Lean Management σε επιχειρηματικό περιβάλλον.

#### **Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**

Περίπου 5 ώρες (συμπεριλαμβανομένης και της μελέτης του Οδηγού)

## **ΤΙΤΛΟΣ: Επιχειρησιακές λειτουργίες ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παραγωγικότητα, Μέτρηση Παραγωγικότητας**

(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### **Περίληψη**

Ο όρος Διοίκηση λειτουργιών παραπέμπει στον συστηματικό σχεδιασμό, καθοδήγηση και έλεγχο των διαδικασιών που μεταλλάσσουν τις πληροφορίες σε υπηρεσίες και προϊόντα για εγχώριους αλλά και εξωτερικούς πελάτες. Σε αυτή την ενότητα αναλύονται οι βασικές δραστηριότητες και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς για να παράγουν προϊόντα και να παρέχουν υπηρεσίες καθημερινής χρήσης.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Διαδικασία ορίζεται ως η δραστηριότητα ή το σύνολο των δραστηριοτήτων όπου μια ή περισσότερες εισροές στο παραγωγικό σύστημα μετατρέπονται σε μια ή περισσότερες εκροές προς εξυπηρέτηση των πελατών αυτού του παραγωγικού συστήματος. Οι διαδικασίες τείνουν, για οργανωτικούς σκοπούς, να ομαδοποιούνται σε επιχειρησιακές λειτουργίες. Επιχειρησιακή λειτουργία είναι ένα σύνολο βοηθημάτων που εκτελούν όλες ή μέρος μιας ή περισσότερων διαδικασιών. Οι διαδικασίες μπορεί να συνδέονται ανάμεσά τους, ώστε να σχηματίζουν μια αλυσίδα εφοδιασμού που συσχετίζεται με σειρά διαδικασιών εντός μιας επιχείρησης αλλά και εντός διαφόρων επιχειρήσεων, οι οποίες παρέχουν μια υπηρεσία ή παράγουν ένα προϊόν προς ικανοποίηση των πελατών. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει πολλές αλυσίδες εφοδιασμού, οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν.

Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού ορίζεται ως ο συγχρονισμός των διαδικασιών μιας επιχείρησης με εκείνες των προμηθευτών της αλλά και των πελατών, ώστε να η ροή υλικών, υπηρεσιών και πληροφοριών να ανταποκρίνεται στην πελατολογική ζήτηση.

Αρκετές τάσεις έχουν τώρα μεγάλο αντίκτυπο στη διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών: βελτίωση παραγωγικότητας, παγκόσμιο ανταγωνισμό, δεοντολογική προσέγγιση της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού και περιβαλλοντικά θέματα. Η επιτάχυνση των αλλαγών στη μορφή της τεχνολογίας της πληροφορίας, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στη ρομποτική και στο διαδίκτυο επηρεάζει δραματικά το σχεδιασμό νέων υπηρεσιών και προϊόντων, καθώς και τις πωλήσεις μιας εταιρείας, την εκτέλεση μιας παραγγελίας και τις διαδικασίες αγοράς. Σε αυτή την ενότητα ενδιατρίβουμε σε αυτές τις τάσεις και στις προκλήσεις τους για τους διευθυντικές επιχειρησιακών λειτουργιών.

Σε αυτή την ενότητα δίδεται περιγραφή των επιχειρησιακών λειτουργιών και των αλυσίδων εφοδιασμού σε σχέση με τις εισροές, τις διαδικασίες, τις εκροές, τη ροή πληροφοριών, τους προμηθευτές και τους πελάτες, επισημαίνεται δε η σειρά αποφάσεων που λαμβάνουν οι διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών. Πρόσθετα, τονίζονται οι διαφορές και οι ομοιότητες μεταξύ των οργανισμών μεταποίησης και των οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Τονίζονται ιδιαίτερα τα θέματα παραγωγικότητας

## Στόχοι / Σκοποί

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να εισαγάγει τους φοιτητές στις έννοιες και πρακτικές της διοίκησης επιχειρησιακών λειτουργιών. Οι διαφορές μεταξύ των οργανισμών μεταποίησης και των οργανισμών παροχής υπηρεσιών απεικονίζονται με ιδιαίτερη έμφαση στα θέματα παραγωγικότητας.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι σπουδαστές θα είναι σε θέση:

- Να αναλύουν τις επιχειρησιακές λειτουργίες και αλυσίδες εφοδιασμού ως προς τις εισροές, διαδικασίες, εκροές, ροή πληροφοριών, προμηθευτές και πελάτες,
- Να εξετάζουν τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών,
- Να αξιολογούν μια στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών καθώς και την σύνδεσή της με την εταιρική στρατηγική,
- Να διακρίνουν τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ οργανισμών μεταποίησης και οργανισμών παροχής υπηρεσιών,
- Να αξιολογούν επιχειρησιακές λειτουργίες ως λειτουργική διαδικασία παράλληλα με τα οικονομικά, τη λογιστική, το μάρκετινγκ και τις ανθρώπινο δυναμικό,
- Να εκτιμούν και να διαχειρίζονται μέτρα παραγωγικότητας.

## Λέξεις Κλειδιά

Επιχειρησιακές λειτουργίες	Διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών	Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού	Διαδικασίες	Παραγωγικότητα	Μέτρηση παραγωγικότητας
----------------------------	-------------------------------------	------------------------------	-------------	----------------	-------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

### • Βασικές Πηγές / Υλικό

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management*

*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

*LEE J. KRAJEWSKI*

*LARRY P. RITZMAN*

*MANOJ K. MALHOTRA*

*PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Το βιβλίο παρουσιάζει τις έννοιες και τις πρακτικές διαχείρισης λειτουργιών. Απεικονίζει τις διαφορές μεταξύ του κατασκευαστικού τομέα και του τομέα των υπηρεσιών με ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα παραγωγικότητας. Παρουσιάζει την έννοια της παραγωγικότητας που απεικονίζεται με ενδεικτικά παραδείγματα.

- Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό

**Δεν ισχύει**

## **Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης**

### **Άσκηση 1.1**

Τα φοιτητικά δίδακτρα στο Πανεπιστήμιο Boehring ανέρχονται σε \$150 ανά διδακτική ώρα το εξάμηνο. Το κράτος επιδοτεί την Σχολή με \$100 ανά διδακτική ώρα το εξάμηνο. Ο αριθμός των σπουδαστών σε ένα τυπικό πρόγραμμα 3 Εξαμηνιαίων Διδακτικών Ωρών ανέρχεται κατά μέσο όρο σε 50. Τα εργατικά κόστη ανέρχονται σε \$4,000 ανά τάξη, οι δαπάνες υλικού σε \$20 ανά σπουδαστή ανά τάξη και τα γενικά έξοδα ανέρχονται σε \$25,000 ανά τάξη.

α. Υπολογίστε τη παραγωγικότητα

β. Εάν οι διδάσκοντες εργάζονται κατά μέσο όρο 14 ώρες εβδομαδιαία για 16 βδομάδες σε κάθε τάξη 3 Εξαμηνιαίων Διδακτικών Ωρών των 50 σπουδαστών, υπολογίστε την παραγωγικότητα εργασίας.

### **Άσκηση 1.2**

Η Natalie Attire κατασκευάζει είδη ένδυσης της μόδας. Κατά διάρκεια μια συγκεκριμένης εβδομάδας οι εργαζόμενοι δούλεψαν 360 ώρες για να παράξουν μια παρτίδα 132 κομματιών εκ των οποίων 52 ήταν “δεύτερης ποιότητας” (δηλαδή ήταν ελαττωματικά). Τα ενδύματα δεύτερης ποιότητας πωλήθηκαν έναντι \$90 έκαστο στο Attire’s Factory Outlet Store. Τα λοιπά 80 κομμάτια πωλούνται στη λιανική διανομή έναντι \$200 έκαστο.

Υπολογίστε τη παραγωγικότητα εργασίας αυτής της μεταποιητικής διαδικασίας;

### **Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**

Περίπου 15 ώρες

## **ΤΙΤΛΟΣ: Logistics και πρακτικές διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού**

(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### **Περίληψη**

Αυτή η ενότητα καλύπτει τις μείζονες αποφάσεις που λαμβάνουν εκ των πραγμάτων, οι διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών. Γίνεται αναφορά σε πρακτικές διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού και κατ' επέκταση στις μείζονες αποφάσεις αναφορικά με στρατηγικές διεργασίες.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Σε στρατηγικό επίπεδο, οι διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών συμμετέχουν στην ανάπτυξη νέων αλλά και στη διατήρηση υπάρχοντων δυνατοτήτων, ώστε να εξυπηρετηθούν όσο καλύτερα γίνεται οι εξωτερικοί πελάτες της εταιρείας. Οι διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών σχεδιάζουν νέες διεργασίες που έχουν στρατηγικές προεκτάσεις και σχετίζονται εμβριθώς με την ανάπτυξη και οργάνωση των αλυσίδων εφοδιασμού, οι οποίες αποτελούν συνδεδετικό κρίκο μεταξύ εξωτερικών προμηθευτών και πελατών στο πλαίσιο των εγχωρίων διεργασιών της εταιρείας. Οι διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών είναι συχνά υπεύθυνοι για βασικά αποδοτικά μέτρα, όπως κόστος και ποιότητα. Αυτές οι αποφάσεις έχουν στρατηγικό αντίκτυπο, επειδή επηρεάζουν τις διεργασίες της εταιρείας με σκοπό την επαύξηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Οι αποφάσεις των διευθυντών επιχειρησιακών λειτουργιών αντικατοπτρίζουν την εταιρική στρατηγική. Σχεδιασμοί, πολιτικές και ενέργειες πρέπει να συνδέονται με εκείνες που αναλαμβάνονται σε άλλους συναρτησιακούς τομείς, για να στηρίξουν τους γενικούς στόχους και σκοπούς της εταιρείας. Η σύνδεση μεταξύ αυτών διευκολύνεται αφού γίνει μια επεξεργασιακή θεώρηση της εταιρείας. Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου, πληροφοριακών δεδομένων και υλικού είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχία όλων των διεργασιών και των αλυσίδων εφοδιασμού. Αναφορικά με έκαστο τμήμα του οργανισμού πρέπει να γίνει σχεδιασμός, να καθοριστούν λειτουργικές διεργασίες, οι οποίες αποτελούν μέρος της αλυσίδας εφοδιασμού και να τύχουν διαχείρισης οι: ποιότητα, τεχνολογία και θέματα στελέχωσης. Η ενότητα επικεντρώνεται σε ζητήματα που άπτονται της δομής των διεργασιών τόσο σε σχέση με την οργάνωση των υπηρεσιών όσο και με αυτή της μεταποίησης, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο διευθετείται η διεργασία εξυπηρέτησης βάσει του μοντέλου επαφιακής προσέγγισης του πελάτη και η μεταποιητική διεργασία βάσει του μοντέλου επεξεργασίας του προϊόντος.

Πρόσθετα, η ενότητα επικεντρώνεται στη μέτρηση και ανάλυση των διεργασιών, ώστε να επισημανθούν προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται ευρέως για να επιτύχουν αποτελεσματική βελτίωση και έλεγχο των διεργασιών.



## Στόχοι / Σκοποί

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να μάθουν οι φοιτητές τις πρακτικές Διοίκησης της Αλυσίδας Εφοδιασμού, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο οι αποφάσεις που άπτονται της αλυσίδας εφοδιασμού μπορούν να επηρεάσουν οικονομικά μέτρα. Θα εξεταστούν ακόμη και οι αποφάσεις σχεδιασμού της αλυσίδας εφοδιασμού αλλά και οι επιπτώσεις τους στην απόδοση της εταιρείας.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές πρέπει να είναι σε θέση:

- Να καθορίζουν τη δομή των διεργασιών στον τομέα των υπηρεσιών και τον τρόπο με τον οποίο διευθετείται η διεργασία εξυπηρέτησης βάσει του μοντέλου επαφιακής προσέγγισης του πελάτη.
- Να καθορίζουν τη δομή των διεργασιών στη μεταποίηση και τον τρόπο με τον οποίο διευθετείται η μεταποιητική διεργασία βάσει του μοντέλου επεξεργασίας του προϊόντος,
- Να αποτιμούν τις μείζονες αποφάσεις στρατηγικής διεργασίας και τις επιπτώσεις αυτών στις επιχειρησιακές λειτουργίες,
- Να αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο οι διεργασιακές αποφάσεις πρέπει να συνδέονται στρατηγικώς,
- Να συγκρίνουν και να αντιπαραβάλλουν δυο στρατηγικές για αλλαγή που χρησιμοποιούνται ευρέως και να κατανοούν τον συστηματικό τρόπο ανάλυσης και βελτίωσης των διαδικασιών,
- Να διευκρινίζουν τον τρόπο καθορισμού, μέτρησης και ανάλυσης διαδικασιών,
- Να εφαρμόζουν τις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται ευρέως για αποτελεσματική βελτίωση και έλεγχο των διαδικασιών.

## Λέξεις Κλειδιά

Εταιρική στρατηγική	Στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών	Ανταγωνιστικές προτεραιότητες	Ποιότητα	Ανάλυση διαδικασίας	Υλικοτεχνική υποστήριξη
---------------------	---------------------------------------	-------------------------------	----------	---------------------	-------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**  
Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:  
*Operations Management  
PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION  
LEE J. KRAJEWSKI  
LARRY P. RITZMAN  
MANOJ K. MALHOTRA  
PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Το βιβλίο αναφέρεται στις μείζονες αποφάσεις που λαμβάνουν εκ των πραγμάτων, οι διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών. Γίνεται αναφορά σε πρακτικές διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού και κατ' επέκταση στις μείζονες αποφάσεις αναφορικά με στρατηγικές διεργασίες.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

**Δεν ισχύει**

### **Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης**

#### **Άσκηση 2.1**

Καθότι περισσότερες εταιρείες εφαρμόζουν την επιλογή ανάπτυξης ανάστροφης υλικοτεχνικής υποστήριξης αλυσίδων εφοδιασμού (reversed logistics supply chain), εξηγήσατε τις οικονομικές επιπτώσεις που οι εν λόγω εταιρείες πρέπει να λάβουν υπόψη.

#### **Άσκηση 2.2**

Οι παραδοσιακές σχέσεις αγοραστή – προμηθευτή αναπτύσσονται βάσει οικονομικών Εκτιμήσεων. Αμφότεροι οι αγοραστής και οι προμηθευτές προσπαθούν να εξασφαλίζουν τις βέλτιστες συμφωνίες για τις εταιρείες τους. Συχνά το κέρδος του ενός είναι η ζημιά του άλλου. Πολλές εταιρείες σήμερα αξιολογούν τις βιώσιμες επιχειρησιακές λειτουργίες, πράγμα που εξυπακούεται οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη. Εξηγήσατε πώς οι σχέσεις αγοραστή – προμηθευτή εξελίσσονται σε αυτό το νέο περιβάλλον.

**Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**  
**Περίπου 15 ώρες**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Επιχειρησιακή στρατηγική – Στρατηγικές τοποθέτησης**

**(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Περίληψη**

Αυτή η ενότητα εστιάζει στην επιχειρησιακή στρατηγική και στην σύνδεση αυτής της στρατηγικής με τον σχεδιασμό στρατηγικών τοποθέτησης. Οι στρατηγικές τοποθέτησης αναλύονται, επεξηγώντας τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται κατά την υλοποίηση των στρατηγικών.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Σε αυτό το κεφάλαιο, εστιάζουμε στην επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία προσδιορίζει τα μέσα με τα οποία υλοποιείται η εταιρική στρατηγική των εταιρειών μέσα από τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Βασικά, η επιχειρησιακή στρατηγική συνδέει μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες αποφάσεις που άπτονται των επιχειρησιακών λειτουργιών με την εταιρική στρατηγική. Η συνεχής διαλειτουργική διάδραση πρέπει να πραγματοποιείται κατά την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Για παράδειγμα, για τις επιχειρησιακές λειτουργίες χρειάζεται ανατροφοδότηση από το μάρκετινγκ, ώστε να καθοριστεί το εύρος της παραγωγικής δυναμικότητας καταμερισμού στις γραμμές παραγωγής και το τμήμα επιχειρησιακών λειτουργιών πρέπει να συνεργαστεί με το οικονομικό τμήμα για ό,τι αφορά σε χρονισμό και χρηματοδότηση μιας αυξημένης παραγωγικής δυναμικότητας. Ως εκ τούτου, ο διευθυντής επιχειρησιακών λειτουργιών πρέπει να συνεργαστεί εκ του σύνεγγυς με τους διευθυντές άλλων συναρτησιακών τμημάτων, ώστε να επισημανθούν οι επιχειρησιακές δυνατότητες που χρειάζονται στο μέλλον.

Η σύνδεση των στρατηγικών μάρκετινγκ με την επιχειρησιακή στρατηγική μέσα από τη χρήση ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων εξετάζεται προσεκτικά βάσει παραδειγμάτων ως προς τον τρόπο με τον οποίο εταιρείες κάνουν χρήση των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων για να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αναλύεται προσεκτικά η δημιουργία αποθέματος, η συνάθροιση τυποποιημένων υπηρεσιών, ώστε να δοθεί εντολή κατά παραγγελία, οι στρατηγικές εξατομικευμένων υπηρεσιών, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο τα πιο πάνω σχετίζονται με τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες. Δίδονται εξηγήσεις για το πώς η επιχειρησιακή στρατηγική ως πρότυπο αποφάσεων που καταλήγουν σε διεργασίες, συστήματα και διαδικασίες, συνδέεται με την επίτευξη ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων.

### **Στόχοι / Σκοποί**

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να εισαγάγει τον φοιτητή στην στρατηγική έννοια της διοίκησης επιχειρησιακών λειτουργιών. Περιγράφει την σύνδεση της εταιρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή στρατηγική και τις μορφές ανατροφοδότησης που χρειάζονται κατά την ανάπτυξη αυτών των στρατηγικών.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της εβδομάδας οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να καταδεικνύουν πώς συνδέονται οι στρατηγικές λειτουργιών με την επιχειρησιακή στρατηγική μέσα από τη χρήση ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων,
- Να εισηγούνται παραδείγματα σχετικά με τον τρόπο που οι εταιρείες κάνουν χρήση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων,
- Να διακρίνουν ανάμεσα στη δημιουργία αποθέματος, στην συνάθροιση τυποποιημένων υπηρεσιών ώστε να δοθεί εντολή κατά παραγγελία και στις στρατηγικές εξατομικευμένων υπηρεσιών, αλλά και να δείξει πώς τα πιο πάνω σχετίζονται με τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες,
- Να καταδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί πρότυπο αποφάσεων που καταλήγουν σε διεργασίες, συστήματα και διαδικασίες, για να επιτευχθούν κάποιες ανταγωνιστικές προτεραιότητες.

## Λέξεις Κλειδιά

Επιχειρησιακές λειτουργίες	Στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών	Ανταγωνιστικές προτεραιότητες	Στρατηγικές μεταποίησης	Βασική διαδικασία	Βασική ομάδα
----------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------	-------------------	--------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management*

*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

*LEE J. KRAJEWSKI*

*LARRY P. RITZMAN*

*MANOJ K. MALHOTRA*

*PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτωσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Το βιβλίο στην ενότητα αυτή εστιάζει στην επιχειρησιακή στρατηγική και στην σύνδεση αυτής της στρατηγικής με τον σχεδιασμό στρατηγικών τοποθέτησης. Οι στρατηγικές τοποθέτησης αναλύονται, επεξηγώντας τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται κατά την υλοποίηση των στρατηγικών.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

**Δεν ισχύει**

## **Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης**

### **Άσκηση 3.1**

Τι θα εξετάζατε ώστε να καθορίσετε τις διεργασίες που κρίνονται βασικές για τη μεταποιητική εταιρεία σας;

### **Άσκηση 3.2**

Παρόλο που όλες οι ανταγωνιστικές προτεραιότητες, οι οποίες αναλύονται σε αυτό το κεφάλαιο, σχετίζονται με την επιτυχία της εταιρείας στην αγορά, εξηγήσατε γιατί η εταιρεία δεν πρέπει απαραίτητα να καταγράψει εξαιρετικά αποτελέσματα σε όλα αυτά. Τι είναι αυτό που καθορίζει την επιλογή των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων, στις οποίες μια εταιρεία οφείλει να δώσει έμφαση για τις βασικές διεργασίες της;

### **Άσκηση 3.3 (αξιολογείται 40%)**

#### **ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ: Η Εταιρεία Los Angeles Toy**

Η Εταιρεία Los Angeles Toy (LATC) θεωρεί ότι η δημιουργία μιας τυποποιημένης γραμμής αποθέματος πρώτης ποιότητας δίνει αποκλειστικότητα στην πρωταρχική δραστηριότητά της που είναι η κατασκευή παιχνιδιών και ότι "διαρκεί από την περίοδο αβρότητας μέχρι την εφηβεία." Είναι κανόνας ότι η LATC εισάγει ένα ή δυο παιχνίδια ετησίως. Τον Αύγουστο του 2000 ο ιδιοκτήτης και διευθυντής μεταποίησης, Dwight Smith-Daniels, ενημερώθηκε από τους εφευρέτες παιχνιδιών της εταιρείας του ότι έχουν σχεδιάσει μια κούκλα, την Jay Leno. Η εν λόγω κούκλα θα έχει ύψος δυο πόδια και θα μπορεί να λείει αστεία μέσω ενός ηλεκτρονικού συνθεσιοποιητή φωνής. Ένα από τα τρία τμήματα της εταιρείας που ειδικεύονται στη μεταποίηση και μηχανική σχεδιασμού δηλώνει ότι το προϊόν μπορεί να κατασκευαστεί πρωτίστως από χυτευμένο πλαστικό μείγμα, κάνοντας χρήση των νέων καλουπιών γενικής χρήσης της εταιρείας (που τώρα χρησιμοποιούνται για να κατασκευάζονται μικρά εξαρτήματα για τα ξύλινα παιχνίδια της εταιρείας).

Η LATC, στην προηγούμενη αρχική παραγωγή της νέων παιχνιδιών, βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό της για να εντοπίσει σφάλματα στο σχεδιασμό του προϊόντος, επειδή είναι οι κατασκευαστές του και για την εκπόνηση ελέγχων ποιότητας στο τελειωμένο προϊόν. Ο κύκλος παραγωγής παρουσιάζει ελλείψεις για να ανταποκριθεί στις παραγγελίες των πελατών.

Εάν η κούκλα Jay Leno πρέπει να κατασκευαστεί, το μέγεθος του κύκλου παραγωγής πρέπει να διευρυνθεί, οι δε διαδικασίες συναρμολόγησης και ελέγχου να είναι πιο τελειοποιημένες. Τώρα, έκαστος κατασκευαστής/στρια παιχνιδιών εκτελεί σχεδόν όλα τα στάδια διεργασιακής επεξεργασίας στο δικό του / της πάγκο εργασίας.

Το τμήμα τεχνολογίας παραγωγής εκτιμά ότι η συναρμολόγηση του νέου παιχνιδιού διεκπεραιώνεται μέσα στο πλαίσιο των δεξιοτήτων του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού αλλά ότι ο συνθεσιοποιητή φωνής και ο μηχανισμός κινήσεων που λειτουργεί με μπαταρία θα πρέπει να ανατεθεί υπεργολαβικά. Η LATC πάντοτε διατηρούσε καλές σχέσεις με υπεργολάβους, πρωτίστως επειδή η εταιρεία δίδει τις παραγγελίες της μέσα σε επαρκές χρονικό πλαίσιο παράδοσης, έτσι ώστε οι πωλητές της να μπορούν να διασφαλίσουν τη βελτιστοποίηση της αλληλουχίας των παραγγελιών της LATC στους μεγαλύτερους κατασκευαστές παιχνιδιών του Los Angeles.

Ο Dwight Smith-Daniels πάντοτε ενεθάρρυνε μακροπρόθεσμα προγράμματα παραγωγής έτσι ώστε, οι 50 κατασκευαστές παιχνιδιών που απασχολεί στην εταιρεία του, να έχουν συνεχή ροή δουλειάς καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. (Ένας από τους λόγους ίδρυσης του εργοστασίου στο Los Angeles ήταν η δυνατότητα να βασίζεται στον μεγάλο αριθμό "φίνων" κατασκευαστών παιχνιδιών που ζουν εκεί.) Ο Smith-Daniels εκτιμά ότι οι επιβλέποντες τα τρία τμήματα παραγωγής της εταιρείας — κάστρα, κούκλες μαριονέτες και είδη νεωτερισμού — βλέπουν ευνοϊκά το νέο προϊόν. Ο επιβλέπων το τμήμα ειδών νεωτερισμού, Tom Callerman, δήλωσε σχετικά: "Οι εργάτες μου μπορούν να φτιάξουν ένα παιχνίδι — δώστε μας ένα κίνητρο παραγωγής και θα δουλεύουμε ολόκληρο 24ωρο."

Το τμήμα μάρκετινγκ έχει προβλέψει μια ζήτηση της τάξης των 50,000 κούκλων Jay Leno για τον αγοραστικό πυρετό των Χριστουγέννων. Οι κούκλες αναμένεται να πωλούνται στο λιανικό εμπόριο έναντι \$29.50. Σύμφωνα με ανάλυση προκαταρκτικού κόστους του τμήματος τεχνολογίας της επεξεργασίας, το κατασκευαστικό κόστος των κούκλων δεν θα υπερβεί τα \$7 έκαστη. Η εταιρεία λειτουργεί αυτή την στιγμή με 70% της δυνατότητας της.

Μπορεί να χρηματοδοτηθεί και δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα ρευστότητας. Ο Dwight Smith-Daniels διερωτάται κατά πόσο θα μπορούσε να προχωρήσει στην παραγωγή των κούκλων Jay Leno.

## Ερωτήσεις

1. Πόσο συνάδει η παραγγελία της κούκλας Jay Leno με τις σημερινές δυνατότητες και τον στόχο της LATC; Κάντε μια εκτεταμένη ουσιαστική σχετική ανάλυση στην απάντησή σας (40 βαθμοί)
2. Πρέπει η LATC:
  - (α) Να κατασκευάσει αυτή την κούκλα; Γιατί; Γιατί όχι; (20 βαθμοί)
  - (β) Να αναθέσει αυτή την παραγωγή υπεργολαβικά σε σχετικό κατασκευαστικό εργοστάσιο στην Τιχουάνα στο Μεξικό που εξειδικεύεται σε μεγάλη παραγωγή (έναντι \$8 την κούκλα για την LATC); Γιατί; Γιατί όχι; (20 βαθμοί) ή
  - (γ) Να στραφεί σε κάποιο άλλο προϊόν που είναι περισσότερο στο μέτρο της δυνατότητάς της; Γιατί; Γιατί όχι; (20 βαθμοί)

## Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή

Περίπου 15 ώρες

**ΤΙΤΛΟΣ: Διοίκηση επιχειρησιακών διεργασιών – Μείζονες Διαδικαστικές Αποφάσεις. Ανασχηματισμός της επιχειρηματικής διαδικασίας, εργαλεία βελτίωσης της διαδικασίας**

(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### **Περίληψη**

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται η βασική διεργασία λήψης αποφάσεων και ο τρόπος με τον οποίο σχετίζεται με τον όγκο. Επεξηγούνται οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους η επαφή με τον πελάτη μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία. Τα βασικά στοιχεία της επιχειρηματικής διαδικασίας και της διαδικασίας βελτίωσης απεικονίζονται με τη βοήθεια διαγραμμάτων ροής και περιγραφής διεργασιών.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Οι διεργασίες είναι ίσως η λιγότερη κατανοητή και διαχειριζόμενη πτυχή της επιχείρησης. Μια εταιρεία δεν μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ελαττωματικές διεργασίες, ανεξάρτητα με το πόσο χαρισματικοί και υποκινούμενοι είναι οι άνθρωποι. Οι πλείστες διεργασίες μπορούν να βελτιωθούν εάν κάποιος σκεφτεί τον τρόπο και τον εφαρμοσεί αποτελεσματικά. Όντως, οι εταιρείες είτε θα προσαρμόσουν διεργασίες στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών είτε θα πάψουν να υπάρχουν. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία αποτελεί επίτευγμα των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων που εν γένει κατανοούν την επιχείρησή τους. Όμως όλες οι πολλά υποσχόμενες προσπάθειες που φαίνεται να προσφέρουν προσωρινές λύσεις, αποτυγχάνουν αρκετά συχνά, να είναι στο ύψος των προσδοκιών μακροπρόθεσμα, να καταλήγουν σε προγράμματα, ώστε να συλλαμβάνουν ένα επιχειρηματικό όραμα, να διεξάγουν εκστρατείες για αλλαγή κουλτούρας ή να παρέχουν εκπαίδευση στη διοίκηση. Ένα ουσιαστικό θέμα στον σχεδιασμό διεργασιών είναι η λήψη απόφασης αναφορικά με τον τρόπο παρασκευής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών. Η λήψη αποφάσεων που άπτονται των διεργασιών, περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές επιλογές αναφορικά με την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, εξοπλισμού και υλικού. Οι διεργασίες συνεπάγονται τον τρόπο με τον οποίο εκπονείται ανάλυση της αγοράς με το μάρκετινγκ, τιμολογούνται οι πελάτες λογιστικώς, παρέχονται υπηρεσίες από καταστήματα λιανικής στον όροφο των εκπτώσεων και εκτελούνται εργασίες συναρμολόγησης από μονάδα μεταποίησης. Οι αποφάσεις που άπτονται των διεργασιών μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγική δυναμικότητα ενός οργανισμού να είναι ανταγωνιστικός μακροπρόθεσμα.

Οι ακόλουθες προσδιορίζονται ως οι πέντε βασικές διαδικαστικές αποφάσεις: επιλογή διαδικασίας, κάθετη ολοκλήρωση, ευελιξία των πόρων, συμμετοχή του πελάτη και ένταση κεφαλαίου. Γίνεται μνεία σε αυτές τις αποφάσεις σε σχέση με τις διεργασίες στη μεταποίηση αλλά και με τις διεργασίες αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών, τις μεθόδους που εστιάζουν στις επιχειρησιακές λειτουργίες και τον αντίκτυπο στον σχεδιασμό μιας θέσης εργασίας. Επεξηγείται η συστηματική προσέγγιση της

διαδικασίας σχεδιασμού, με τη χρήση διαγραμμάτων ροής, διαγραμμάτων διεργασιών και προσομοίωσης. Αναλύεται ακόμη ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικής διαδικασίας αλλά γίνεται ανάλυση και των πρακτικών βελτίωσης των σχετικών διεργασιών.

### Στόχοι / Σκοποί

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η ανάλυση των μείζονων διαδικαστικών αποφάσεων, αντιμέτωπος με τις οποίες βρίσκεται ένας διευθυντής επιχειρησιακών λειτουργιών και παρουσιάζονται τρόποι σχεδιασμού και διαχείρισης των διεργασιών παραγωγής, ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία του πελάτη και να επηρεαστούν οι βασικές εταιρικές δραστηριότητες.

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι σπουδαστές πρέπει να είναι σε θέση:

- Να κάνουν εκτίμηση έκαστης των κύριων διαδικαστικών αποφάσεων και να καταδεικνύουν τη σχέση τους με τον όγκο παραγωγής
- Να κάνουν εκτίμηση των διαφόρων τρόπων με τους οποίους μπορεί η επαφή με τον πελάτη να επηρεάσει μια διαδικασία,
- Να αναλύουν τις έννοιες του αυτοματισμού και των οικονομιών φάσματος (economies of scope),
- Να επισημαίνουν τα στοιχεία κλειδιά του ανασχεδιασμού διαδικασίας, και να αναλύουν διαδικασίες χρησιμοποιώντας διαγράμματα ροής και διεργασιών.

### Λέξεις Κλειδιά

Διαδικαστικές αποφάσεις	Βασική διαδικασία	Βελτίωση διαδικασίας	Ανασχηματισμός διαδικασίας	Διάγραμμα ροής	Πίνακας διεργασιών
-------------------------	-------------------	----------------------	----------------------------	----------------	--------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management*

*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

*LEE J. KRAJEWSKI*

*LARRY P. RITZMAN*

*MANOJ K. MALHOTRA*

*PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Σε αυτή την ενότητα το βιβλίο περιγράφει τη βασική διεργασία λήψης αποφάσεων και τον τρόπο με τον οποίο σχετίζεται με τον όγκο πωλήσεων. Επεξηγούνται οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους η επαφή με τον πελάτη μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία. Τα βασικά στοιχεία της επιχειρηματικής διαδικασίας και της διαδικασίας



βελτίωσης απεικονίζονται με τη βοήθεια διαγραμμάτων ροής και περιγραφής διεργασιών.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

**Δεν ισχύει**

**Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης**

**Άσκηση 4.1**

Σχεδιάστε ένα διάγραμμα ροής για την ακόλουθη διεργασία τηλεφωνικών παραγγελιών σε μια αλυσίδα λιανικής πώλησης που εξειδικεύεται στην πώληση βιβλίων και CD μουσικής. Προσφέρει στους πελάτες της που πιέζονται από τον χρόνο, ένα σύστημα παραγγελιών μέσω τηλεφώνου πέραν της αλυσίδας παραδοσιακών καταστημάτων πώλησης.

Το αυτοματοποιημένο σύστημα χαιρετίζει τους πελάτες, τους ζητά να επιλέξουν τηλέφωνο με ήχο ή με παλμό και τους κατευθύνει ανάλογα.

Το σύστημα ελέγχει να δει κατά πόσο οι πελάτες έχουν ήδη λογαριασμό. Μπορεί να χρειαστεί να περιμένουν για τον εκπρόσωπο της υπηρεσίας να ανοίξει ένα νέο λογαριασμό.

Οι πελάτες επιλέγουν ανάμεσα στις επιλογές παραγγελίας και κατευθύνονται ανάλογα.

Οι πελάτες μπορούν να ακυρώσουν την παραγγελία. Τέλος, το σύστημα ερωτά αυτόματα τον πελάτη εάν επιθυμεί οτιδήποτε άλλο. Εάν η απάντηση είναι αρνητική, η διαδικασία τερματίζεται.

**Άσκηση 4.2 (αξιολογείται - 5 βαθμούς)**

Αναγνωρίζεται ότι μέσα από την συνεχή πρόοδο, πολλές μικρές βελτιώσεις αθροίζονται σε ευμεγέθη οφέλη. Η συνεχής πρόοδος μπορεί να συμβάλει στην αναταξινόμηση μιας εταιρείας σε ένα κλάδο, από την τελευταία θέση στην πρώτη; Εξηγήσατε.

**Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**

Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαχείριση Ολικής Ποιότητας – Εργαλεία Διαχείρισης Ποιότητας

(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη

Η ποιότητα θεωρείται μια από τις συλλογικές ανταγωνιστικές προτεραιότητες που μπορεί μια εταιρεία να θέσει για να διαφυλάξει την ανταγωνιστικότητά της. Πρέπει όλοι να εστιάζουν την προσοχή τους στην ποιότητα και στην απόδοση. Σε αυτή την ενότητα εξετάζονται οι προσεγγίσεις της διαχείρισης της ποιότητας και επεξηγούνται τα εργαλεία που πρέπει να τίθενται σε εφαρμογή, ώστε να επιτυγχάνεται ανταγωνιστική προτεραιότητα που να συνδέεται με την ποιότητα.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η πρόκληση για τις σημερινές επιχειρήσεις είναι η ανάγκη να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους με την εξαιρετική απόδοση των διεργασιών τους. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, είναι σημαντικό να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα αυτών των διεργασιών. Η αξιολόγηση της απόδοσης των διεργασιών είναι επίσης απαραίτητη για τη διαχείριση των αλυσίδων εφοδιασμού. Η ποιότητα και η απόδοση πρέπει να αποτελούν μέλημα όλων. Σε αυτή την ενότητα εξετάζουμε κατά πρώτο τα κόστη ποιότητας και εστιάζουμε στη Διαχείριση της Ολικής Ποιότητας και στα Έξι Σίγμα, δυο φιλοσοφίες και εργαλεία υποστήριξης που πολλές εταιρείες υιοθετούν για να αξιολογούν και να βελτιώνουν την ποιότητα και την απόδοσή τους. Όταν η διαδικασία δεν ικανοποιήσει τον πελάτη, η παράληψη / αμέλεια θεωρείται ανεπάρκεια. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την Ακαδημία της Καλιφόρνια για Οικογενειακούς Γιατρούς, ανεπάρκεια στις διαδικασίες στο ιατρείο ενός γιατρού ορίζεται “οτιδήποτε έχει λάβει χώρα στο ιατρείο μου που δεν θα έπρεπε να συμβεί και το οποίο δεν επιθυμώ καθόλου να επαναληφθεί.” Προφανώς, αυτός ο ορισμός καλύπτει τις παραλήψεις που διαπιστώνει ο ασθενής στη διαδικασία, όπως κακή επικοινωνία και λάθη στην συνταγογράφηση των δόσεων. Επίσης, ο ορισμός περιλαμβάνει παραλήψεις που δεν διαπιστώνει ο ασθενής, όπως εσφαλμένη ανάλυση διαγράμματος.

Πολλές εταιρείες αναλώνουν σημαντικό χρόνο, προσπάθεια αλλά ξοδεύουν και χρήματα σε συστήματα, επιμόρφωση και οργανωτικές αλλαγές για να βελτιώσουν την ποιότητα και την απόδοση των διεργασιών τους. Πιστεύουν ότι είναι σημαντικό να μπορούν να μετρήσουν τα σημερινά επίπεδα απόδοσής τους, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατόν να προσδιοριστούν οποιαδήποτε διαδικαστικά κενά. Τα κενά αντικατοπτρίζουν πιθανούς δυσαρεστημένους πελάτες και πρόσθετα κόστη για την εταιρεία. Οι πλείστοι εμπειρογνώμονες υπολογίζουν ότι τα κόστη για την ποιότητα κυμαίνονται από 20% μέχρι 30% των ακάθαρτων πωλήσεων. Αυτά τα κόστη μπορούν να κατανεμηθούν σε τέσσερις μείζονες κατηγορίες: (1) πρόληψη, (2) εκτίμηση, (3) εσωτερικές παραλήψεις, και (4) εξωτερικές παραλήψεις.

Τα κόστη για την ποιότητα υπερβαίνουν τις άμεσες δαπάνες για επιμόρφωση, αξιολόγηση, ακυρώσεις, αναθεωρήσεις, εγγυήσεις, διενέξεις ή οι απολεσθείσες πωλήσεις από τους δυσαρεστημένους πελάτες.

Υπάρχει ένα μεγαλύτερο κοινωνικό αποτέλεσμα που πρέπει να παραγοντοποιηθεί σε λήψη απόφασης, προϋποθέτοντας την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών, πράγμα που συχνά εξυπακούεται ισοστάθμιση των κλασικών μέτρων ποιότητας της απόδοσης και των γενικών οφελών για την κοινωνία.

### Στόχοι / Σκοποί

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να παρουσιαστούν και να επεξηγηθούν στους σπουδαστές οι έννοιες της Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας. Ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας με έμφαση στα εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας.

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι σπουδαστές πρέπει να είναι σε θέση:

- Να ταξινομεί τις τέσσερις σημαντικότερες δαπάνες για την ποιότητα και να επισημαίνει τον συσχετισμό τους με την σημασία της δεοντολογίας στον καθορισμό των γενικών εξόδων για την παράδοση προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών,
- Να εφαρμόζει τις βασικές αρχές της Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας (TQM) και των Έξι Σίγμα ( six sigma),
- Να διευκρινίζει πώς να διαπιστώνει κατά πόσο μια διαδικασία μπορεί να οδηγήσει στην παροχή μιας υπηρεσίας ή στην παραγωγή ενός προϊόντος με προδιαγραφές,
- Να εκτιμά και να αξιολογεί τα Διεθνή Πρότυπα Ποιότητας,
- Να εφαρμόζει τα δέοντα συστήματα για τη Διαχείριση της Ολικής Ποιότητας,
- Να εφαρμόζει εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας.

### Λέξεις Κλειδιά

Ποιότητα	Κόστος ποιότητας	Διαχείριση Ολικής Ποιότητας	Διασφάλιση Ποιότητας	Διάγραμμα Αιτιών και Αποτελεσμάτων	Διάγραμμα Pareto
----------	------------------	-----------------------------	----------------------	------------------------------------	------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management*

*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

*LEE J. KRAJEWSKI*

*LARRY P. RITZMAN*

*MANOJ K. MALHOTRA*

*PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτωσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Στην ενότητα αυτή το βιβλίο παρουσιάζει και επεξηγεί τις έννοιες της Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας. Παρουσιάζει τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας με έμφαση στα εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας.

- Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης

### Άσκηση 5.1

Οι: Vera Johnson και Merris Williams είναι κατασκευαστές κρέμας ταχείας απορρόφησης. Η διαδικασία συσκευασίας που ακολουθούν περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: (1) αναμειγνύουν, (2) γεμίζουν, (3) καλύπτουν, και (4) τοποθετούν σήμανση. Εξασφάλισαν ανάλυση των παραλείψεων κατά τη διαδικασία που αναφέρθηκαν, η οποία καταδεικνύει τα πιο κάτω:

Process failure	Frequency
Lumps of unmixed product	7
Over- or underfilled jars	18
Jar lids did not seal	6
Labels rumped or missing	29
Total	60

Σχεδιάστε ένα διάγραμμα Pareto για να επισημάνετε τις ουσιαστικές παραλείψεις.

### Άσκηση 5.2

Ποια είναι τα οφέλη της πιστοποίησης ISO;

**Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**  
Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Λήψη Αποφάσεων

(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη

**Η Θεωρία Αποφάσεων** είναι μια γενική προσέγγιση της διεργασίας λήψης αποφάσεων, όταν τα αποτελέσματα καθώς και εναλλακτικές αποφάσεις αμφισβητούνται. Αποτελεί υποστηρικτικό βοήθημα για τους διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών, ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις για διαδικαστικά θέματα, παραγωγική δυναμικότητα, γεωγραφική επιλογή και αποθέματα, επειδή αυτές οι αποφάσεις αφορούν ένα αβέβαιο μέλλον. Η θεωρία της απόφασης μπορεί ακόμη να χρησιμοποιηθεί από τους διευθυντές και σε άλλους λειτουργικούς χώρους. Σε αυτή την ενότητα αναλύονται τα εργαλεία λήψης αποφάσεων: πίνακας προτιμήσεων, ανάλυση Νεκρού Σημείου, λήψη αποφάσεων με βεβαιότητα, αβεβαιότητα και δένδρα εκτίμησης κινδύνου και αποφάσεων.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών λαμβάνουν πολλές αποφάσεις κατά τη διαχείριση των διεργασιών και τη διοίκηση των αλυσίδων εφοδιασμού. Παρόλο που τα χαρακτηριστικά έκαστης κατάστασης διαφέρουν, η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει, γενικά, πέντε βασικά στάδια: (1) αναγνώριση και σαφή προσδιορισμό του προβλήματος, (2) συλλογή πληροφοριών που χρειάζονται για να αναλυθούν πιθανές εναλλακτικές αποφάσεις, και (3) επιλογή και υλοποίηση των πιο εφικτών εναλλακτικών αποφάσεων. Μερικές φορές, αρκεί η επίπονη περισυλλογή στην ηρεμία ενός δωματίου. Αλλιώς, χρειάζεται η επικοινωνία με άλλους ή η χρήση πιο τυπικών διαδικασιών. Εδώ, επεξηγούμε τέσσερες τυπικές διαδικασίες: ανάλυση ισοσκελισμού, πίνακας προτιμήσεων, θεωρία της απόφασης και δένδρο αποφάσεων.

Η ανάλυση Νεκρού Σημείου βοηθά τον διευθυντή να προσδιορίσει την αλλαγή στους όγκους παραγωγής ή της ζήτησης που χρειάζεται για να επιλεγεί η καλύτερη απόφαση. Ο πίνακας προτιμήσεων βοηθά τον διευθυντή να διαχειριστεί τα πολλαπλά κριτήρια που δεν μπορούν να αξιολογηθούν με ένα και μόνο μέτρο εκτίμησης, όπως το ολικό κέρδος ή το κόστος.

Η θεωρία της απόφασης βοηθά τον διευθυντή να επιλέξει τη βέλτιστη εναλλακτική απόφαση όταν τα αποτελέσματα είναι αβέβαια.

Το δέντρο αποφάσεων βοηθά τον διευθυντή όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται αλυσιδωτά — όταν η σημερινή βέλτιστη απόφαση εξαρτάται από τις αυριανές αποφάσεις και αποτελέσματα.

Κατά τη λήψη αποφάσεων σε περιβάλλον αβεβαιότητας, υποθέτουμε ότι ο διευθυντής μπορεί να καταγράψει τις πιθανές περιπτώσεις αλλά δεν μπορεί να εκτιμήσει τις πιθανότητες πραγματοποίησής τους.

Ίσως, η έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας δυσχεραίνει τη δυνατότητα της εταιρείας να εκτιμήσει τις πιθανότητες. Ενόψει μιας τέτοιας κατάστασης, ο διευθυντής μπορεί να προστρέξει σε ένα από τους τέσσερις κανόνες αποφάσεων:

- 1. Στρατηγική Maximin:** Επιλογή της εναλλακτικής απόφασης που αποτελεί “το μη χείρον βέλτιστον.” Αυτόν τον κανόνα ακολουθούν οι απαισιόδοξοι, οι οποίοι προβλέπουν “τη χειρίστη περίπτωση” για έκαστη εναλλακτική απόφαση.
- 2. Στρατηγική Maximax:** Επιλογή της εναλλακτικής απόφασης που αποτελεί “την άριστη των αρίστων.” Αυτόν τον κανόνα ακολουθούν οι αισιόδοξοι, οι οποίοι έχουν ψηλές προσδοκίες και προτιμούν να “τα παίζουν όλα για όλα.”
- 3. Στρατηγική Laplace:** Επιλογή της εναλλακτικής απόφασης με τις πιο ισοσταθμισμένες απολαβές. Για να βρεθούν οι ισοσταθμισμένες απολαβές, δώστε την ίδια σημασία (ή, εναλλακτικώς, την ίδια πιθανότητα) σε έκαστη περίπτωση. Εάν υπάρξουν  $n$  περιπτώσεις, η σημασία (ή η πιθανότητα) έκαστης αυτών είναι  $1/n$ , έτσι αθροίζονται σε 1.0. Αυτόν τον κανόνα ακολουθούν οι ρεαλιστές.
- 4. Στρατηγική Minimax κόστους χαμένης ευκαιρίας( Minimax Regret):** Υπολογίστε τον πίνακα κόστους χαμένης ευκαιρίας, στον οποίο οι σειρές αντιπροσωπεύουν τις εναλλακτικές αποφάσεις και οι στήλες αντιπροσωπεύουν τις μελλοντικές καταστάσεις. Regret είναι η διαφορά μεταξύ κάποιων δεδομένων απολαβών και των βέλτιστων απολαβών στην ίδια στήλη. Καταδεικνύει το εύρος της απώλειας, επιλέγοντας μια εναλλακτική απόφαση άλλη από αυτή που είναι καλύτερη γι’ αυτή την περίπτωση. Το Regret μπορεί να παραπέμψει σε απώλεια κέρδους ή αυξημένο κόστος, ανάλογα με την κατάσταση.

## **Στόχοι / Σκοποί**

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές τα εργαλεία λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών, για να αποτελέσουν επικουρικά εργαλεία, ώστε να υλοποιήσουν τις στρατηγικές επιχειρησιακών λειτουργιών.

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι σπουδαστές θα είναι σε θέση

- Να εφαρμόζουν την ανάλυση Νεκρού Σημείου, κάνοντας χρήση τόσο διαγραμματικών όσο και αλγεβρικών προσεγγίσεων για να μπορέσουν να καταλήξουν σε διοικητικές αποφάσεις,
- Να εφαρμόζουν πίνακα προτιμήσεων για αποφάσεις σχετικά με την τοποθέτηση αλλά και άλλες διοικητικές αποφάσεις,
- Να σχεδιάζουν πίνακα απολαβών,

- Να εφαρμόζουν τις στρατηγικές: maximin, maximax, Laplace, minimax regret αλλά και κανόνες απόφασης προστιθέμενης αξίας.

## Λέξεις Κλειδιά

Λήψη αποφάσεων	Περιβάλλον αποφάσεων	Κίνδυνος	Αβεβαιότητα	Απώλεια ευκαιριών	Απολαβές
----------------	----------------------	----------	-------------	-------------------	----------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management*

*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

*LEE J. KRAJEWSKI*

*LARRY P. RITZMAN*

*MANOJ K. MALHOTRA*

*PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Στο βιβλίο παρουσιάζονται τα εργαλεία λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών, για να αποτελέσουν επικουρικά εργαλεία, ώστε να υλοποιήσουν τις στρατηγικές επιχειρησιακών λειτουργιών.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

**Δεν ισχύει**

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης

### Άσκηση 6.1

Το Θέρετρο Χιονοδρομίας στη Λευκή Κοιλιάδα προγραμματίζει εργασίες για αναβατήρες που θα χρησιμοποιηθούν στο νέο χιονοδρομικό κέντρο του. Η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει τον αριθμό των αναβατήρων που χρειάζονται, κατά πόσο θα είναι ένας ή δυο. Έκαστος αναβατήρας μπορεί να μεταφέρει 250 ανθρώπους ημερησίως. Οι χιονοδρομικές δραστηριότητες πραγματοποιούνται κυρίως κατά τη 14<sup>η</sup> εβδομαδιαία περίοδο, από τον Δεκέμβριο μέχρι τον Απρίλιο, κατά τη διάρκεια της οποίας ο αναβατήρας θα λειτουργεί 7 ημέρες εβδομαδιαία. Ο πρώτος αναβατήρας θα λειτουργεί κατά 90% της δυνατότητάς του εάν οι οικονομικές συνθήκες είναι κακές. Εκτιμάται ότι αυτή η πιθανότητα κυμαίνεται γύρω στο 0.3. Σε ομαλούς καιρούς, ο πρώτος αναβατήρας θα χρησιμοποιηθεί 100% της δυνατότητάς του και για να αντιμετωπιστεί ο υπέρμετρος συνωστισμός, θα χρησιμοποιηθεί κατά 50% ο δεύτερος αναβατήρας. Αυτή η πιθανότητα στους ομαλούς καιρούς υπολογίζεται στο 0.5. Εν κατακλείδι, εάν οι καιροί είναι εν γένει καλοί, πιθανότητα που φθάνει το 0.2, η χρήση του δεύτερου αναβατήρα θα αυξηθεί φθάνοντας το 90%. Το ισοδύναμο ετήσιο κόστος εγκατάστασης νέου

αναβατήρα, υπολογίζοντας τη διαχρονική αξία του χρήματος και την οικονομική ζωή του αναβατήρα, ανέρχεται σε \$50,000. Το ετήσιο κόστος εγκατάστασης δυο αναβατήρων ανέρχεται μόνο σε \$90,000, εάν αμφότεροι αγοραστούν ταυτόχρονα. Εάν δεν έχουν χρησιμοποιηθεί, το λειτουργικό κόστος έκαστου αναβατήρα είναι \$200,000, ανεξάρτητα από το πόσο ψηλό ή χαμηλό είναι το παραγωγικό δυναμικό του. Το κόστος των εισιτηρίων είναι \$20 ανά πελάτη ημερησίως.

Ζητούμενο:

Πόσοι αναβατήρες να αγοραστούν από το κέντρο, ένας ή δυο;

### **Άσκηση 6.2**

Ο ιδιοκτήτης μιας μικρής μεταποιητικής επιχείρησης έχει πατεντάρει μια νέα συσκευή για πλύσιμο των πιάτων και τον καθαρισμό λερωμένων νεροχυτών κουζίνας. Πριν κάνει οποιαδήποτε προσπάθεια εμπορικοποίησης της συσκευής και προσθήκης της στη γκάμα των προϊόντων που ήδη κατασκευάζει, ο ιδιοκτήτης θέλει εύλογη διαβεβαίωση επιτυχίας. Τα κυμαινόμενα έξοδα υπολογίζονται στα \$7 ανά μονάδα που παράγεται και πωλείται. Τα σταθερά έξοδα υπολογίζονται γύρω στα \$56,000 ετησίως.

Ζητούμενο:

**α.** Οι προβλεπόμενες πωλήσεις για τον πρώτο χρόνο ανέρχονται σε 10,000 μονάδες, εάν η τιμή μειωθεί στα \$15. Με αυτή την στρατηγική τιμολόγησης, πόσο είναι τα κέρδη του συγκεκριμένου προϊόντος τον πρώτο χρόνο;

**β.** Εάν η τιμή πώλησης καθοριστεί στα \$25, πόση ποσότητα θα πρέπει να παραχθεί και πωληθεί για να υπάρξει υποσκελισμός εσόδων και εξόδων;

Χρησιμοποιείστε αμφότερες τις προσεγγίσεις, αλγεβρική και διαγραμματική.

### **Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**

Περίπου 15 ώρες



## ΤΙΤΛΟΣ: Δένδρα Αποφάσεων - Ανάλυση Ευαισθησίας

(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη

Η μέθοδος του δέντρου αποφάσεων είναι μια γενική προσέγγιση ενός ευρέου φάσματος διεργασιών και αποφάσεων σχετικά με την αλυσίδα εφοδιασμού, όπως ο προγραμματισμός της παραγωγής, η διαδικαστική ανάλυση, η δυνατότητα μεταποίησης και η τοποθεσία. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην περίπτωση αξιολόγησης διαφόρων εναλλακτικών διεύρυνσης των δυνατοτήτων, όταν η ζήτηση είναι αβέβαιη και χρειάζεται να ληφθούν διαδοχικές αποφάσεις.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Το δέντρο αποφάσεων είναι ένα σχηματικό μοντέλο εναλλακτικών που έχει στη διάθεσή του ο λαμβάνων αποφάσεις και στο οποίο γίνεται συσχετισμός και με τις πιθανές συνέπειες. Η ονομασία προέρχεται από το δενδροειδές διάγραμμα του μοντέλου. Αποτελείται από αριθμό τετραγωνικών κομβικών σημείων που αντιπροσωπεύουν τα καθοριστικά θέματα λήψης αποφάσεων, τα οποία καταδεικνύονται ως κλαδιά (που πρέπει να αναγνωστούν από τα αριστερά προς τα δεξιά) και αντιπροσωπεύουν τις εναλλακτικές. Τα κλαδιά διαγράφουν κυκλικό διάγραμμα ή διαγράφονται τυχαία, τα δε κομβικά σημεία αντιπροσωπεύουν τα αποτελέσματα. Η πιθανότητα έκαστου τυχαίου αποτελέσματος,  $P(E)$ , καταδεικνύεται πάνω από έκαστο κλαδί. Οι πιθανότητες για όλα τα κλαδιά σημειώνονται πάνω από έκαστο κλαδί. Οι πιθανότητες για όλα τα κλαδιά που διαγράφουν ένα τυχαίο κόμβο πρέπει να αθροίζονται στο 1.0. Οι υποθετικές απολαβές που είναι οι απολαβές έκαστου πιθανού συνδυασμού εναλλακτικής απόφασης – περίπτωσης, καταδεικνύονται στο τέλος έκαστου συνδυασμού. Οι απολαβές για τα καταληκτικά σημεία έκαστου συνδυασμού εναλλακτικής απόφασης – περίπτωσης δίδεται ευθύς εξαρχής πριν ξεκινήσει η ανάλυση. Στον Πίνακα Α.4, για παράδειγμα, οι απολαβές 1 είναι το οικονομικό αποτέλεσμα, το οποίο αναμένει ο διευθυντής, εάν επιλεγεί η εναλλακτική 1 και στην συνέχεια προκύπτει το τυχαίο αποτέλεσμα 1. Ωστόσο, οι απολαβές δεν μπορούν να συνδεθούν με κλαδιά περαιτέρω προς τα αριστερά, όπως η εναλλακτική 1 στο σύνολό της, επειδή ακολουθείται από κάποια τυχαία περίπτωση και δεν αποτελεί καταληκτικό σημείο. Οι απολαβές εκφράζονται συχνά ως η σημερινή αξία των καθαρών κερδών. Εάν η απόφαση δεν επηρεάσει τα εισοδήματα, οι απολαβές εκφράζονται ως καθαρή δαπάνη.

Αφού σχεδιαστεί ένα δέντρο αποφάσεων, το αποσαφηνίζουμε με επεξεργασία από τα δεξιά προς τα αριστερά, υπολογίζοντας τις προσδοκώμενες απολαβές για έκαστο κόμβο ως ακολούθως:

**1.** Για μια περίπτωση κόμβο, πολλαπλασιάζουμε τις απολαβές από έκαστη περίπτωση κλαδί με την πιθανότητα της περίπτωσης. Προσθέτουμε αυτά τα προϊόντα για να βρούμε τις προσδοκώμενες απολαβές από την περίπτωση κόμβο.

2. Για μια απόφαση κόμβου, επιλέγουμε την εναλλακτική απόφαση που έχει τις βέλτιστες προσδοκώμενες απολαβές. Εάν μια εναλλακτική απόφαση οδηγεί σε περίπτωση κόμβου, οι απολαβές της είναι ισοδύναμες των προσδοκώμενων απολαβών εκείνης της περίπτωσης κόμβου (έχει ήδη υπολογιστεί). “Αποκόπτουμε” ή “κλαδεύουμε” τα άλλα κλαδιά που δεν έχουν επιλεγεί, διαγράφοντας τα με διπλή γραμμή. Οι προσδοκώμενες απολαβές της απόφασης κόμβου είναι αυτή που συνδέεται με το μοναδικό ακλάδευτο κλαδί που έχει απομείνει. Συνεχίζουμε αυτή τη διαδικασία μέχρι να φτάσουμε στην απόφαση κόμβου στο αριστερότερο άκρο. Το ακλάδευτο κλαδί που εκτείνεται από αυτή, αποτελεί τη βέλτιστη εναλλακτική απόφαση για να πάρουμε. Εάν χρειάζεται να παρθούν πολυεπίπεδες αποφάσεις, πρέπει να αναμένουμε τις επόμενες περιπτώσεις πριν αποφασίσουμε για το πώς θα ενεργήσουμε στην συνέχεια. Εάν εξασφαλίσουμε νέες εκτιμήσεις πιθανότητας ή απολαβών, επαναλαμβάνουμε τη διαδικασία.

### Στόχοι / Σκοποί

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να επεξηγηθούν στους σπουδαστές τα δέντρα αποφάσεων και η χρήση τους κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι σπουδαστές θα είναι σε θέση:

- Να σχεδιάζουν δέντρα αποφάσεων ανάλογα με μια επιχειρηματική περίπτωση / πρόβλημα,
- Να διαμορφώνουν λύση από το δέντρο και να καταλήξουν στην κατάλληλη απόφαση,
- Να αξιολογούν καθοριστικά το αποτέλεσμα από το δέντρο αποφάσεων.

### Λέξεις Κλειδιά

Εναλλακτικές αποφάσεις	Μελλοντικές περιπτώσεις	Απολαβές	Ανάλυση Ευαισθησίας	Σημείωση περιπτώσεων	Σημείωση αποφάσεων
------------------------	-------------------------	----------	---------------------	----------------------	--------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management  
PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION  
LEE J. KRAJEWSKI  
LARRY P. RITZMAN  
MANOJ K. MALHOTRA  
PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτωσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Στο βιβλίο επεξηγούνται τα δέντρα λήψης αποφάσεων και η χρήση τους κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

## **Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης**

### **Άσκηση 7.1**

Ένας λιανέμπορος πρέπει να αποφασίσει εάν θα αναγείρει μικρή ή μεγάλη εγκατάσταση σε ένα νέο χώρο. Η ζήτηση στον χώρο μπορεί να είναι είτε μικρή είτε μεγάλη, με πιθανότητες που εκτιμούνται 0.4 και 0.6 αντίστοιχα. Εάν αναγερθεί μικρή εγκατάσταση και η ζήτηση αποδειχθεί μεγάλη, ο διευθυντής μπορεί να επιλέξει να κάνει επέκταση με (απολαβές = \$223,000) ή επέκταση με (απολαβές = \$270,000). Εάν αναγερθεί μικρή εγκατάσταση και η ζήτηση είναι μικρή, δεν υπάρχει λόγος να γίνει επέκταση και οι απολαβές είναι \$200,000. Εάν αναγερθεί μεγάλη εγκατάσταση και η ζήτηση αποδειχθεί μικρή, η επιλογή είναι να μην γίνει άλλη ενέργεια (\$40,000) ή να προωθηθεί η ζήτηση με τοπική διαφήμιση. Η ανταπόκριση στη διαφήμιση μπορεί να είναι είτε μικρή είτε μεγάλη, με τις πιθανότητες να εκτιμούνται στο 0.3 και 0.7 αντίστοιχα. Εάν είναι μικρή, οι απολαβές εκτιμούνται μόνο \$20,000· οι απολαβές αυξάνονται φθάνοντας τις \$220,000 εάν η ανταπόκριση είναι μεγάλη. Εν κατακλείδι, εάν αναγερθεί μεγάλη εγκατάσταση και η ζήτηση αποδειχθεί μεγάλη, οι απολαβές είναι \$800,000.

Ζητούμενο:

Να σχεδιάσετε ένα δέντρο αποφάσεων. Στην συνέχεια, να το αναλύσετε για να καθορίσετε τις προσδοκώμενες απολαβές για να καθορίσετε τις προσδοκώμενες απολαβές για έκαστη απόφαση και περίπτωση κόμβο. Ποια εναλλακτική απόφαση —η ανέγερση μικρής ή η ανέγερση μεγάλης εγκατάσταση — έχει τις ψηλότερες προσδοκώμενες απολαβές;

### **Άσκηση 7.2**

Μια μονάδα μεταποίησης έχει φθάσει σε πλήρη παραγωγική δυναμικότητα. Η εταιρεία πρέπει να αναγείρει και δεύτερη μονάδα —είτε μικρή είτε μεγάλη —σε γειτνιάζοντα χώρο. Η ζήτηση αναμένεται να είναι μεγάλη ή μικρή. Η πιθανότητα μικρής ζήτησης είναι 0.3. Εάν η ζήτηση είναι μικρή, η μεγάλη μονάδα έχει σημερινή αξία \$5 εκατομμύρια και η μικρή \$8 million. Εάν η ζήτηση είναι μεγάλη, η μεγάλη μονάδα αποδίδει με σημερινή αξία \$18 εκατομμύρια και η μικρή μονάδα με σημερινή αξία μόνο \$10 εκατομμύρια. Ωστόσο, η μικρή μονάδα μπορεί να επεκταθεί αργότερα, εάν η ζήτηση αυξηθεί με μια σημερινή αξία της τάξης των \$14 εκατομμυρίων.

Ζητούμενα:

α. Να σχεδιασθεί το δένδρο Λήψης Αποφάσεων

β. Ποια η βέλτιστη απόφαση?

**Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**  
Περίπου 15 ώρες

## **ΤΙΤΛΟΣ: Προγραμματισμός παραγωγικής δυναμικότητας – Εργαλεία για προγραμματισμό παραγωγικής δυναμικότητας**

**(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Περίληψη**

Αυτή η ενότητα εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές μπορούν να αναθεωρήσουν κατά το βέλτιστο τα επίπεδα παραγωγικής δυναμικότητας και να προσδιορίσουν επίσης κατά το βέλτιστο, τον χρόνο επαύξησης ή μείωσης της παραγωγικής δυναμικότητας μακροπρόθεσμα. Το είδος αποφάσεων που άπτονται της παραγωγικής δυναμικότητας διαφέρουν σε διαφορετική χρονική διάσταση. Τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα, είναι σημαντικά τα θέματα σχετικά με τον προγραμματισμό της παραγωγικής δυναμικότητας και της διαχείρισης περιορισμών και πρέπει να γίνουν κατανοητά σε συσχέτισμό το ένα με το άλλο.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Η παραγωγική δυναμικότητα είναι ο μέγιστος παραγωγικός ρυθμός μιας διαδικασίας ή ενός συστήματος. Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι να εξακριβώνουν ότι η εταιρεία έχει την παραγωγική δυναμικότητα να ικανοποιήσει την σημερινή και μελλοντική ζήτηση. Αλλιώς, ο οργανισμός θα χάσει ευκαιρίες για ανάπτυξη και πραγματοποίηση κερδών. Συνεπώς, οι αναπροσαρμογές για να μειωθεί η παραγωγική δυναμικότητα ή για να ξεπεραστούν ελλείψεις σε αυτή είναι σημαντικό κομμάτι της εργασίας. Η απόκτηση νέας παραγωγικής δυναμικότητας εξυπακούεται εκτενή προγραμματισμό και αυτό συχνά περιλαμβάνει σημαντικές δαπάνες πόρων και ανάλωση χρόνου. Οι αποφάσεις για την παραγωγική δυναμικότητα σχετίζονται με την ανάγκη για μια διαδικασία υπό το πρίσμα του ρόλου που διαδραματίζει αυτή εντός του οργανισμού και της αλυσίδας εφοδιασμού στο σύνολό της, επειδή η αλλαγή της παραγωγικής δυναμικότητας μιας διαδικασίας θα έχει αντίκτυπο στις άλλες διαδικασίες κατά μήκος της αλυσίδας. Η αύξηση ή η μείωση της ίδιας της παραγωγικής δυναμικότητας δεν είναι τόσο σημαντικό όσο η εξακρίβωση ότι ολοκληρωθεί η αλυσίδα εφοδιασμού, από την στιγμή της καταχώρησης μιας παραγγελίας μέχρι την στιγμή της παράδοσης, είναι σχεδιασμένη κατά τρόπο αποτελεσματικό. Οι αποφάσεις που άπτονται της παραγωγικής δυναμικότητας πρέπει να ευθυγραμμίζονται με αρκετά μακροπρόθεσμα θέματα, όπως οι οικονομίες κλίμακας και οι εξωτερικές επιβαρύνσεις της εταιρείας, μαζιλάρι προστασίας της παραγωγικής δυναμικότητας, στρατηγικές χρονισμού και αξιολόγησης του μεγέθους και αντιστάθμιση διεργασιών μεταξύ παροχής υπηρεσιών στον πελάτη και αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας. Αυτή η ενότητα εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές μπορούν να αναθεωρήσουν στο βέλτιστο τα επίπεδα παραγωγικής δυναμικότητας και να προσδιορίσουν τον χρόνο επαύξησης ή μείωσης της παραγωγικής δυναμικότητας μακροπρόθεσμα.

Οι αποφάσεις σχετικά με την παραγωγική δυναμικότητα έχουν επιπτώσεις σε διάφορα συναρτησιακά τμήματα στον οργανισμό. Το λογιστήριο πρέπει να παρέχει τη δέουσα πληροφόρηση σχετικά με το κόστος, για να αξιολογούνται οι αποφάσεις επέκτασης της παραγωγικής δυναμικότητας. Το τμήμα οικονομικών εκπονεί την οικονομική μελέτη για τις προτεινόμενες επενδύσεις επέκτασης της παραγωγικής δυναμικότητας και

εξασφαλίζει χρηματοδότηση για σκοπούς υποστήριξης των εν λόγω επενδύσεων. Το τμήμα μάρκετινγκ διοχετεύει προβλέψεις για την ζήτηση που χρειάζονται ώστε να επισημανθούν τα κενά στην παραγωγική δυναμικότητα. Το τμήμα διοίκησης των συστημάτων της πληροφορίας σχεδιάζει την ηλεκτρονική υποδομή που είναι απαραίτητη για να συγκεντρωθούν στοιχεία όπως πληροφόρηση για το κόστος, μέτρα οικονομικής απόδοσης, προβλέψεις για την ζήτηση και διαθέσιμα εργασιακά πρότυπα για όσους τα χρειάζονται για να εκπονήσουν ανάλυση των επιλογών σχετικά με την παραγωγική δυναμικότητα. Το τμήμα επιχειρησιακών λειτουργιών εμπλέκεται στην επιλογή των στρατηγικών παραγωγικής δυναμικότητας που μπορεί να υλοποιηθούν για να υπάρξει ανταπόκριση στη μελλοντική ζήτηση.

Οι αγορές διευκολύνουν την απόκτηση εξωτερικής παραγωγικής δυναμικότητας από τους προμηθευτές. Τέλος, το ανθρώπινο δυναμικό εστιάζει στην στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού που χρειάζεται για την υποστήριξη των εσωτερικών σχεδίων παραγωγικής δυναμικότητας. Έτσι, όλα τα τμήματα σε μια εταιρεία συμμετέχουν στις αποφάσεις για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό παραγωγικής δυναμικότητας και επηρεάζονται από αυτές.

Τα μακροπρόθεσμα σχέδια για παραγωγική δυναμικότητα αναφέρονται σε επενδύσεις για νέες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό σε οργανωτικό επίπεδο και απαιτείται συμμετοχή στα ανώτατα διοικητικά στρώματα, αλλά και έγκριση από τη διοίκηση, επειδή δεν είναι εύκολα αναστρέψιμη. Αυτά τα σχέδια καλύπτουν τουλάχιστον δυο χρόνια στο μέλλον, αλλά το διάστημα που μεσολαβεί από την υποβολή μέχρι την υλοποίηση μπορεί κάποτε να είναι μεγαλύτερο και να καταλήγει σε πιο χρονοβόρο σχεδιασμό χρονικού ορίζοντα.

Το είδος των αποφάσεων για παραγωγική δυναμικότητα διαφέρουν από χρονικό ορίζοντα σε χρονικό ορίζοντα. Τόσο τα μακροπρόθεσμα όσο και τα βραχυπρόθεσμα θέματα που σχετίζονται με σχεδιασμό της παραγωγικής δυναμικότητας και των διαχειριστικών περιορισμών είναι σημαντικά και πρέπει να γίνουν κατανοητά σε συσχετισμό το ένα με το άλλο.

Οι διευθυντές επιχειρησιακών λειτουργιών πρέπει να εξετάζουν τρεις διαστάσεις στρατηγικής παραγωγικής δυναμικότητας πριν να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικές αποφάσεις: (1) αξιολόγηση μεγέθους μαξιλαριού παραγωγικής δυναμικότητας, (2) Επιλογή του χρόνου και του μεγέθους της επέκτασης, και (3) Σύνδεση της παραγωγική δυναμικότητας με άλλες αποφάσεις που άπτονται λειτουργικών διεργασιών.

## **Στόχοι / Σκοποί**

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να εισαγάγει τους φοιτητές στην έννοια της παραγωγικής δυναμικότητας και στις στρατηγικές παραγωγικής δυναμικότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στον συσχετισμό μεταξύ της απόφασης για την παραγωγική δυναμικότητα και των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων.

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να εφαρμόζουν προσεγγίσεις σχεδιασμού παραγωγικής δυναμικότητας και να αξιολογούν καθοριστικά την αξιοποίηση της διαδικασίας,

- Να εκτιμούν πρακτικές οικονομιών κλίμακας και εξωτερικών επιβαρύνσεων μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Να ταξινομούν διάφορες στρατηγικές επιλογής χρόνου και αξιολόγησης του μεγέθους της παραγωγικής δυναμικότητας,
- Να εφαρμόζουν μια συστηματική προσέγγιση στον σχεδιασμό της παραγωγικής δυναμικότητας.

## Λέξεις Κλειδιά

Παραγωγική δυναμικότητα	αξιοποίηση	Σημείο συμφόρησης	Μαξιλάρι παραγωγικής δυναμικότητας	Στρατηγική επέκτασης	Στρατηγική «περίμενε να δούμε»
-------------------------	------------	-------------------	------------------------------------	----------------------	--------------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management*

*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

*LEE J. KRAJEWSKI*

*LARRY P. RITZMAN*

*MANOJ K. MALHOTRA*

*PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Στο βιβλίο επεξηγείται η έννοια της παραγωγικής δυναμικότητας και οι στρατηγικές παραγωγικής δυναμικότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στον συσχετισμό μεταξύ της απόφασης για την παραγωγική δυναμικότητα και των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης

### Άσκηση 8.1

Σάς έχει ζητηθεί να καταρτίσετε ένα σχέδιο παραγωγικής δυναμικότητας για μια καθοριστική επιχειρησιακή λειτουργία στην εταιρεία Surefoot Sandal. Το μέτρο σας για την παραγωγική δυναμικότητα είναι ο αριθμός των μηχανών. Κατασκευάζονται τρία προϊόντα: ανδρικά, γυναικεία και παιδικά σανδάλια). Τα χρονικά πρότυπα (χρόνοι επεξεργασίας και set up χρόνοι), ο όγκος της παρτίδας και οι προβλέψεις της ζήτησης

παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα. Η εταιρεία λειτουργεί με δυο 8ωρες βάρδιες, πάνω σε 5νθημερη εβδομαδιαία βάση, 50 εβδομάδες ετησίως. Σύμφωνα με την εμπειρία το μαξιλάρι παραγωγικής δυναμικότητας στο 5% είναι ικανοποιητικό.

Product	TIME STANDARDS		Lot Size (pairs/lot)	Demand Forecast (pairs/yr)
	Processing (hr/pair)	Setup (hr/pair)		
Men's sandals	0.05	0.5	240	80,000
Women's sandals	0.10	2.2	180	60,000
Children's sandals	0.02	3.8	360	120,000

### Ζητούμενο:

- α.** Εάν για την επιχειρησιακή λειτουργία υπάρχουν αυτή την στιγμή διαθέσιμες δυο μηχανές, ποιο είναι το κενό παραγωγικής δυναμικότητας;  
**β.** Πόσες μηχανές χρειάζονται;

### Άσκηση 8.2

Τι σημαίνει οικονομίες κλίμακας στην περίπτωση της πανεπιστημιακής τάξης; Με την αριθμητική αύξηση της τάξης, ποιες ενδείξεις για δυσοικονομίες κλίμακας (diseconomies of scale) επισημαίνονται; Πώς αυτές οι ενδείξεις σχετίζονται με την επαφή με τον πελάτη;

**Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**  
Περίπου 15 ώρες



## ΤΙΤΛΟΣ: Τοποθέτηση – Εργαλεία τοποθέτησης

(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη

Οι αποφάσεις για τη γεωγραφική επιλογή (τοποθέτηση) επηρεάζουν τις διεργασίες και τα τμήματα στον οργανισμό. Όταν γίνονται γεωγραφικές επιλογές για νέες εγκαταστάσεις λιανικού εμπορίου, όπως καταστήματα, το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να αξιολογήσει προσεκτικά το πώς αυτές οι γεωγραφικές επιλογές θα προσελκύσουν πελάτες και κατά πάσα πιθανότητα θα ανοίξει το δρόμο για νέες αγορές. Η μεταστέγαση όλων των τμημάτων του οργανισμού ή κάποιων από αυτά μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις συμπεριφορές του εργατικού δυναμικού της εταιρείας και την ικανότητα του οργανισμού να λειτουργεί αποτελεσματικά μέσα από όλα τα τμήματά του. Η γεωγραφική επιλογή επηρεάζει και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, το οποίο πρέπει να εναρμονιστεί με τις ανάγκες στρατολόγησης εκπαίδευσης προσωπικού της εταιρείας. Η γεωγραφική επιλογή για νέες εγκαταστάσεις ή η μεταστέγαση των υπάρχουσών εγκαταστάσεων, συνήθως έχει κόστος. Συνεπώς, αυτές οι αποφάσεις πρέπει να αξιολογούνται προσεκτικά από το λογιστήριο και το τμήμα οικονομικών του οργανισμού.

Τέλος, οι επιχειρησιακές λειτουργίες αποτελούν σημαντική διακύβευση στις αποφάσεις σχετικά με τη γεωγραφική επιλογή, επειδή η γεωγραφική επιλογή πρέπει να ικανοποιεί την σημερινή πελατολογική ζήτηση και να διασφαλίζει επαρκώς τις πελατειακές σχέσεις (τόσο για εξωτερικούς όσο και για εσωτερικούς πελάτες).

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η γεωγραφική επιλογή μιας εγκατάστασης είναι η διαδικασία προσδιορισμού γεωγραφικού χώρου για τις επιχειρησιακές λειτουργίες μιας εταιρείας, οι οποίες θα μπορούσαν να περιλάβουν μια μονάδα μεταποίησης, ένα κέντρο διανομής και ένα κέντρο εξυπηρέτησης πελατών. Οι γεωγραφικές επιλογές μπορεί να είναι καθοριστικά σημαντικές για τις εταιρείες και να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στις εταιρικές αλυσίδες εφοδιασμού. Για παράδειγμα, μπορούν να επηρεάσουν τις πελατειακές σχέσεις με τους προμηθευτές. Η αναπτυσσόμενη παγκόσμια οικονομία καθιστά τις εταιρείες κατά πολύ προσβασιμότερες στους προμηθευτές σε ολόκληρο τον κόσμο, πολλοί από τους οποίους μπορούν να προσφέρουν χαμηλότερα άμεσα κόστη ή υπηρεσίες και προϊόντα καλύτερης ποιότητας. Παρ' όλα ταύτα, όταν οι μεταποιητικές εγκαταστάσεις είναι υπεράκτιες και βρίσκονται γεωγραφικά πολύ μακριά από τους προμηθευτές τους, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ψηλότερα κόστη μεταφοράς και συντονιστικά προβλήματα. Πρόσθετα, οι πελατειακές σχέσεις ενδέχεται να επηρεαστούν από τις αποφάσεις της εταιρείας σε σχέση με τη γεωγραφική επιλογή. Εάν ο πελάτης πρέπει να έχει μια διαζώσης παρουσία κατά τη διεργασία, είναι απίθανο η γεωγραφική επιλογή να γίνει αποδεκτή εάν ο χρόνος ή η απόσταση μεταξύ του παρόχου υπηρεσιών και του πελάτη είναι μεγάλη. Εάν, από την άλλη, η πελατειακή σχέση είναι περισσότερη παθητική και απρόσωπη ή εάν το αντικείμενο της διεργασίας είναι τα υλικά ή οι πληροφορίες περισσότερο παρά οι άνθρωποι, τότε η γεωγραφική επιλογή είναι ίσως ήσσονος

σημασίας. Σε κάποιες περιπτώσεις, η τεχνολογία της πληροφορίας και το διαδίκτυο μπορούν να αποτελέσουν επικουρικό εργαλείο ώστε να αντιμετωπιστούν τα μειονεκτήματα σχετικά με τη γεωγραφική επιλογή μιας εταιρείας. Ακόμη κάτι είναι σαφές: Η γεωγραφική επιλογή μιας επιχείρησης για τις εγκαταστάσεις της επηρεάζει σημαντικά τα λειτουργικά κόστη της εταιρείας, την τιμολόγησή της για υπηρεσίες και προϊόντα, αλλά και την ικανότητά της να ανταγωνίζεται στην αγορά και να προσεγγίζει νέες πελατειακές ομάδες.

Οι διευθυντές των οργανισμών παροχής υπηρεσιών αλλά και μεταποίησης πρέπει να σταθμίζουν πολλούς παράγοντες όταν αξιολογούν την επιθυμητότητα κάποιων γεωγραφικών επιλογών, συμπεριλαμβανομένης και της εγγύτητάς τους στους πελάτες και προμηθευτές, τα εργατικά κόστη αλλά και τα έξοδα μεταφοράς. Οι διευθυντές μπορούν, γενικά, να αγνοήσουν παράγοντες που δεν ικανοποιούν τουλάχιστον μια από τις πιο κάτω προϋποθέσεις:

**1. Ο Παράγοντας Πρέπει να Είναι Ευαίσθητος στη Γεωγραφική Επιλογή.** Με άλλα λόγια, οι διευθυντές δεν θα πρέπει να θεωρούν ότι ένας παράγοντας παραμένει ανεπηρέαστος από την απόφαση γεωγραφικής επιλογής. Για παράδειγμα, εάν οι συμπεριφορές σε ένα κοινωνικό σύνολο είναι ενιαία καλές σε όλες τις περιοχές που εξετάζονται, οι συμπεριφορές σε αυτό το κοινωνικό σύνολο δεν πρέπει να θεωρούνται παράγοντας.

**2. Ο Παράγοντας Πρέπει να Έχει Μεγάλο Αντίκτυπο στην Ικανότητα της Εταιρείας να Επιτυγχάνει τους Στόχους της.** Για παράδειγμα, παρόλο που διαφορετικές εγκαταστάσεις θα βρίσκονται σε διαφορετικές αποστάσεις από τους προμηθευτές, εάν οι αποστολές φορτίων από αυτούς μπορούν να πραγματοποιούνται άμεσα και η επικοινωνία μαζί τους διεκπεραιώνεται με τηλεομοιοτυπία, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή τηλεδιάσκεψη, η απόσταση δεν φαίνεται να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην ικανότητα της εταιρείας να επιτυγχάνει τους στόχους της. Συνεπώς, δεν πρέπει να θεωρηθεί παράγοντας.

Οι διευθυντές μπορούν να διακρίνουν τους παράγοντες γεωγραφικής επιλογής σε πρωτεύοντες και δευτερεύοντες. Οι πρωτεύοντες παράγοντες προέρχονται από τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες (κόστος, ποιότητα, χρόνος, και ευελιξία), επηρεάζουν δε ιδιαίτερα σθεναρά τις πωλήσεις ή τα κόστη. Για παράδειγμα, το ευνοϊκό εργασιακό κλίμα και τα χρηματοοικονομικά κίνητρα ήταν οι επικρατέστεροι παράγοντες που επηρέαζαν τους την απόφαση να τοποθετηθεί γεωγραφικά το εργοστάσιο της BMW στην Spartanburg, Νότια Καρολίνα. Και οι δευτερεύοντες παράγοντες είναι σημαντικοί, όμως η διοίκηση μπορεί να υποβαθμίσει ή ακόμη να αγνοήσει κάποιους από τους δευτερεύοντες παράγοντες, εάν κάποιος άλλος κρίνεται σημαντικότερος. Ως εκ τούτου, για το εργοστάσιο GM's Saturn, στο οποίο η παραγωγή πολλών ανταλλακτικών που κατασκευάζονται εκεί είναι επιτόπια, τα έξοδα μεταφοράς των εισερχομένων φορτίων θεωρήθηκαν λιγότερο σημαντικά και συνεπώς κρίθηκαν ως δευτερεύοντες παράγοντες.

## **Στόχοι / Σκοποί**

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους σπουδαστές θέματα που άπτονται της γεωγραφικής θέσης της εγκατάστασης. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στους επικρατέστερους παράγοντες, στην απόφαση γεωγραφικής επιλογής. Περαιτέρω, θα

εξεταστούν εργαλεία γεωγραφικής θέσης ( Πίνακες Προτιμήσεων, Μέθοδος Απόστασης-Φορτίου, Κέντρο Βάρους και Ανάλυση Νεκρού Σημείου).

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι σπουδαστές θα είναι σε θέση:

- Να επεξηγούν πώς οι αποφάσεις για τη γεωγραφική επιλογή σχετίζονται με τον σχεδιασμό των αλυσίδων εφοδιασμού,
- Να ταξινομούν παράγοντες που επηρεάζουν γεωγραφικές επιλογές,
- Να εφαρμόζουν συστήματα γεωγραφικών πληροφοριών για να λάβουν αποφάσεις σχετικά με τη γεωγραφική θέση,
- Να εφαρμόζουν τεχνικές σχετικά με τη γεωγραφική θέση της εγκατάστασης.

### Λέξεις Κλειδιά

Εγκατάσταση	Γεωγραφική επιλογή εγκατάστασης	Φόρτωση - Απόσταση	Ανάλυση Νεκρού Σημείου	Κέντρο βάρους	Πίνακας προτιμήσεων
-------------	---------------------------------	--------------------	------------------------	---------------	---------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management  
PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION  
LEE J. KRAJEWSKI  
LARRY P. RITZMAN  
MANOJ K. MALHOTRA  
PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Στο βιβλίο παρουσιάζονται θέματα που άπτονται της γεωγραφικής θέσης της εγκατάστασης των οργανισμών. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στους επικρατέστερους παράγοντες, στην απόφαση γεωγραφικής επιλογής. Περαιτέρω, περιγράφονται τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την λήψη απόφασης για την γεωγραφική θέση ( Πίνακες Προτιμήσεων, Μέθοδος Απόστασης- Φορτίου, Κέντρο Βάρους και Ανάλυση Νεκρού Σημείου).

- Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό

**Δεν ισχύει**

## **Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης**

### **Άσκηση 9.1**

Επιλέξτε δυο οργανισμούς, ο ένας να εξειδικεύεται στην παροχή υπηρεσιών και ο δεύτερος στη μεταποίηση που γνωρίζετε. Ποιους παράγοντες κλειδιά θα εξέταζε έκαστος οργανισμός, ώστε να επιλέξει γεωγραφικό χώρο για τις νέες εγκαταστάσεις του; Ποια στοιχεία θα θέλατε να συγκεντρώσετε πριν αξιολογήσετε τις γεωγραφικές επιλογές και πώς θα τα συγκεντρώσετε; Εξηγήστε.

### **Άσκηση 9.2**

Ο διευθυντής επιχειρησιακών λειτουργιών του Mile-High Lemonade περιόρισε την έρευνα για εξεύρεση γεωγραφικού χώρου για τις νέες εγκαταστάσεις, σε επτά κοινότητες. Τα σταθερά έξοδα ετησίως (γη, κτηματικοί φόροι, ασφάλεια, εξοπλισμός και κτήρια) και τα κυμαινόμενα (εργατικά, υλικά, μεταφορές και κυμαινόμενες λειτουργικές δαπάνες) καταδεικνύονται στον πιο κάτω Πίνακα.

Ζητούμενο:

**α.** Ποια από τις κοινότητες δεν πρέπει να ληφθεί υπόψιν, επειδή υπερέχει μια άλλη (τόσο σε κυμαινόμενα όσο και σε σταθερά έξοδα);

**β.** Να σχεδιάσετε σε μια ενιαία γραφική παράσταση τις καμπύλες συνολικού κόστους αναφορικά με τις λοιπές κοινότητες. Να σημειώσετε πάνω στη γραφική παράσταση, το εύρος της ποσότητάς, σύμφωνα με την οποία εκάστη κοινότητα ορίζει το χαμηλότερο κόστος.

**γ.** Υπολογίστε με την ανάλυση του Νεκρού Σημείου, τις αντίστοιχες ποσότητες.

**TABLE 11.4 | FIXED AND VARIABLE COSTS FOR MILE-HIGH LEMONADE**

Community	Fixed Costs per Year	Variable Costs per Barrel
Aurora	\$1,600,000	\$17.00
Boulder	\$2,000,000	\$12.00
Colorado Springs	\$1,500,000	\$16.00
Denver	\$3,000,000	\$10.00
Englewood	\$1,800,000	\$15.00
Fort Collins	\$1,200,000	\$15.00
Golden	\$1,700,000	\$14.00

### Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή

Περίπου 15 ώρες

### ΤΙΤΛΟΣ: Χωροταξικός Σχεδιασμός – Είδη Χωροταξικού Σχεδιασμού

(10<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Περίληψη

Οι αποφάσεις για τη διάταξη του χώρου εγκατάστασης μεταφράζουν τις γενικότερες αποφάσεις για τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες της εταιρείας, τις διεργασίες και την παραγωγική δυναμικότητα σε πραγματικές απτές διευθετήσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο, τον εξοπλισμό και τον χώρο. Σε αυτή την ενότητα εξετάζουμε διάφορες τεχνικές Χωροταξικού Σχεδιασμού.

#### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η επιλογή δομής για τις διάφορες διεργασίες σε μιας επιχείρηση αποτελεί στρατηγική απόφαση, όμως πρέπει να ακολουθείται από μια πιο τακτική απόφαση — Χωροταξικού Σχεδιασμού. Χωροταξικός Σχεδιασμός είναι η φυσική διευθέτηση των επιχειρησιακών λειτουργιών (ή τμημάτων) που δημιουργούνται με διάφορες διαδικασίες και δίνει σε αυτές απτή μορφή. Οι διαδικασίες τείνουν για οργανωτικούς σκοπούς, να ομαδοποιούνται σε επιχειρησιακές λειτουργίες ή τμήματα. Μια *επιχειρησιακή λειτουργία* είναι το σύνολο των κεφαλαιακών και ανθρώπινων πόρων που λειτουργούν ως σύνολο ή ως μέρος μιας ή περισσότερων διαδικασιών. Για παράδειγμα, μια επιχειρησιακή λειτουργία θα μπορούσε να είναι αρκετοί αντιπρόσωποι στην υπηρεσία του πελάτη, σε πελατειακό χώρο υποδοχής· ένα σύνολο μηχανών και εργατών που κατασκευάζουν κινητά τηλέφωνα· ή ένα τμήμα μάρκετινγκ. Ανεξάρτητα από το πώς ομαδοποιούνται οργανωτικά οι διαδικασίες, πολλές από αυτές επηρεάζουν τις τμηματικές δικαιοδοσίες.

Η ροή εργασίας ανάμεσα στα τμήματα θα μπορούσε να περιλαμβάνει διοχέτευση πληροφοριών, παροχή υπηρεσιών ή παραγωγή προϊόντων. Η διαδικαστική δομή, η οποία δημιουργεί περισσότερες διαδραστικές τμηματικές ροές, όπως και με την παραγωγική εργασία ή σύνολο διεργασιών, αποτελούν τα πιο απρόσμενα προβλήματα διάταξης.

Ο διαγραμματικός προγραμματισμός οδηγεί σε αποφάσεις αναφορικά με τη φυσική διεύθυνση των κέντρων οικονομικής δραστηριότητας εντός των εγκαταστάσεων. Στόχος του διαγραμματικού προγραμματισμού είναι να καταστήσει δυνατό για το εργατικό δυναμικό αλλά και για τον εξοπλισμό να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Πριν ένα διευθυντής λάβει αποφάσεις αναφορικά με τη φυσική διεύθυνση, πρέπει να μελετήσει 4 θέματα:

1. Ποια κέντρα θα πρέπει να περιλαμβάνουν διάταξη;

Τα κέντρα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις διαδικαστικές αποφάσεις και να μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα.

2. Πόσο χώρο και παραγωγική δυναμικότητα χρειάζεται ένα κέντρο;

Ο ακατάλληλος χώρος μπορεί να είναι η αιτία μειωμένης παραγωγικότητας. Ένας υπερμεγέθης χώρος είναι περιττός, γίνεται αιτία μειωμένης παραγωγικότητας και απομονώνει τους εργαζόμενους.

3. Πώς πρέπει να διαμορφώνεται ο χώρος έκαστου κέντρου;

Το εύρος του χώρου, το σχήμα του και τα διάφορα στοιχεία στον χώρο συσχετίζονται.

4. Πού πρέπει να βρίσκεται γεωγραφικά έκαστο κέντρο;

Η γεωγραφική επιλογή μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την παραγωγικότητα.

Η γεωγραφική επιλογή ενός κέντρου έχει δυο διαστάσεις:

(α) Σχετική γεωγραφική επιλογή,

(β) Απόλυτη γεωγραφική επιλογή.

Σχετική γεωγραφική επιλογή

Η σχετική γεωγραφική επιλογή αποτελεί καθοριστικό ζήτημα υπό κανονικές συνθήκες, όταν ο χρόνος μετακίνησης, η χρήση υλικών, το κόστος και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντικά θέματα.

Είδη διάταξης

Η επιλογή είδους διάταξης εξαρτάται ευρέως από την στρατηγική τοποθέτηση των εταιρειών.

Υπάρχουν τέσσερα βασικά είδη χωροταξίας .

Χωροταξία διαδικασίας

Χωροταξία προϊόντος

Μικτή χωροταξία

Χωροταξία σταθερής θέσης

## **Στόχοι / Σκοποί**

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να εισαγάγει τους φοιτητές στον στρατηγικό χωροταξικό σχεδιασμό και στη σύνδεση του χωροταξικού σχεδιασμού με την στρατηγική παραγωγής και λειτουργιών.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

1. Να εκτιμούν και να αξιολογούν τον συσχετισμό του χωροταξικού σχεδιασμού με την στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών,
2. Να επεξεργάζονται τα σημαντικά κριτήρια που πρέπει να εξετάζονται όταν καταρτίζει χωροταξικό σχεδιασμό,
3. Να εφαρμόζουν τη διαδικασία συλλογής πληροφοριών που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον καταρτισμό του χωροταξικού σχεδιασμού,
4. Να προβαίνουν στις αναγκαίες διευθετήσεις για την δημιουργία ενός χωροταξικού σχεδίου.

## Λέξεις Κλειδιά

Χωροταξικός Σχεδιασμός	Διαδικαστική διάταξη	Σχεδιασμός προϊόντων	Πρωτεύοντες παράγοντες	Δευτερεύοντες παράγοντες	Λειτουργικό κόστος
------------------------	----------------------	----------------------	------------------------	--------------------------	--------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management*

*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

*LEE J. KRAJEWSKI*

*LARRY P. RITZMAN*

*MANOJ K. MALHOTRA*

*PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Το βιβλίο εισαγάγει τους φοιτητές στον στρατηγικό χωροταξικό σχεδιασμό και στη σύνδεση του χωροταξικού σχεδιασμού με την στρατηγική παραγωγής και λειτουργιών.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

**Δεν ισχύει**

**Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης**

### **Άσκηση 10.1**

Περιγράψτε την παρουσίαση και τη χρήση του πίνακα εγγύτητας.

### **Άσκηση 10.2 (Αξιολογείται – 5 βαθμούς)**

Τα σημαντικά κριτήρια απόδοσης του χωροταξικού σχεδιασμού μπορεί να είναι πέραν από τη διαχείριση υλικών και επικοινωνιακών θεμάτων.

Να προσδιορίσετε ανάμεσα στα πιο κάτω, τα σημαντικά κριτήρια για ένα χωροταξικό σχεδιασμό. :

**α.** Αεροδρόμιο

**β.** Τράπεζα

**γ.** Τάξη

**δ.** Γραφείο σχεδιαστή προϊόντων

**ε.** Δικηγορικό Γραφείο

Επιλέξτε μια συνήθη δραστηριότητα από την καθημερινότητά σας, όπως γεύμα στην καφετέρια ή διακίνηση από την οικία σας στο σχολείο/εργασία και περιγράψτε τις «στενώσεις» (bottleneck) που περιορίζουν την αποτελεσματικότητα αυτής της διαδικασίας.

### **Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**

Περίπου 15 ώρες



## ΤΙΤΛΟΣ: Χωροταξία Διαδικασίας – Χωροταξία προϊόντος

(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη

Ο Χωροταξικός Σχεδιασμός συνδράμει σημαντικά στη γνωστοποίηση των παραγωγικών σχεδιασμών και των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων ενός οργανισμού. Ο Χωροταξικός Σχεδιασμός έχει πολλές πρακτικές και στρατηγικές επιπτώσεις. Η αλλοίωση της διαγραμματικής διάταξης μπορεί να επηρεάσει τον οργανισμό, καθώς και το πόσο καλά εκπληρώνονται οι ανταγωνιστικές προτεραιότητες, διευκολύνοντας τη ροή υλικών και πληροφοριών, επαυξάνοντας την αποτελεσματική αξιοποίηση της εργασίας, του εξοπλισμού, και των πωλήσεων σε καταστήματα λιανικής, αλλά και τη διευκόλυνση των πελατών, περιορίζοντας τους κινδύνους για τους εργαζόμενους, βελτιώνοντας, βελτιώνοντας το ηθικό του προσωπικού αλλά και την επικοινωνία. Σε αυτή την ενότητα καταδεικνύουμε την προσέγγιση του Χωροταξικού Σχεδιασμού που φέρνει κοντά τα τμήματα που έχουν μια ισχυρή αλληλεπιδραστική επικοινωνία ανάμεσα τους.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ο τύπος του χωροταξικού σχεδιασμού προσδιορίζεται από το είδος της επιχειρησιακής λειτουργίας. Ανάμεσα στους τύπους του χωροταξικού σχεδιασμού που έχουν στη διάθεσή τους οι διευθυντές είναι και η επιλογή να γίνει προγραμματισμός για σημερινές ή μελλοντικές ανάγκες, να επιλεγεί ένας πολύ-επίπεδος ή ένας ενιαίος σχεδιασμός, να ακολουθηθεί μια διευρυμένη διαδικασία σχεδιασμού ώστε να αξιοποιηθούν εισηγήσεις, να αποφασιστεί το είδος του σχεδίου που θα επιλεγεί και τα κριτήρια απόδοσης να τονισθούν. Η επιλογή του είδους του σχεδίου εξαρτάται ευρέως από την επιλογή της διαδικασίας. Διακρίνονται τέσσερις βασικοί τύποι: η χωροταξία διαδικασίας, η χωροταξία προϊόντος, η μεικτή και η χωροταξία σταθερής θέσης.

Αυτή η ενότητα εστιάζει στη χωροταξία διαδικασίας και στη η χωροταξία προϊόντος.

Η μέθοδος χωροταξικού σχεδιασμού εξαρτάται από το κατά πόσο έχει επιλεγεί η χωροταξία διαδικασίας ή η χωροταξία προϊόντος..

Για τη χωροταξία διαδικασίας ακολουθούνται τρία βασικά βήματα:

- (1) Συλλογή πληροφοριών,
- (2) Ετοιμασία ενός block plan, και
- (3) Ενδελεχής σχεδιασμός της χωροταξίας.

Βήμα 1: Συλλογή πληροφοριών.

Χρειάζονται τρία είδη πληροφοριών για να ξεκινήσει ο σχεδιασμός της χωροταξίας διαδικασίας:

Χωροταξικές προϋποθέσεις από το κέντρο, διαθέσιμος χώρος, και παράμετροι εγγύτητας.

*Χωροταξικές Προϋποθέσεις από το Κέντρο.*

Ο σχεδιαστής της διάταξης πρέπει να συνδέσει τις χωροταξικές προϋποθέσεις με τα σχέδια παραγωγικής δυναμικότητας, να υπολογίσει τον ειδικό εξοπλισμό και τις ανάγκες του χώρου για έκαστο κέντρο, να αφήσει δε και χώρο για διακίνηση.

*Διαθέσιμος Χώρος.*

Σύμφωνα με το *διάγραμμα κάλυψης* γίνεται κατανομή χώρου και καταδεικνύεται η θέση έκαστου τμήματος. Για να γίνει η περιγραφή μιας νέας εγκατάστασης, πρέπει το σχέδιο να δώσει μόνο τις διαστάσεις της νέας εγκατάστασης και την κατανομή του χώρου. Όταν η διάταξη σε μια υπάρχουσα εγκατάσταση αλλάξει, πρέπει να αλλάξει και το υπάρχον διάγραμμα κάλυψης.

*Παράμετροι Εγγύτητας.*

*Πρέπει επίσης ο σχεδιαστής της διάταξης να γνωρίζει την ανάγκη για έκαστο κέντρο να τοποθετηθεί το ένα κοντά στο άλλο. Η θέση βασίζεται στον αριθμό διακινήσεων ανάμεσα στα κέντρα και στις παραμέτρους ποιότητας.*

Ο προγραμματισμός της παραγωγής του προϊόντος εγείρει θέματα διοίκησης, εντελώς διαφορετικά από εκείνα στην περίπτωση του προγραμματισμού της διαδικασίας. Συχνά όταν γίνεται αναφορά σε παραγωγή ή γραμμή συναρμολόγησης, γίνεται διευθέτηση ώστε οι σταθμοί εργασίας στον προγραμματισμό του προϊόντος να βρίσκονται σε αλληλουχία. Το προϊόν μετακινείται από τον ένα σταθμό στον επόμενο μέχρι να ολοκληρωθεί στο τέλος της γραμμής παραγωγής. Τυπικά, ένας εργαζόμενος διασφαλίζει τη λειτουργία έκαστου σταθμού, εκτελώντας καθ' επανάληψη κάποιες εργασίες. Δημιουργείται ένα μικρό απόθεμα ανάμεσα στους σταθμούς, κατά τρόπο ώστε ο σταθμός να μην λειτουργεί αυτόνομα. Συνεπώς, η γραμμή παραγωγής είναι απλά, τόσο γρήγορη όσο ο βραδύτερός της σταθμός εργασίας.

## **Στόχοι / Σκοποί**

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να εισαγάγει τους φοιτητές στις ενδεδειγμένες διαδικασίες σχεδιασμού της διάταξης. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στο χωροταξικό σχεδιασμό της διαδικασίας και στο χωροταξικό σχεδιασμό προϊόντος.

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

1. Να διαβαθμίζουν τον τρόπο δημιουργίας μεικτών διατάξεων από τα στοιχεία.
2. Να προβαίνουν σε ένα βήμα προς βήμα προσέγγιση του χωροταξικού σχεδιασμού
3. Να χρησιμοποιούν τεχνικές βαθμολόγησης φορτίου-απόστασης για σκοπούς προγραμματισμού της διαδικασίας και να καταδεικνύουν πώς η παραγωγική δυναμικότητα συνδράμει τους διευθυντές να εξεύρουν μια αποτελεσματική λύση.
4. Να προβαίνουν σε εισηγήσεις αναφορικά με το χωροταξικό σχεδιασμό προϊόντος.
5. Να αξιολογούν διαφορετικές στρατηγικές αναφορικά με τη διάταξη των αποθηκών και των γραφείων.

## Λέξεις Κλειδιά

Παραγωγική διαδικασία	Σχέδιο προϊόντος	Υβριδική διάταξη	Διάγραμμα κάλυψης	Περίοδος κύκλου εργασίας	Σταθμοί εργασίας
-----------------------	------------------	------------------	-------------------	--------------------------	------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management*

*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

*LEE J. KRAJEWSKI*

*LARRY P. RITZMAN*

*MANOJ K. MALHOTRA*

*PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Το βιβλίο παρουσιάζει τις διαδικασίες σχεδιασμού της διάταξης. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στο χωροταξικό σχεδιασμό διαδικασίας και στο χωροταξικό σχεδιασμό προϊόντος.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

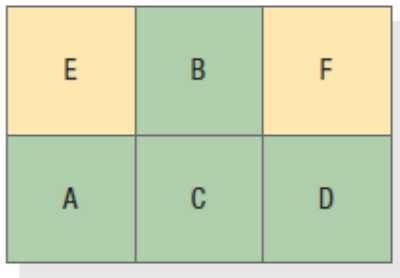
**Δεν ισχύει**

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης

### Άσκηση 11.1

Κάποιος εργολάβος που έχει συμβληθεί με αμυντική σύμβαση, αξιολογεί τον σημερινό σχεδιασμό του εργαστηρίου του. Ο Πίνακας στην συνέχεια καταδεικνύει τον σημερινό σχεδιασμό και το διάγραμμα προβάλλει τον πίνακα εγγύτητας αναφορικά με την εγκατάσταση που μετράται από τον αριθμό ημερήσιων διακινήσεων μεταξύ τμημάτων ανά δυο. Σύμφωνα με τους κανονισμούς για την ασφάλεια και την υγεία, πρέπει τα τμήματα Ε και ΣΤ να παραμείνουν στις σημερινές τους γεωγραφικές επιλογές.

TRIPS BETWEEN DEPARTMENTS						
Department	A	B	C	D	E	F
A	—	8	3		9	5
B		—		3		
C			—		8	9
D				—		3
E					—	3
F						—



### Υπάρχον Σχέδιο

#### Ζητούμενο:

**α.** Να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο δοκιμής-σφάλματος για να βρείτε καλύτερο σχεδιασμό **που να ελαχιστοποιεί το λειτουργικό κόστος.**

**β.** Πόσο καλύτερος είναι ο σχεδιασμός σας συγκριτικά με τον σημερινό σχεδιασμό με σημείο αναφοράς το αποτέλεσμα  $wd$ ; Χρησιμοποιείστε ευθύγραμμη απόσταση (rectilinear).

### Άσκηση 11.2

Μια εταιρεία δημιουργεί μια γραμμή συναρμολόγησης, για να παράγει 192 μονάδες με σύστημα θωρης βάρδιας. Ο πιο κάτω πίνακας προσδιορίζει τα στοιχεία παραγωγικής διαδικασίας, τον χρόνο και τα άμεσα προγενέστερα στοιχεία:

Work Element	Time (Sec)	Immediate Predecessor(s)
A	40	None
B	80	A
C	30	D, E, F
D	25	B
E	20	B
F	15	B
G	120	A
H	145	G
I	130	H
J	<u>115</u>	C, I
	Total 720	

**Ζητούμενα:**

- Να ετοιμάσετε το διάγραμμα προ απαιτούμενων διεργασιών.
- Υπολογίσετε το χρόνο κύκλου εργασίας (σε δευτερόλεπτα);
- Υπολογίσετε τον ελάχιστο θεωρητικό αριθμό σταθμών παραγωγής
- Να σχεδιάσετε τη γραμμή χρησιμοποιώντας τον κανόνα longest time.
- Υπολογίστε την απόδοση της μονάδας

**Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**

Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Καμπύλες Μάθησης

(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη

Στον σημερινό δυναμικό εργασιακό χώρο, οι αλλαγές που προκύπτουν είναι ραγδαίες. Όπου προκύπτει αλλαγή, παρατηρείται και μαθησιακή μεταβολή. Με την εκπαίδευση και την επανάληψη, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να διεκπεραιώνουν τις εργασιακές τους δραστηριότητες αποτελεσματικότερα και, ως εκ τούτου, επιτυγχάνεται μείωση του αριθμού άμεσων εργατωρών ανά μαθησιακή μονάδα. Οι οργανισμοί μαθαίνουν ακριβώς όπως και οι εργαζόμενοι. Η οργανωσιακή μάθηση περικλείει απόκτηση εμπειρίας σε προϊόντα και διαδικασίες, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα μέσω αυτοματισμού, αλλά και άλλες κεφαλαιουχικές επενδύσεις, προβαίνοντας δε και σε άλλες βελτιώσεις σε επίπεδο διοικητικής μεθοδολογίας και προσωπικού. Μπορεί να επιτευχθούν βελτιώσεις στην παραγωγικότητα με μια καλύτερη μεθοδολογία διεκπεραίωσης της εργασίας, της χρήσης αποτελεσματικότερων εργαλείων, σχεδιασμού της παραγωγής προϊόντων ή τεχνικών επιστασίας, αλλά και σε ατομικό μαθησιακό επίπεδο για έκαστο εργαζόμενο. Αυτές οι βελτιώσεις παραπέμπουν στα υπάρχοντα πρότυπα που πρέπει να αξιολογούνται συνεχώς και να εγκαινιάζονται νέα.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Σύμφωνα με τις τεχνικές υπολογισμού του χρόνου, υποτίθεται ότι η διαδικασία είναι σταθερή. Για την ανάλυση της μαθησιακής καμπύλης υπολογίζεται ότι η μάθηση είναι μια ατέρμονη διαδικασία, όπως και όταν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες εισάγονται συχνά. Με την εκπαίδευση και επανάληψη, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να διεκπεραιώνουν τις εργασιακές τους δραστηριότητες αποτελεσματικά, διαπιστώνεται η ανάγκη για διαδικαστικές βελτιώσεις, εισάγονται διοικητικές μέθοδοι και μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για την κατασκευή ενός προϊόντος. Αυτών των μαθησιακών αποτελεσμάτων μπορεί να προηγηθεί η **καμπύλη μάθησης**, μια γραμμή που δείχνει την σχέση μεταξύ χρόνου επεξεργασίας και αθροιστικής ποσότητας του προϊόντος που έχει κατασκευαστεί ή της υπηρεσίας που έχει προσφερθεί. Ο ζητούμενος χρόνος για την παραγωγή μιας μονάδας ή τη δημιουργία μιας υπηρεσίας μειώνεται ανάλογα με τον αυξανόμενο αριθμό μονάδων ή πελατών.

Το μαθησιακό αποτέλεσμα μπορεί να απεικονίζεται με μια γραμμή που καλείται μαθησιακή καμπύλη, η οποία καταδεικνύει τη σχέση μεταξύ του συνόλου των άμεσων εργατωρών ανά μονάδα και της αθροιστικής ποσότητας του προϊόντος που παράγεται ή των υπηρεσιών που προσφέρεται.

Η μαθησιακή καμπύλη σχετίζεται με την επαναλαμβανόμενη εργασία ή εργασιακή δραστηριότητα και αντιπροσωπεύει την σχέση μεταξύ εμπειρίας και παραγωγής:

Ο απαιτούμενος χρόνος για την παραγωγή μιας μονάδας μειώνεται όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός μονάδων που παράγει η εταιρεία ή ο κατασκευαστής.

Όταν επεξεργαζόμαστε μια μαθησιακή καμπύλη, κάνουμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

- Ο αριθμός των άμεσων εργατωρών που απαιτείται για την παραγωγή της  $n + 1^{\text{ης}}$  μονάδας θα είναι πάντοτε μικρότερος από αυτόν των άμεσων εργατωρών που απαιτείται για την νιοστή μονάδα.
  - Οι προϋποθέσεις για τις άμεσες εργατώρες θα περιοριστούν σε ποσοστό απόκλισης ως αθροιστικές αυξήσεις παραγωγής,
  - Τη μείωση στον χρόνο θα ακολουθήσει μια εκθετική καμπύλη.
- Με άλλα λόγια, ο χρόνος παραγωγής ανά μονάδα ανά μονάδα μειώνεται από ένα σταθερό ποσοστό κάθε φορά που διπλασιάζεται η παραγωγή. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα λογαριθμικό μοντέλο για να σχεδιάσουμε μια μαθησιακή καμπύλη.
- Ο άμεσος εργατοχρόνος που απαιτείται για τη νιοστή μονάδα  $kn$ , είναι  $Kn = K1n^b$
- Όπου  $k1$  = άμεσες εργατώρες για την πρώτη μονάδα  
 $\eta$  = αθροιστικός αριθμός μονάδων που έχουν κατασκευαστεί  
 $b = \log r / \log 2$   
 $r$  = συντελεστής μάθησης

### Στόχοι / Σκοποί

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να εισαγάγει τους φοιτητές στην έννοια της μάθησης μέσα στο εταιρικό περιβάλλον. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη χρήση της καμπύλης μάθησης για τον υπολογισμό του κόστους μεταποίησης.

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

1. Να καταδεικνύουν την έννοια της καμπύλης μάθησης και πώς ο όγκος σχετίζεται με τα κόστη της μονάδας,
2. Να φτιάχνουν μια καμπύλη μάθησης, χρησιμοποιώντας το λογαριθμικό μοντέλο,
3. Να προσδιορίζουν τρόπους χρήσης της καμπύλης μάθησης για σκοπούς λήξης διοικητικών αποφάσεων,
4. Να εκτιμούν τους βασικούς προβληματισμούς της Διοίκησης χρησιμοποιώντας καμπύλες μάθησης.

### Λέξεις Κλειδιά

Μαθησιακή οργάνωση	Καμπύλες Μάθησης	Κόστος μεταποίησης	Μαθησιακός συντελεστής	Κόστος μονάδας	Λογαριθμικό μοντέλο
--------------------	------------------	--------------------	------------------------	----------------	---------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:  
*Operations Management*  
*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

LEE J. KRAJEWSKI  
LARRY P. RITZMAN  
MANOJ K. MALHOTRA  
PEARSON

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Στο βιβλίο περιγράφεται η έννοια της μάθησης μέσα στο εταιρικό περιβάλλον. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη χρήση της καμπύλης μάθησης για τον υπολογισμό του κόστους μεταποίησης.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

**Δεν ισχύει**

**Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης**

**Άσκηση 12.1**

Ένας κατασκευαστής μηχανών diesel χρειάζεται 50,000 ώρες για να παράγει την πρώτη μονάδα. Βάσει προγενέστερης εμπειρίας με προσομοιάζοντα προϊόντα, ο ρυθμός μάθησης ανέρχεται σε 80%.

Ζητούμενα:

Χρησιμοποιείστε το λογαριθμικό μοντέλο για να υπολογίσετε τις ώρες εργασίας που απαιτείται για την 40στή μηχανή diesel και τον αθροιστικό μέσο αριθμό εργατωρών ανά μονάδα για τις πρώτες 40 μονάδες.

**Άσκηση 12.2**

Μόλις έχει κοινοποιηθεί στον διευθυντή μιας μεταποιητικής μονάδας κατά παραγγελία το πρόγραμμα παραγωγής για μια παραγγελία 30 μεγάλων τουρμπίνων. Η εταιρεία πρέπει εντός των 5 επόμενων μηνών, να παράγει 2, 3, 5, 8 και 12 τουρμπίνες αντίστοιχα. Η πρώτη μονάδα έχει δεσμευτεί για 30,000 άμεσες εργατοώρες και σύμφωνα με την εμπειρία των προγενέστερων έργων, καταδεικνύεται ότι ένας ρυθμός μάθησης 90% είναι ο ενδεδειγμένος: συνεπώς, η δεύτερη μονάδα θα χρειασθεί 27,000 ώρες. Έκαστος υπάλληλος εργάζεται κατά μέσο όρο μηνιαίως 150 ώρες.

Ζητούμενο:

Υπολογίστε τον συνολικό αριθμό πλήρως απασχολουμένων υπαλλήλων που χρειάζεται μηνιαίως για τους επόμενους 5 μήνες.

**Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**

Περίπου 15 ώρες



## **ΤΙΤΛΟΣ: Βελτιστοποιημένα Συστήματα. Απογραφή Αποθέματος – Διαχείριση Αποθέματος**

**(13<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Περίληψη**

Τα βελτιστοποιημένα συστήματα είναι λειτουργικά συστήματα που μεγιστοποιούν την προστιθέμενη αξία από έκαστη εταιρική δραστηριότητα, απαλλαγμένη από σπατάλες και καθυστερήσεις. Περιλαμβάνουν την στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών της εταιρείας, διαδικαστικός σχεδιασμός, διαχείριση της ποιότητας, διαχείριση περιορισμών, διαγραμματικός σχεδιασμός, σχεδιασμός της αλυσίδας εφοδιασμού και τεχνολογία και διαχείριση αποθεμάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο από τις εταιρείες μεταποίησης όσο και από τους παρόχους υπηρεσιών.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Τα βελτιστοποιημένα συστήματα επηρεάζουν την ενδοεταιρική σύνδεση μεταξύ των βασικών και υποστηρικτικών διαδικασιών αλλά και την εξωεταιρική σύνδεση μεταξύ πελατών και προμηθευτών. Ο σχεδιασμός των αλυσίδων εφοδιασμού κάνοντας χρήση της προσέγγισης των λιτών συστημάτων, είναι σημαντικός για διάφορα τμήματα και λειτουργικούς χώρους σε όλο τον οργανισμό.

Το μάρκετινγκ βασίζεται στα βελτιστοποιημένα συστήματα για να εξασφαλίζεται η έγκαιρη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών ή η έγκαιρη παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων σε λογικές τιμές. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εφαρμόσει τα κατάλληλα συστήματα παροχής κινήτρων σύμφωνα με τα οποία η ομάδα εργασίας επιβραβεύεται. Πρόσθετα, στρατολογείται, εκπαιδεύεται και αξιολογείται το προσωπικό που χρειάζεται για να καταστεί το εργατικό δυναμικό ευέλικτο, ώστε να μπορεί επιτυχώς να χειρίζονται ένα λιτό σύστημα. Το τμήμα τεχνολογίας παραγωγής πρέπει να σχεδιάζει προϊόντα, χρησιμοποιώντας περισσότερα κοινά τμήματα, έτσι ώστε να χρειάζονται λιγότερες αναδιαρθρώσεις και εξειδικευμένες εργοστασιακές μονάδες.

Το τμήμα επιχειρησιακών λειτουργιών είναι υπεύθυνο για τη διατήρηση άρρηκτης συνεργασιακής σχέσης με τους προμηθευτές, σχεδιάζοντας το λιτό σύστημα και χρησιμοποιώντας το στην παροχή υπηρεσιών ή στην παραγωγή προϊόντων. Το λογιστήριο πρέπει να αναπροσαρμόσει την τιμολόγησή του και τις πρακτικές κοστολόγησης, ώστε να παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη για τη διαχείριση των λιτών συστημάτων. Εν κατακλείδι, η Ανώτερη Διοίκηση πρέπει να ενστερνιστεί τη λιτή φιλοσοφία και να την εντάξει στην οργανισμική κουλτούρα και μάθηση.

Το λιτό σύστημα μπορεί να αποβεί η λύση για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την εφαρμογή εντυπωσιακών βελτιώσεων. Τα βελτιστοποιημένα συστήματα μπορούν να αποτελέσουν αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής στρατηγικής με βάση την ταχύτητα, επειδή περιορίζουν συρρικνώνουν την περίοδο κύκλου εργασίας, βελτιώνουν τον αποθεματικό κύκλο εργασιών και επαυξάνουν την εργασιακή παραγωγικότητα. Καταδεικνύεται και σε πρόσφατες μελέτες ότι οι πρακτικές που περιλαμβάνουν διάφορες συνιστώσες λιτών συστημάτων όπως τα: JIT, TQM, Έξι Σίγμα,

ολική προληπτική συντήρηση (TPM) και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM), τόσο έκαστο ξεχωριστά όσο και συλλογικά, επιφέρουν βελτίωση της απόδοσης των μονάδων μεταποίησης, αλλά και της παροχής υπηρεσιών. Αναφορικά με τα βελτιστοποιημένα συστήματα, εξυπακούεται επίσης και σημαντικό ποσοστό συμμετοχής του προσωπικού με διαδραστικές περιόδους μικρών ομάδων, οι οποίες έχουν επιφέρει καταληκτικά βελτιώσεις σε πολλές πτυχές των επιχειρησιακών λειτουργιών, εκ των οποίων μάλιστα χωρίς να είναι διόλου ευκαταφρόνητη είναι και η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων. Αν και τα οφέλη των λιτών συστημάτων μπορούν να είναι αέναα, προβλήματα συνεχίζουν να αναδύονται μετά από μια μακρά περίοδο κατά την οποία το λιτό σύστημα παρέμεινε λειτουργικό και το οποίο, σύμφωνα με πρόσφατη τεκμηρίωση σχετικά με την ανάκληση προϊόντων και μια απόκλιση από τα αυστηρώς τηρούμενα κριτήρια ποιότητας που παρατηρείται στις βάρδιες και τα οποία κριτήρια ποιότητας αποτελούσαν πάντοτε το πρότυπο στην Toyota. Πρόσθετα, η υλοποίηση του λιτού συστήματος μπορεί να αποβεί χρονοβόρος.

Τα αποθέματα είναι σημαντικά για όλα τα είδη οργανισμών, για το προσωπικό τους αλλά και τις αλυσίδες εφοδιασμού που διαθέτουν. Τα αποθέματα επηρεάζουν άρδην τις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες, επειδή πρέπει να υπολογίζονται, να πληρώνονται, να χρησιμοποιούνται στις επιχειρησιακές λειτουργίες, να αποτελούν σημείο αναφοράς για να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών και να τυγχάνουν διαχείρισης. Τα αποθέματα χρειάζονται επενδυτικά κεφάλαια, όπως και στην περίπτωση αγοράς μιας νέας μηχανής. Τα χρήματα που επενδύονται σε απόθεμα είναι διαθέσιμα και για άλλα θέματα. Συνεπώς, αποστραγγίζουν τη ρευστότητα ενός οργανισμού. Παρ' όλα αυτά, οι εταιρείες αντιλαμβάνονται ότι η διαθεσιμότητα προϊόντων αποτελεί βασικό σημείο πωλήσεων σε πολλές αγορές και εντελώς καθοριστικό για πολλές άλλες.

## **Στόχοι / Σκοποί**

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να εισαγάγει τους φοιτητές στην έννοια των λιτών συστημάτων και στις διάφορες πρακτικές που ακολουθούνται για να επιτευχθεί η βελτιστοποιημένη παραγωγή. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στις έννοιες διαχείρισης των αποθεμάτων

## **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Στο τέλος της ενότητας οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- Επεξηγούν τον τρόπο με τον οποίο τα βελτιστοποιημένα συστήματα μπορούν να διευκολύνουν την συνεχή πρόοδο των διαδικασιών.
- Να αξιολογούν τα χαρακτηριστικά και τα στρατηγικά πλεονεκτήματα των βελτιστοποιημένων συστημάτων.
- Να αξιολογούν τη χαρτογράφηση της συνεχούς ροής και το ρόλο της στη μείωση αποβλήτων,
- Να εφαρμόζουν τα συστήματα *kanban* για καταρτίζουν πρόγραμμα παραγωγής υπό το πρίσμα ενός βελτιστοποιημένου συστήματος,

- Να προβαίνουν στην υλοποίηση θεμάτων που άπτονται της εφαρμογής βελτιστοποιημένων συστημάτων,
- Να επεξηγηθούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα κόστη του μακροχρόνιου αποθέματος,
- Να ταξινομήσουν τα διάφορα είδη αποθέματος καθώς και το ρόλο που διαδραματίζουν στις αλυσίδες εφοδιασμού,
- Να εφαρμόζουν τις βασικές μεθόδους για να μειωθούν τα αποθέματα στις αλυσίδες εφοδιασμού.

## Λέξεις Κλειδιά

Βελτιστοποιημένα συστήματα	Σύστημα Kanban	Κόστος εξάλειψης	Απόθεμα	Διαχείριση αποθέματος	Σπατάλες
----------------------------	----------------	------------------	---------	-----------------------	----------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Το πιο κάτω βιβλίο χρησιμοποιείται ως βασική βιβλιογραφία:

*Operations Management*

*PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, GLOBAL EDITION*

*LEE J. KRAJEWSKI*

*LARRY P. RITZMAN*

*MANOJ K. MALHOTRA*

*PEARSON*

Είναι ηλεκτρονικό βιβλίο εμπλουτισμένο με περιπτώσιολογικές μελέτες, παραδείγματα και ερωτήσεις

Το βιβλίο παρουσιάζει την έννοια των λιτών συστημάτων και τις διάφορες πρακτικές που ακολουθούνται για να επιτευχθεί η βελτιστοποιημένη παραγωγή. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στις έννοιες διαχείρισης των αποθεμάτων.

- **Συμπληρωματικές Πηγές / Υλικό**

**Δεν ισχύει**

## Ασκήσεις / Δραστηριότητες Αυτό-αξιολόγησης

### Άσκηση 13.1

Υποθέστε ότι ένας μεγάλος λιανέμπορος εκπτωτικής λιανικής πώλησης με αρκετή αγοραστική δύναμη στην αλυσίδα εφοδιασμού ζητά όπως όλοι οι προμηθευτές ενσωματώσουν ένα νέο σύστημα πληροφόρησης, το οποίο θα μειώσει κόστος υποβολής παραγγελίας μεταξύ του λιανεμπόρου και των προμηθευτών του, αλλά και μεταξύ των προμηθευτών και των προμηθευτών τους. Υποθέστε ακόμη ότι υπάρχει συσχετισμός μεταξύ του αριθμού παραγγελιών και του χρόνου παράδοσης· όσο μικρότερος είναι ο αριθμός παραγγελιών τόσο βραχύτερος είναι ο χρόνος παράδοσης

από τους προμηθευτές. Υποθέστε ότι όλοι τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού χρησιμοποιούν ένα σύστημα συνεχούς ελέγχου καθώς και το σύστημα Οικονομικής Ποσότητας Παραγγελιών EOQ. Εξηγήστε ποιες είναι οι επιπτώσεις του νέου συστήματος πληροφοριών για την αλυσίδα εφοδιασμού γενικά, καθώς και για τα συστήματα απογραφής των μελών της αλυσίδας εφοδιασμού ιδιαίτερα.

### **Άσκηση 13.2**

Στην περίπτωση που οι οργανισμοί δεν θα χρειάζονται πια αποθέματα, θα τα καταφέρουν να λειτουργήσουν; Γιατί; ή Γιατί όχι;

**Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**  
Περίπου 15 ώρες

## **ΤΕΛΙΚΗ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ / ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ**

Κατά τη διάρκεια αυτής της τελικής τηλεδιάσκεψης, οι φοιτητές ενημερώνονται για τη μορφή της τελικής εξέτασης (π.χ. ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σύντομες ή μακρές απαντήσεις, περιπτωσιολογικές μελέτες, κλπ.) και κατά πόσο η εξέταση θα πραγματοποιηθεί με ανοιχτά βιβλία ή όχι.

**ΤΙΤΛΟΣ:**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Προτεινόμενος χρόνος μελέτης του σπουδαστή**  
Περίπου 50 ώρες.

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τίτλος: Επιχειρησιακές λειτουργίες ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.  
Παραγωγικότητα, Μέτρηση Παραγωγικότητας  
(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 1.1

- α. Πολλαπλός παραγωγικός συντελεστής είναι η αναλογία της αξίας παραγωγής έναντι της αξίας των πόρων που εισρέουν.

$$\begin{aligned} \text{Value of output} &= \left[ \frac{50 \text{ student}}{\text{class}} \right] \left[ \frac{3 \text{ credit hours}}{\text{student}} \right] \left[ \frac{\$150 \text{ tuition} + \$100 \text{ state support}}{\text{credit hour}} \right] \\ &= \mathbf{\$37,500/\text{class}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Value of inputs} &= \text{Labor} + \text{Materials} + \text{Overhead} \\ &= \$4,000 + (\$20/\text{student} \times 50 \text{ students/class}) + \$25,000 \\ &= \mathbf{\$30,000/\text{class}} \end{aligned}$$

$$\text{Multifactor productivity} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\$37,500/\text{class}}{\$30,000/\text{class}} = \mathbf{1.25}$$

- β. Παραγωγή της εργασίας είναι η αναλογία της αξίας παραγωγής έναντι των ωρών εργασίας. Η αξία παραγωγής είναι η ίδια όπως και στο σημείο (α), ή

$$\begin{aligned} \text{Labor hours of input} &= \left[ \frac{14 \text{ hours}}{\text{week}} \right] \left[ \frac{16 \text{ weeks}}{\text{class}} \right] \\ &= \mathbf{224 \text{ hours/class}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Labor productivity} &= \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\$37,500/\text{class}}{224 \text{ hours/class}} \\ &= \mathbf{\$167.41/\text{hour}} \end{aligned}$$

## Άσκηση 1.2

$$\begin{aligned}\text{Value of output} &= (52 \text{ defective} \times 90/\text{defective}) \\ &+ (80 \text{ garments} \times 200/\text{garment}) \\ &= \mathbf{\$20,680}\end{aligned}$$

$$\text{Labor hours of input} = \mathbf{360 \text{ hours}}$$

$$\begin{aligned}\text{Labor productivity} &= \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\mathbf{\$20,680}}{\mathbf{360 \text{ hours}}} \\ &= \mathbf{\$57.44 \text{ in sales per hour}}\end{aligned}$$

**Τίτλος: Logistics και πρακτικές διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού**  
**(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

## Άσκηση 2.1

Η ανάπτυξη αλυσίδων εφοδιασμού ανάστροφης υλικοτεχνικής υποστήριξης επιφέρει οικονομικές επιπτώσεις. Κατά πρώτον, οι αλυσίδες εφοδιασμού ανάστροφης υλικοτεχνικής υποστήριξης είναι δαπανηρές για τον κάτοχο και τον διαχειριστή, τυπικά πολύ περισσότερο απ' ό,τι η προώθηση ροής αλυσίδων εφοδιασμού. Κατά δεύτερον, υπάρχουν φόβοι ότι εάν τα προϊόντα ανακατασκευαστούν θα κανιβαλίσουν την πώληση των νέων προϊόντων της εταιρείας. Κατά τρίτον, η εταιρεία αντιμετωπίζει περιστασιακά κόστη στην περίπτωση που δεν θα προβεί σε ανακατασκευή των προϊόντων της. Άλλες εταιρείες μπορεί να μαζέψουν μεταχειρισμένα προϊόντα και να τα ανακατασκευάσουν σε απευθείας ανταγωνισμό. Εν κατακλείδι, υπάρχει ανάγκη να υπάρχει ένα είδος κινήτρου για να διασφαλίζεται η ανακύκλωση υλικών που διοχετεύονται στην αλυσίδα εφοδιασμού ανάστροφης υλικοτεχνικής υποστήριξης. Στα κίνητρα θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνονται και τέλη για τον χρήστη του προϊόντος, δικαιώματα εγγύησης, πρόγραμμα επιστροφής, εμπορικών συναλλαγών και δραστηριότητες ανακύκλωσης στην κοινότητα.

## Άσκηση 2.2

Καθότι όλο και περισσότερες εταιρείες προβαίνουν σε διαβήματα για να δημιουργήσουν βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού, η σχέση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή αλλάζει ώστε να λαμβάνονται υπόψη δεοντολογικά θέματα. Με τη χρήση προγραμμάτων



όπως το SA8000:2014, οι εταιρείες επιλέγουν προμηθευτές που κατανοούν απόλυτα πώς να λειτουργεί σε ένα δεοντολογικό χώρο εργασίας. Βέβαια, η εταιρεία του αγοραστή πρέπει ακόμη να τηρήσει αυτές τις οδηγίες. Οι αγοραστές πρέπει να αποφεύγουν τις αντιδεοντολογικές πρακτικές, δηλαδή να προσδοκούν να λάβουν φιλοδωρήματα, να κοινοποιούν εμπιστευτικές προσφορές σε ευνοούμενους προμηθευτές, να ζητούν αμοιβαίες διευθετήσεις, να υπερβάλλουν αναφορικά με καταστάσεις ώστε να επιτύχουν καλύτερες συμφωνίες και να χρησιμοποιούν τους εταιρικούς πόρους για προσωπικό κέρδος. Εν κατακλείδι, η οικονομική ισχύς στην αλυσίδα εφοδιασμού αποτελεί πραγματικότητα. Οι ισχυροί αγοραστές πρέπει να την χρησιμοποιούν με σύνεση προς όφελος όλων στην αλυσίδα εφοδιασμού και όχι απλά και μόνο προς όφελος της αγοράστριας εταιρείας. Η ίδια λογική ισχύει και για ισχυρούς προμηθευτές, οι οποίοι θα πρέπει να αποφεύγουν να υπαγορεύουν στον πελάτη πολιτικές αναφορικά με παραγγελίες ή να ζητούν αποκλειστικό χώρο στα ράφια σε βάρος της αποδοτικότητας του λιανεμπορίου.

### **Τίτλος: Επιχειρησιακή Στρατηγική – Στρατηγικές Τοποθέτησης**

**(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 3.1**

Οι βασικές διεργασίες θα πρέπει να συνδέονται με την κύρια ειδίκευση μιας εταιρείας. Οι βασικές διεργασίες είναι αυτές που παρέχουν στην εταιρεία το βέλτιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ουσιαστική συνιστώσα του ορισμού των βασικών διεργασιών μιας εταιρείας είναι η έννοια του “κόστους αλληλεπίδρασης.” Αυτά τα κόστη περιλαμβάνουν τον χρόνο και το χρήμα που διατίθενται όποτε άνθρωποι και εταιρείες ανταλλάσσουν υπηρεσίες, προϊόντα ή ιδέες. Εάν τα κόστη συναλλαγής για να συνεχίσει μια διεργασία να εκτελείται από μια εταιρεία εσωτερικά είναι ψηλότερα από τα κόστη του εξωπορισμού, τότε θα πρέπει να γίνεται εξωτερική ανάθεση αυτής της διεργασίας.

#### **Άσκηση 3.2**

Συχνά δεν αποτελεί καλή ιδέα για μια εταιρεία να προσπαθεί να διακριθεί σε όλες τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες, επειδή γενικά είναι αδύνατο να επιτύχει κάτι τέτοιο. Η μετριότητα είναι προβλέψιμο αποτέλεσμα. Η επιλογή και τα ελάχιστα επίπεδα ενός ή περισσοτέρων ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων καθορίζονται από τους προσδιορίζοντες την παραγγελία για συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Η επιλογή των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων, στις οποίες η εταιρεία θα πρέπει να δώσει έμφαση διέπεται, συνήθως, από την εταιρική στρατηγική που άγεται από τη δήλωση για την εταιρική αποστολή και την κύρια ειδίκευση που η εταιρεία θέλει να αξιοποιήσει ώστε να διεκδικεί το βέλτιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

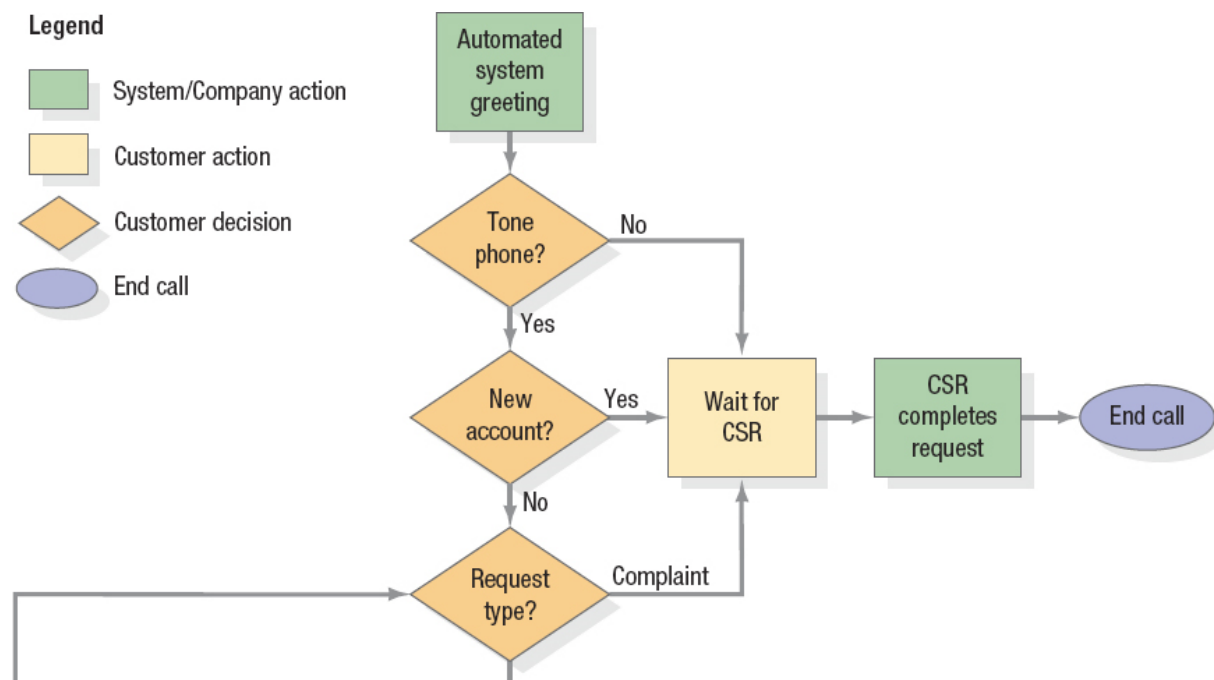
#### **Άσκηση 3.3 (αξιολογείται)**

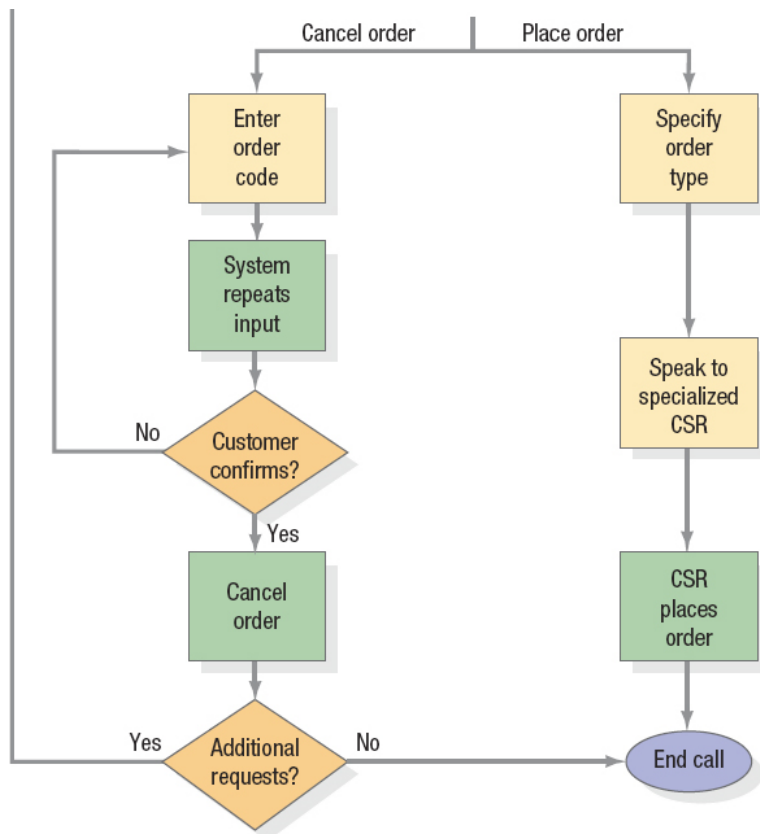
**Τίτλος: Διοίκηση Επιχειρησιακών Διεργασιών – Μείζονες Διαδικαστικές Αποφάσεις. Ανασχηματισμός της επιχειρηματικής διαδικασίας, εργαλεία Βελτίωσης της Διαδικασίας**

## (4<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 4.1

Διάγραμμα ροής Τηλεφωνικής Διεκπεραίωσης Παραγγελιών





#### ΑΣΚΗΣΗ 4.2 (ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ)

ΤΙΤΛΟΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

(5<sup>η</sup> ΒΔΟΜΑΔΑ)

#### Άσκηση 5.1

Οι ελαττωματικές επισημάνσεις υπολογίζονται στο 48.33 τοις εκατόν του συνολικού αριθμού παραλείψεων:

$$29/60 * 100\% = 48.33\%$$

Δοχεία που έχουν γεμίσει εσφαλμένα υπολογίζονται γύρω στο 30 τοις εκατόν του συνολικού αριθμού παραλείψεων:

$$18/60 * 100\% = 30.00\%$$

Το αθροιστικό ποσοστιαίο αποτέλεσμα για τις δυο συχνότερες παραλείψεις είναι

$$48.33\% + 30.00\% = 78.33\%$$

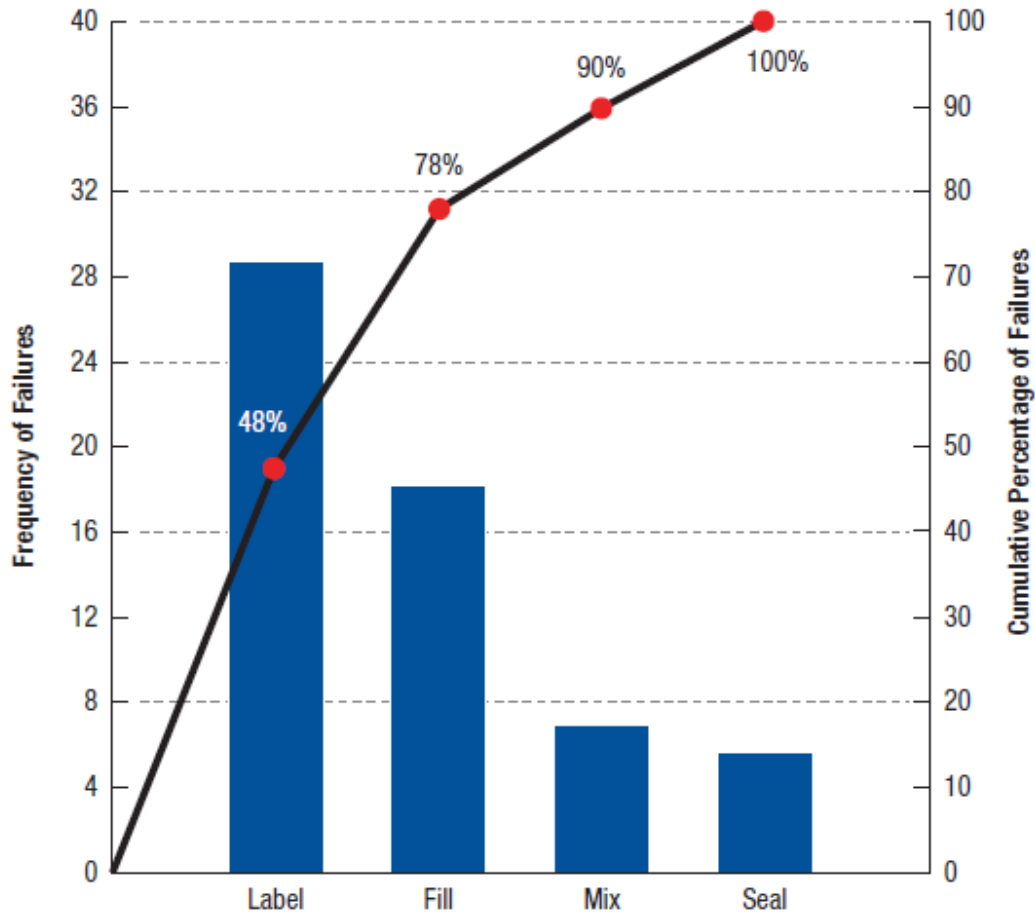
Το σύνολο είναι

$$7/60 * 100\% = 11.67\% \text{ παραλείψεις}$$

Το αθροιστικό ποσοστιαίο αποτέλεσμα είναι

$$78.33\% + 11.67\% = 90.00\%$$

Τα ελαττωματικά σφραγίσματα είναι  
 $6/60 * 100\% = 10\%$  παραλείψεις,  
Το αθροιστικό ποσοστιαίο αποτέλεσμα είναι:  
 $10\% + 90\% = 100.00\%$



## Άσκηση 5.2

Με την πιστοποίηση ISO εξασφαλίζονται σημαντικά ενδοεταιρικά και εξωεταιρικά οφέλη. Τα εξωεταιρικά οφέλη προέρχονται από την κερδοφόρα δυναμικότητα των πωλήσεων μετά από συμμόρφωση των εταιρειών με τα πρότυπα ISO. Είναι περισσότερες οι πιθανότητες να επιλεγεί εταιρεία ανάμεσα στις εταιρείες που αναζητούν προμηθευτή, εκείνη που συμμορφούται με τα πρότυπα ISO, νοούμενου ότι οι λοιπές παράμετροι δεν διαφέρουν. Συνεπώς, όλο και πιο πολλές εταιρείες επιδιώκουν να εξασφαλίσουν πιστοποίηση, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα ενδοεταιρικά οφέλη μπορεί να είναι ουσιαστικής σημασίας. Οι εταιρείες που είναι καταχωρημένες στα εταιρικά μητρώα δηλώνουν αυξημένη αποδοτικότητα κατά ένα μέσο όρο της τάξης του 48% και αυξημένη κερδοφορία στο μάρκετινγκ τους κατά 76%. Το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων που είναι ένας εξέχων θεσμός πιστοποίησης της ποιότητας των τρίτων μερών, εκτιμά ότι ως επί το πλείστον, οι εγγεγραμμένες εταιρείες με πιστοποίηση ISO

9000 βιώνουν μείωση του κόστους παραγωγής προϊόντων, της τάξης του 10%, χάριν στις βελτιωμένες πρακτικές που άπτονται της ποιότητας, τις οποίες ακολουθούν, ενώ καταβάλλουν προσπάθειες να πληρούν τις προϋποθέσεις για τεκμηρίωση της πιστοποίησης της ποιότητάς τους. Σύμφωνα με την πιστοποίηση ISO 9001:2008 οι εταιρείες οφείλουν να εκπονούν αναλύσεις και να τεκμηριώνουν τις διαδικασίες τους, ενώ είναι απαραίτητο σε κάθε περίπτωση να υλοποιούν συνεχώς πρακτικές βελτίωσης, να εμπλέκουν το προσωπικό και να μελετούν προσομοιάζοντα προγράμματα. Οι οδηγίες και οι προϋποθέσεις σύμφωνα με τα τεκμηριωμένα πρότυπα ISO παρέχουν στις εταιρείες ταχεία και αποτελεσματική εκκίνηση με τα προγράμματα TQM (Διαχείριση Ολικής Ποιότητας).

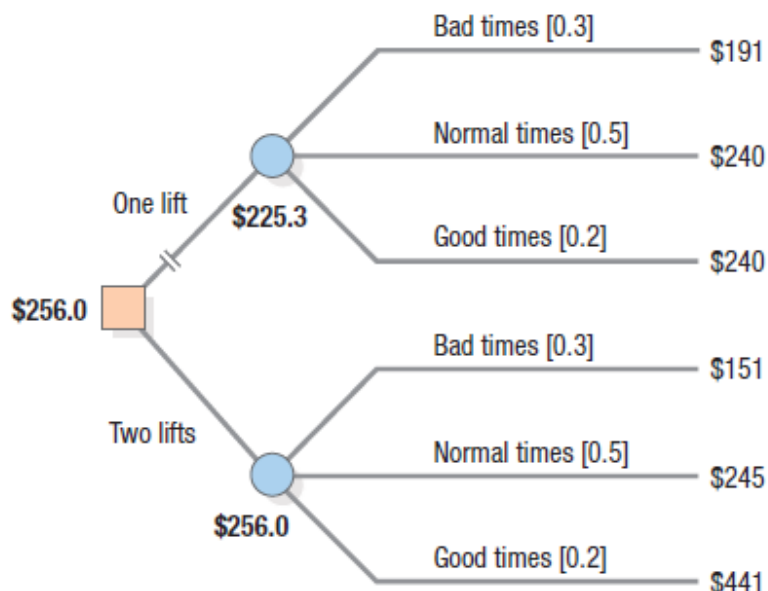
## **Τίτλος: Θεωρία Λήψης Αποφάσεων – Εργαλεία Λήψης Αποφάσεων**

**(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 6.1**

Το δένδρο αποφάσεων καταδεικνύεται στον πιο κάτω Πίνακα. Οι απολαβές (\$000) για έκαστο κλαδί εναλλακτικών περιπτώσεων καταδεικνύονται στον πιο κάτω πίνακα. Το σύνολο εισοδηματικών εισροών από ένα αναβατήρα, ο οποίος έχει 100% λειτουργική χωρητικότητα ανέρχεται σε \$490,000 (ή 250 πελάτες × 98 μέρες × \$20/πελάτης-μέρα).

Alternative	Economic Condition	Payoff Calculation (Revenue – Cost)
One lift	Bad times	$0.9(490) - (50 + 200) = 191$
	Normal times	$1.0(490) - (50 + 200) = 240$
	Good times	$1.0(490) - (50 + 200) = 240$
Two lifts	Bad times	$0.9(490) - (90 + 200) = 151$
	Normal times	$1.5(490) - (90 + 400) = 245$
	Good times	$1.9(490) - (90 + 400) = 441$



## Άσκηση 6.2

α. Ξεκινώντας με την αλγεβρική προσέγγιση, έχουμε:

$$Q = F / (p - c) = 56000 / (25 - 7) = 3111 \text{ μονάδες}$$

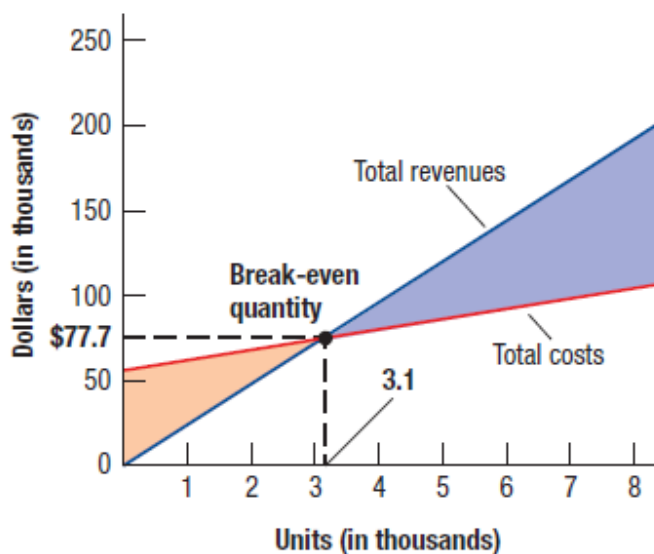
Χρησιμοποιώντας τη διαγραμματική προσέγγιση που καταδεικνύεται στον ακόλουθο Πίνακα, χαράσσουμε πρωτίστως δυο γραμμές:

$$\text{Σύνολο εισοδηματικής εισροής} = 25Q$$

$$\text{Συνολικό κόστος} = 56,000 + 7Q$$

Οι δυο γραμμές τέμνονται στο  $Q = 3,111$  μονάδες, η ισοσκελισμένη ποσότητα.

$$\begin{aligned} \beta. \text{ Συνολική συμβολή στα κέρδη} &= \text{Συνολική εισοδηματική εισροή} - \text{Συνολικό κόστος} \\ &= pQ - (F + cQ) \\ &= 15(10,000) - [56,000 + 7(10,000)] \\ &= \$24,000 \end{aligned}$$



**Τίτλος: Δένδρα Αποφάσεων - Ανάλυση Ευαισθησίας**  
(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)

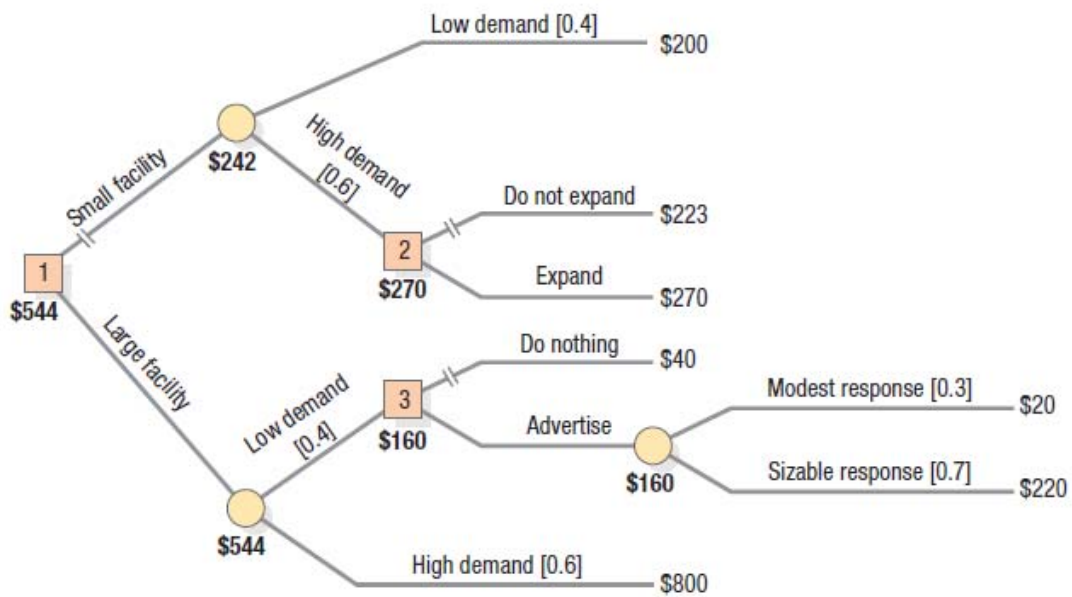
**Άσκηση 7.1**

Το δένδρο αποφάσεων στον πιο κάτω Πίνακα καταδεικνύει την πιθανότητα περίπτωσης και των απολαβών έκαστης των επτά εναλλακτικών συνδυασμών περιπτώσεων. Η πρώτη απόφαση εστιάζει στο κατά πόσο πρέπει να ανεγερθεί μια μικρή ή μια μεγάλη εγκατάσταση. Ο κόμβος της καταδεικνύεται πρώτος αριστερά, επειδή είναι η απόφαση που πρέπει να λάβει τώρα ο λιανέμπορος. Η δεύτερη απόφαση κόμβος— κατά πόσο η επέκταση θα μπορούσε να υλοποιηθεί σε μεταγενέστερο στάδιο — λαμβάνεται μόνο εάν η μικρότερη εγκατάσταση ανεγερθεί και η ζήτηση αυξηθεί εν κατακλείδι. Τέλος, η τρίτη απόφαση κόμβος — αναφορικά με την ωφελιμότητα μιας διαφημιστικής εκστρατείας — αυτή λαμβάνεται μόνο εάν ο λιανέμπορος χτίσει μια μεγάλη εγκατάσταση και η ζήτηση παραμείνει σε χαμηλά επίπεδα.

Η ανάλυση του δένδρου αποφάσεων ξεκινά με τον υπολογισμό των προσδοκώμενων απολαβών από δεξιά προς αριστερά που καταδεικνύεται στον πιο κάτω Πίνακα, την κατάλληλη περίπτωση και τις αποφάσεις κόμβους.

1. Αναφορικά με την περίπτωση κόμβο που αφορά στην διαφημιστική εκστρατεία, οι προσδοκώμενες απολαβές είναι 160 ή το ποσό απολαβών έκαστης περίπτωσης σταθμισμένο με την πιθανότητά της  $[0.3(20) + 0.7(220)]$ .
2. Οι προσδοκώμενες απολαβές για την απόφαση κόμβο 3 είναι 160, επειδή το «*Διαφημίζεσθαι*» (160) είναι καλύτερο από το «*Μη πράττειν*» (40). Κλαδέψετε την εναλλακτική επιλογή του «*Μη πράττειν*».
3. Οι απολαβές για την απόφαση κόμβο 2 είναι 270, επειδή το «*Επεκτείνεσθαι*» (270) είναι καλύτερο από το «*Μη επεκτείνεσθαι*» (223). Κλαδέψετε το *Μη επεκτείνεσθαι*.

4. Οι προσδοκώμενες απολαβές για την περίπτωση κόμβο που σχετίζεται με την ζήτηση, υποθέτοντας ότι αναγείρεται μια μικρή εγκατάσταση είναι 242 [ή  $0.4(200) + 0.6(270)$ ].
5. Οι προσδοκώμενες απολαβές για την περίπτωση κόμβο που σχετίζεται με την ζήτηση, υποθέτοντας ότι αναγείρεται μια μεγάλη εγκατάσταση, είναι 544 [ή  $0.4(160) + 0.6(800)$ ].
6. Οι προσδοκώμενες απολαβές για την απόφαση κόμβο 1 είναι 544, επειδή οι προσδοκώμενες απολαβές μιας μεγάλης εγκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Κλαδέψετε τη Μικρή εγκατάσταση.



### ΚΡΙΣΙΜΟ ΣΗΜΕΙΟ

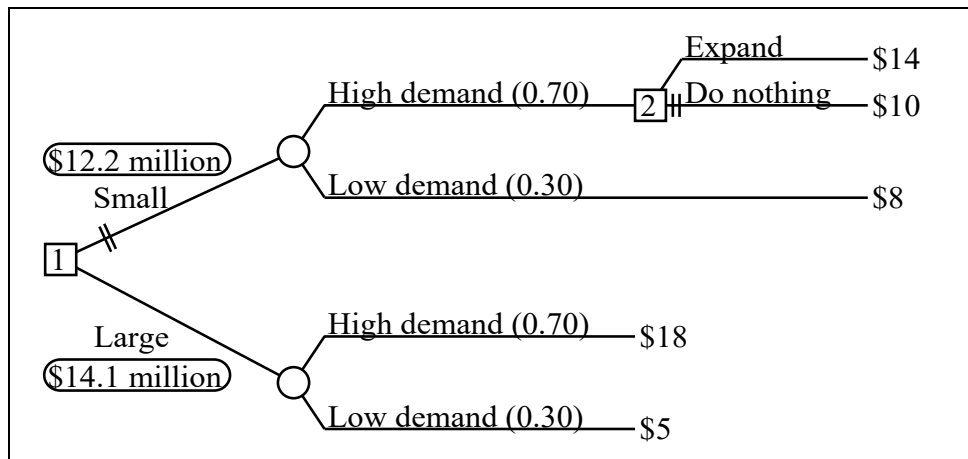
Ο λιανέμπορος πρέπει να αναγείρει τη μεγάλη εγκατάσταση. Αυτή η αρχική απόφαση είναι η μόνη που έχει παρθεί αυτή τη στιγμή.

### Άσκηση 7.2

Μικρή ή μεγάλη εγκατάσταση.

- α. Δένδρο αποφάσεων (οι απολαβές είναι εκατομμύρια δολάρια)





β. Επεξεργασία από δεξιά προς αριστερά:

### Απόφαση Κόμβος 2

1. Η βέλτιστη επιλογή είναι η εναλλακτική επιλογή του “Επεκτείνεσθαι” (**\$14**) που είναι οι προσδοκώμενες απολαβές αναφορικά με την Απόφαση Κόμβο 2. Κλαδέψετε την εναλλακτική επιλογή του “Μη πράττειν”.

### Απόφαση Κόμβος 1

1. Η εναλλακτική ανέγερσης μικρής εγκατάστασης με προσδοκώμενες απολαβές **\$12.2 εκατομμύρια** [ή  $0.70(14) + 0.30(8)$ ].
2. Η εναλλακτική ανέγερσης μεγάλης εγκατάστασης με προσδοκώμενες απολαβές **\$14.1 εκατομμύρια** [ή  $0.70(18) + 0.30(5)$ ].
3. Συνεπώς, η βέλτιστη επιλογή είναι η ανέγερση μεγάλης εγκατάστασης, επειδή έχει ψηλότερες προσδοκώμενες απολαβές (**\$14.1 εκατομμύρια**). Κλαδέψετε την εναλλακτική της μικρής εγκατάστασης.

Συμπέρασμα: Ανέγερση της μεγάλης εγκατάστασης με προσδοκώμενες απολαβές **\$14.1 εκατομμυρίων**.

### Τίτλος: Προγραμματισμός παραγωγικής δυναμικότητας – Εργαλεία για προγραμματισμό παραγωγικής δυναμικότητας

(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 8.1

α. Ο αριθμός ωρών λειτουργίας ετησίως,  $N$ , είναι  $N = (2 \text{ βάρδιες} / \text{ημερησίως})(8 \text{ ώρες} / \text{βάρδιες})(250 \text{ ημέρες} / \text{μηχανή} - \text{ετησίως}) = 4,000 \text{ ώρες} / \text{μηχανή} - \text{ετησίως}$ .

β. Ο αριθμός μηχανών που απαιτείται,  $M$ , είναι το άθροισμα των προϋποθέσεων που άπτονται της σχέσης μηχανής – ώρας και για τα τρία προϊόντα, διαιρούμενου δια του διαθέσιμου αριθμού ωρών παραγωγής ανά μηχανή:

$$\begin{aligned}
M &= \frac{[Dp + (D/Q)s]_{\text{men}} + [Dp + (D/Q)s]_{\text{women}} + [Dp + (D/Q)s]_{\text{children}}}{N [1 - (C/100)]} \\
&= \frac{[80,000(0.05) + (80,000/240)0.5] + [60,000(0.10) + (60,000/180)2.2] + [120,000(0.02) + (120,000/360)3.8]}{4,000[1 - (5/100)]} \\
&= \frac{14,567 \text{ hours/year}}{3,800 \text{ hours/machine - year}} = 3.83 \text{ or 4 machines}
\end{aligned}$$

## Άσκηση 8.2

Οι πρωτογενείς οικονομίες κλίμακας άπτονται της καταβολής της αμοιβής του διδάσκοντα έναντι της κάλυψης των αναγκών μιας μεγαλύτερης τάξης αλλά και της απόλυτης πλήρωσης των τάξεων σύμφωνα με τη χωρητικότητά τους (και ακόμη περισσότερο). Άσκοπες δαπάνες προκύπτουν όταν ζητείται πρόσθετη βοήθεια για επιθεώρηση της κατ' οίκον εργασίας, διαχείριση των εξετάσεων και συντονισμό των προγραμμάτων των σπουδαστών και των βοηθών. Η ανάπτυξη εξυπακούεται τελικά μεγαλύτερες τάξεις ή αίθουσες διαλέξεων. Εάν θεωρήσουμε ότι η μάθηση είναι το προϊόν, είναι δυνατόν να υπάρχουν μειωμένα έσοδα επί του μαθησιακού όγκου καθώς το μέγεθος της τάξης αυξάνεται. Η επισήμανση ενδείξεων άσκοπων δαπανών κλίμακας προκαλεί περιορισμένο αίσθημα ικανοποίησης στους διδάσκοντες από την εργασία τους και στους σπουδαστές μηδενικά κίνητρα και μεταμέλεια. Εάν χρειάζεται στενή επαφή με τον πελάτη γι' αυτού του είδους τη διεργασία για παροχή υπηρεσιών, προγενέστερες άσκοπες δαπάνες κλίμακας τείνουν να εμφανίζονται.

## Τοποθέτηση – Εργαλεία τοποθέτησης (9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 9.1

- Οι απαντήσεις εξαρτώνται από τους συγκεκριμένους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που έχουν επιλεγεί. Κάποιες αναμενόμενες τάσεις για τον κλάδο της μεταποίησης είναι: β

Ευνοϊκό εργασιακό κλίμα	Κλωστοϋφαντουργία, βιομηχανία επίπλου, ηλεκτρονικά είδη
Εγγύτητα στις αγορές	Βιομηχανία χάρτου, πλαστικών σωλήνων, αυτοκινητοβιομηχανία, βαρέων μετάλλων και επεξεργασίας τροφίμων
Ποιότητα ζωής	Εταιρείες υψηλής τεχνολογίας και έρευνας

Εγγύτητα στους προμηθευτές και στους πόρους	Χαρτοποιία, επεξεργαστές τροφίμων και παραγωγή τσιμέντου
Εγγύτητα στις άλλες εγκαταστάσεις της εταιρείας	Βιομηχανικές μονάδες ταϊστρων και γραμμές παραγωγής κάποιων προϊόντων στη μεταποιητική βιομηχανία ηλεκτρονικών υπολογιστών

Για τους *παρόχους υπηρεσιών*, συνήθως η σημαντικότερη παράμετρος που άπτεται της γεωγραφικής επιλογής είναι η εγγύτητα στους πελάτες που συνδέεται με την εισοδηματική εισροή. Άλλες παράμετροι που επίσης μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο είναι τα κόστη μεταφοράς και η εγγύτητα στις αγορές (όπως στην περίπτωση των κέντρων διανομής και των αποθηκών), η γεωγραφική επιλογή των ανταγωνιστών και παράμετροι που άπτονται συγκεκριμένου χώρου, όπως η λιανική δραστηριότητα και η πυκνότητα οικιστικών περιοχών για τους λιανεμπόρους. Η συλλογή πληροφοριών συσχετίζεται με τις παραμέτρους που έχουν επιλεγεί και η συλλογή τους μπορεί να γίνει κατά τη διάρκεια επιτόπιων επισκέψεων ή από συμβούλους, εμπορικά επιμελητήρια, κυβερνητικές υπηρεσίες, τράπεζες και τα συναφή. Για τόπους σε άλλες χώρες, χρειάζονται πρόσθετες πληροφορίες για τις διαφορές στο πολιτικό σύστημα, το εργατικό δίκαιο, τις κανονιστικές προϋποθέσεις και τις πολιτισμικές παραμέτρους. Είναι επίσης σημαντικό να αξιολογήσουμε το εύρος του ελέγχου που πρέπει να διενεργούν τα κεντρικά γραφεία, καθώς και τον βαθμό αποδοχής νέων τεχνικών.

### Άσκηση 9.2

**α.** Η Fort Collins υπερέρχει των: Aurora και Colorado Springs, επειδή τόσο τα σταθερά όσο και τα κυμαινόμενα έξοδα είναι ψηλότερα σε αυτές τις πόλεις από ό,τι στη Fort Collins. Η Golden υπερέρχει της Englewood.

**β.** Σύμφωνα με τον πιο κάτω Πίνακα, η Fort Collins προτιμείται για μικρές ποσότητες, η Boulder για μέτριες ποσότητες και η Denver για μεγάλες ποσότητες. Παρόλο που της Golden δεν υπερέρχει καμία πόλη, ταξινομείται ως δεύτερη ή τρίτη επιλογή στη λίστα. Η Golden δεν είναι επιλογή για το χαμηλότερο κόστος ανεξάρτητα από την ποσότητα.

**γ.** Το σημείο ισοστάθμισης μεταξύ Fort Collins και Boulder είναι

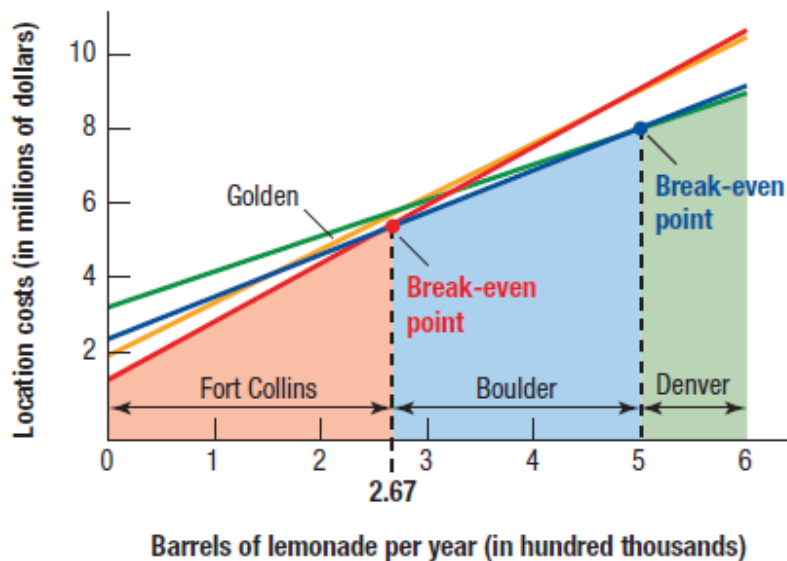
$$\$1,200,000 + \$15Q = \$2,000,000 + \$12Q$$

$$Q = 266,667 \text{ βαρέλια ετησίως}$$

Το σημείο ισοστάθμισης μεταξύ Denver και Boulder είναι

$$\$3,000,000 + 10Q = \$2,000,000 + \$12Q$$

$$Q = 500,000 \text{ βαρέλια ετησίως}$$



### Τίτλος: Χωροταξικός Σχεδιασμός – Είδη Χωροταξικού Σχεδιασμού (Εβδομάδα 10)

#### Άσκηση 10.1

Το Closeness Matrix είναι ένας πίνακας, στον οποίο καταλογοποιούνται τα τμήματα (ή οι επιχειρησιακές λειτουργίες) κάθετα από πάνω προς την αριστερή κάτω πλευρά του πίνακα. Στα σημεία τομής των τμημάτων ανά δύο, ευρίσκεται η παράμετρος εγγύτητας που δίνει το μέτρο της σχετικότητας των κέντρων ανά δυο που συσχετίζονται. Ο προγραμματιστής της διάταξης χρησιμοποιεί παραμέτρους σε συνδυασμό με ένα block plan, ώστε να τοποθετούνται σωστά τα τμήματα μέσα στον οργανισμό.

#### Άσκηση 10.2 (αξιολογείται)

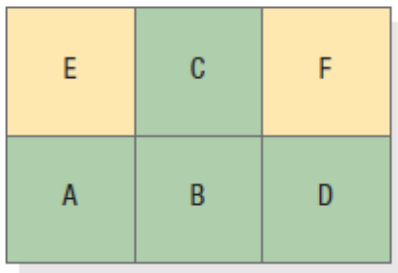
### Τίτλος: Χωροταξία Διαδικασίας – Χωροταξία προϊόντος (Εβδομάδα 11)

#### Άσκηση 11.1

Σύμφωνα με τον πίνακα, η βαθμολογία  $w_d$  μειώνεται από 92 αναφορικά με το υπάρχον σχέδιο σε 67 σύμφωνα με το αναθεωρημένο σχέδιο, δηλαδή μια μείωση της τάξης του 27%.

β. Πρόσθετα, για να παραμείνουν τα τμήματα Ε και ΣΤ στον σημερινό τους χώρο, σύμφωνα με ένα ικανοποιητικό σχέδιο τα ακόλουθα τμήματα θα μπορούσαν να συσχεταστούν ανά δυο, η μια δυάδα δίπλα στην άλλη: Α και Ε, Γ και ΣΤ, Α και Β, εν κατακλείδι Γ και Ε.

Ο Πίνακας στη συνέχεια έχει τύχει επεξεργασίας αφού δοκιμάστηκε και θεωρήθηκαν λάθη, πληροί δε όλες αυτές τις προϋποθέσεις. Αρχικά σε αυτόν σημειώνονται τα τμήματα Ε και ΣΤ στους σημερινούς χώρους τους. Στην συνέχεια, επειδή το τμήμα Γ πρέπει να βρίσκεται όσο πιο κοντά είναι δυνατόν τόσο στο τμήμα Ε όσο και στο τμήμα ΣΤ, το Γ τοποθετείται μεταξύ αυτών. Σημειώστε το Α κάτω από το Ε και το Β δίπλα από το Α. Όλα τα προβλήματα των πολλών διακινήσεων έχουν έτσι διευθετηθεί. Το τμήμα Δ που σημειώνεται στο διαθέσιμο χώρο δεν χρειάζεται να επανατοποθετηθεί.



### Προτεινόμενο σχέδιο

Department Pair	Number of Trips (1)	CURRENT PLAN		PROPOSED PLAN	
		Distance (2)	<i>wd</i> Score (1) × (2)	Distance (3)	<i>wd</i> Score (1) × (3)
A, B	8	2	16	1	8
A, C	3	1	3	2	6
A, E	9	1	9	1	9
A, F	5	3	15	3	15
B, D	3	2	6	1	3
C, E	8	2	16	1	8
C, F	9	2	18	1	9
D, F	3	1	3	1	3
E, F	3	2	6	2	6
			<i>wd</i> = 92		<i>wd</i> = 67

## Άσκηση 11.2

- a. The sum of the work-element times is 720 seconds, so

$$TM = \frac{\sum t}{c} = \frac{720 \text{ seconds/unit}}{150 \text{ seconds/unit-station}} = 4.8 \text{ or 5 stations}$$

which may not be achievable.

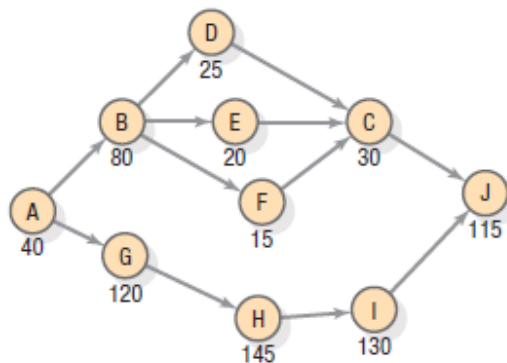
- b. Substituting in the cycle-time formula, we get

$$c = \frac{1}{r} = \frac{8 \text{ hours}}{192 \text{ units}} (3,600 \text{ seconds/hour}) = 150 \text{ seconds/unit}$$

- c. The precedence diagram is shown in Figure 7.6. Each row in the following table shows work elements assigned to each of the five workstations in the proposed solution.
- d. Calculating the efficiency, we get

$$\text{Efficiency} = \frac{\sum t}{nc} (100) = \frac{720 \text{ seconds/unit}}{5[150 \text{ seconds/unit}]} = 96\%$$

Thus, the balance delay is only 4 percent (100-96).



Πίν. 7.6 Διάγραμμα Προτεραιότητας

Station	Candidate(s)	Choice	Work-Element Time (Sec)	Cumulative Time (Sec)	Idle Time (c = 150 Sec)
S1	A	A	40	40	110
	B	B	80	120	30
	D, E, F	D	25	145	5
S2	E, F, G	G	120	120	30
	E, F	E	20	140	10
S3	F, H	H	145	145	5
S4	F, I	I	130	130	20
	F	F	15	145	5
S5	C	C	30	30	120
	J	J	115	145	5

## Τίτλος: Καμπύλες Μάθησης

(Εβδομάδα 12)

### Άσκηση 12.1

α. Ο υπολογιζόμενος αριθμός άμεσων εργατωρών που απαιτούνται για την παραγωγή της 40<sup>ης</sup> μονάδας είναι:

$$k_{40} = 50,000(40)^{\frac{(\log 0.8)}{\log 2}} = 50,000(40)^{-0.322} = 50,000(0.30488) = \mathbf{15,244 \text{ hours}}$$

- Υπολογίζουμε τον αθροιστικό αριθμό άμεσων εργατωρών κατά μέσο ανά μονάδα για τις πρώτες 40 μονάδες, με τη βοήθεια του σχετικού Πίνακα.
- Για την αθροιστική παραγωγή των 40 μονάδων και του ενός 80% μαθησιακού ποσοστού, ο παράγοντας είναι 0.42984.
- Ο αθροιστικός μέσος όρος σε άμεσες εργατώρες ανά μονάδα είναι:

$$50,000(0.42984) = \mathbf{21,492 \text{ hours.}}$$

### Άσκηση 12.2

Ο ακόλουθος πίνακας καταδεικνύει το χρονοδιάγραμμα παραγωγής και τον αθροιστικό αριθμό προγραμματισμένων μονάδων παραγωγής κατά τη διάρκεια

έκαστου μηνός:

Month	Units per Month	Cumulative Units
1	2	2
2	3	5
3	5	10
4	8	18
5	12	30

Πρέπει να βρούμε, πρωτίστως, το μέσο αθροιστικό χρόνο ανά μονάδα, κάνοντας χρήση του Πίνακα I.1, καθώς και το αθροιστικό σύνολο ωρών κατά τη διάρκεια έκαστου μηνός. Στην συνέχεια, μπορούμε να προσδιορίσουμε τον αριθμό των εργατωρών που χρειάζονται έκαστο μήνα.

Στην συνέχεια βλέπετε τους υπολογισμούς για τους μήνες 1 – 5.

Month	Cumulative Average Time per Unit	Cumulative Total Hours for All Units
1	$30,000(0.95000) = 28,500.0$	$(2)28,500.0 = \mathbf{57,000}$
2	$30,000(0.86784) = 26,035.2$	$(5)26,035.2 = \mathbf{130,176}$
3	$30,000(0.79945) = 23,983.5$	$(10)23,983.5 = \mathbf{239,835}$
4	$30,000(0.74080) = 22,224.0$	$(18)22,224.0 = \mathbf{400,032}$
5	$30,000(0.69090) = 20,727.0$	$(30)20,727.0 = \mathbf{621,810}$

Calculate the number of hours needed for a particular month by subtracting its cumulative total hours from that of the previous month.

Month 1:  $57,000 - 0 = 57,000$  hours

Month 2:  $130,176 - 57,000 = 73,176$  hours

Month 3:  $239,835 - 130,176 = 109,659$  hours

Month 4:  $400,032 - 239,835 = 160,197$  hours

Month 5:  $621,810 - 400,032 = 221,778$  hours



Ο απαιτούμενος αριθμός απασχολούμενων ισούται με τον αριθμό των ωρών που χρειάζονται έκαστο μήνα διαιρουμένων δια 150, με τον αριθμό εργατωρών έκαστου απασχολούμενου να μπορεί επίσης να υπολογιστεί.

$$\text{Month 1: } \frac{57,000}{150} = \mathbf{380} \text{ employees}$$

$$\text{Month 2: } \frac{73,176}{150} = \mathbf{488} \text{ employees}$$

$$\text{Month 3: } \frac{109,659}{150} = \mathbf{731} \text{ employees}$$

$$\text{Month 4: } \frac{160,197}{150} = \mathbf{1,068} \text{ employees}$$

$$\text{Month 5: } \frac{221,778}{150} = \mathbf{1,479} \text{ employees}$$

### **Τίτλος: Βελτιστοποιημένα Συστήματα. Απογραφή Αποθέματος – Διαχείριση Αποθέματος**

#### **(Εβδομάδα 13)**

#### **Άσκηση 13.1**

Για την συνεχή αναθεώρηση του συστήματος χρειάζεται καθορισμός δυο παραμέτρων: η ποσότητα παραγγελίας και το σημείο καταγραφής. Το κόστος παραγγελίας για έκαστη εταιρεία θα μειωθεί, πράγμα που σημαίνει ότι οι οικονομικές ποσότητες παραγγελίας θα μειωθούν. Κατά συνέπεια αυτής της εξέλιξης, ενδέχεται να υπάρξουν κάποιες επιπτώσεις στο σύστημα υλικοτεχνικής υποστήριξης. Η λιανική μεταφορά και λιγότερο δαπανηρή αποτελεί την επιλογή εάν οι αποστολές είναι μικρότερες και λιγότερο συχνές. Πρόσθετα και ενώ μειώνονται οι ποσότητες παραγγελίας, θα ελαττωθούν αριθμητικά και τα σημεία καταγραφής, επειδή ο χρόνος παράδοσης θα είναι μικρότερος. Κατά συνέπεια η αποθεματοποίηση σε σχέση με την αλυσίδα εφοδιασμού θα είναι μικρότερη.

Εάν η διακύμανση της ζήτησης ή ο χρόνος διανομής μειωθεί κατά συνέπεια του νέου συστήματος πληροφόρησης, μπορεί να υπάρξουν πρόσθετα αποθέματα ασφάλειας. Ωστόσο, όλα αυτά τα οφέλη θα επιφέρουν σε αντιπαραβολή πρόσθετες δαπάνες για την εισαγωγή του νέου συστήματος. Θα υπάρξουν επενδυτικές δαπάνες για εξοπλισμό και πιθανά συνεπαγόμενα κόστη εκπαίδευσης.

#### **Άσκηση 13.2**

Οι οργανισμοί δεν θα καταλήξουν ποτέ στην ουσία στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν αχρείαστα αποθέματα. Τα αποθέματα χρησιμεύουν ποικιλοτρόπως, πρέπει δε να τυγχάνουν διαχείρισης και να μην διαγράφονται. Αβεβαιότητες στην προμήθεια προϊόντων ή στην παροχή υπηρεσιών μπορούν να eliminate εξουδετερώνονται. Πρόσθετα, θα υπάρχει πάντοτε αποθεματοποίηση εκτός κι αν τα υλικά μπορεί να

διασφαλιστεί η άμεση μεταφορά υλικών. Μπορεί να γίνει απογραφή του κύκλου ζωής των προϊόντων εκτός κι αν φθάσουμε καθολικά στην ουσία, στις περιπτώσεις όπου η παραγωγή ενιαίων μονάδων είναι εφικτή.



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



European  
University Cyprus

**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA630 Ethics and Corporate Social Responsibility**

### Course Information

<b>Institution</b>	<b>European University Cyprus</b>		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	<b>MBA630</b>	Ethics and Corporate Social Responsibility	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Language of Instruction</b>	English		
<b>Course Type</b>	Compulsory <input type="checkbox"/>	Elective <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	THREE GRADED ASSIGNMENTS		
<b>Assessment</b>	Assignments	Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10		

Study Guide drafted by:	Prof. Marios Katsioloudes
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	Introduction to Corporate Social Responsibility	6
Week 2	Defining CSR: navigating through the jungle of definitions	8
Week 3	Core Characteristics of CSR	10
Week 4	CSR in different organizational contexts	12
Week 5	CSR in different organizational contexts (cont.)	15
Week 6	CSR in different organizational contexts (cont.)	18
Week 7	CSR in different regions of the globe	21
Week 8	CSR in different regions of the globe (cont.)	24
Week 9	CSR in different regions of the globe (cont.)	27
Week 10	Ethics, CSR and Stakeholders	30
Week 11	CSR and Sustainability	33
Week 12	Personal Ethics for Decision Making in Business	37
Week 13	Ethical Framework for Decision-Making in Business	39
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	43
Week 14	Final Examination	44
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	45

## **1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING: INTRODUCTION**

### **Programme Presentation**

- **Short description & objectives**
  - The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future
  - To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
  - To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
  - To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
  - To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
  - To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

### **Presentation of the Course through the Study Guide**

- **Short description & objectives**

This course incorporates both practical and theory-based knowledge in the area of ethics and corporate social responsibility (CSR). Students will discover how and why ethical issues can arise, and how-to best deal with such situations. Subsequently, students will examine the role of sustainable CSR as a strategy to improve products, profits and brand equity. This course will delve into measurable progress of CSR like, addressing the use of natural resources, pollution controls, monitoring ethical supply chains and expanded training of employees.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Identify CSR opportunities and decide which ones would be viable options for the firm

- Evaluate CSR as a business response to the challenges of globalization
- Formulate an ethical standing at a personal level
- Demonstrate decision making skills using theory and logic for ethical issues
- Analyze different perspectives and definitions of CSR

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide) for the entire course.

## **TITLE: Introduction to Corporate Social Responsibility**

**(1<sup>st</sup> Week)**

### **Summary**

The theories of corporate social responsibility (CSR), stakeholder, and moral responsibility and various ethical frameworks will be discussed during the first week. This initial approach will enable students to establish a solid understanding regarding CSR and how does it differ from ethics within the context of business.

### **Introductory Remarks**

Corporate social responsibility (CSR) is a business approach that contributes to sustainable development by delivering economic, social and environmental benefits for all stakeholders. CSR is a concept with many definitions and practices. The way it is understood and implemented differs greatly for each company and country. Moreover, CSR is a very broad concept that addresses many and various topics such as human rights, corporate governance, health and safety, environmental effects, working conditions and contribution to economic development. Whatever the definition is, the purpose of CSR is to drive change towards sustainability. The role of corporations in society is clearly on the agenda. Hardly a day goes by without media reports on corporate misbehaviour and scandals or, more positively, on contributions from business to wider society. A quick stroll to the local cinema and films like 'Blood Diamond', 'The Constant Gardener' or 'Supersize Me' reflect a growing interest among the public in the impact of corporations on contemporary life. Corporations have clearly started to take up this challenge. This began with 'the usual suspects' such as companies in the oil, chemical and tobacco industries. As a result of media pressure, major disasters, and sometimes governmental regulation, these companies realized that propping up oppressive regimes, being implicated in human rights violations, polluting the environment, or misinforming and deliberately harming their customers, just to give a few examples, were practices that had to be reconsidered if they wanted to survive in society at the end of the twentieth century. Today, however, there is virtually no industry, market, or business type that has not experienced growing demands to legitimate its practices to society at large. For instance banking, retailing, tourism, food and beverages, entertainment, and healthcare industries – for long considered to be fairly 'clean' and uncontroversial – now all face increasing expectations that they institute more responsible practices.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:



- Theories of CSR
- Ethical frameworks
- Morality

## Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Assess CSR and understand its concepts
- Analyze the various concepts of CSR
- Evaluate the importance of CSR in today’s world

## Key Words.

CSR theory	Stakeholders	Ethical Framework			
------------	--------------	-------------------	--	--	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Krymet Tunca Caliyurt (Editor); (E-book 2020) *New Approaches to CSR, Sustainability and Accountability, Volume 1*. Springer.

This book provides a platform for discussing the challenges that organizations face in order to implement sustainability, ethics, and effective corporate governance, all of which are important elements of “standing out” from other companies. Examining the background of the New European Consensus on development with the new guiding motto ‘Our World, Our Dignity, Our Future’, the authors explore how this new legislation on sustainability issues around the world is forcing companies to deal directly with sustainability issues. The 2030 Agenda for Sustainable Development (2030 Agenda), adopted by the United Nations in September 2015, is the international community’s response to global challenges and trends in connection with sustainable development. With the Sustainable Development Goals (SDGs) at its core, the 2030 Agenda is a transformative political framework designed to eradicate poverty and achieve sustainable development globally. It balances the economic, social and environmental dimensions of sustainable development, including the key issues of governance and peaceful and inclusive societies, and recognizes the essential interlinkages between its goals and targets, i.e., that they must be implemented as a whole and not selectively. The respective chapters in this volume raise a number of questions regarding companies’ ability to implement sustainability, ethics, and effective corporate governance. Simultaneously, they explore how organizations must adapt to sustainability-related developments.

Crowther, D. and Seifi, S. eds., (2018) *Redefining Corporate Social Responsibility*. Emerald Group Publishing.

- **Supplementary Sources/Material**

A video on CSR will be shown to the students.

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 1.1** (non-graded)

What is CSR and why has it risen to prominence in the past decade?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## **TITLE: Defining CSR: navigating through the jungle of definitions**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Summary**

In the context of such an inexorable rise to prominence of CSR, the literature on the subject, both academic and practitioner, is understandably large and expanding. There are now thousands of articles and reports on CSR from academics, corporations, consultancies, the media, NGOs, and government departments; there are numerous conferences, books, journals, and magazines on the subject; and last, but not least, there are literally millions of webpages dealing with the topic from every conceivable interest group with a stake in the debate.

### **Introductory Remarks**

How then to best make sense of this vast literature so as to construct a coherent account of what CSR actually is? After all, few subjects in management arouse as much controversy and contestation as CSR. For this reason, definitions of CSR abound, and there are as many definitions of CSR as there are disagreements over the appropriate role of the corporation in society. For example, one early writer on CSR, Keith Davis described CSR as 'the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm' (Davis 1973 cited in Carroll, 1999), whilst a few years later Archie Carroll (1979) defined it much more broadly to include exactly those elements that Davis excluded: 'the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time'. This heterogeneity in CSR definitions has continued unabated. Whilst the Carroll definition given above is arguably the most commonly cited one, it remains contested. Therefore, others have taken a different route and rather than specify particular responsibilities, have offered more general definitions that seek to include the different opinions on CSR that are evident across the literature. For instance, Brown and Dacin (1997) define CSR as a company's 'status and activities with respect to its perceived societal or, at least, stakeholder obligations,' whilst Matten and Moon (2004a) offer the following: 'CSR is a cluster concept which overlaps with such concepts as business ethics, corporate philanthropy, corporate citizenship, sustainability, and environmental responsibility. It is a dynamic and contestable concept that is embedded in each social, political, economic and institutional context.'

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Definitions of CSR
- Differences between the various definitions
- How these CSR definitions apply today

## Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Analyze different perspectives and definitions of CSR
- Understand the different definitions of CSR
- Evaluate CSR practices of companies

## Key Words

Definitions of CSR	NGOs	ethics			
--------------------	------	--------	--	--	--

## Annotated Bibliography

### • Basic Sources/Material

Idowu, S.O., Capaldi, N., Fifka, M., Zu, L., Schmidpeter, R. (Eds.). (2015). *Dictionary of Corporate Social Responsibility*. Springer.

This book is a concise and authoritative reference work and dictionary in the field of corporate social responsibility, sustainability, business ethics and corporate governance. It provides reliable definitions to more than 600 terms and concepts for researchers and professionals alike. By its definitions the dictionary helps users to understand the meanings of commonly used terms in CSR, and the roles and functions of CSR-related international organizations. Furthermore, it helps to identify keynotes on international guidelines, codes and principles relevant to CSR. The role of CSR in the business world has developed from a fig leaf marketing front into an important and indispensable aspect of corporate behavior over the past years. Sustainable strategies are valued, desired and deployed more and more by relevant players in business, politics, and societies all over the world. Both research and corporate practice therefore see CSR as a guiding principle for business success.

Joyner, B.E. and Payne, D., (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), pp.297-311.

### • Supplementary Sources/Material

Sims, R.R., (2003). *Ethics and corporate social responsibility: Why giants fall*. Greenwood Publishing Group.

## Self-Assessment Exercises/Activities

**Exercise 2.1** (non graded)

What are the various definitions of CSR? How do they differ from each other?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## TITLE: Core Characteristics of CSR

(3<sup>rd</sup> Week)

### Summary

The core characteristics of CSR are the essential features of the concept that tend to get reproduced in some way in academic or practitioner definitions of CSR. Few, if any, existing definitions will include all of them, but the main aspects around which the definitional debates tend to focus will be discussed.

### Introductory Remarks

**Voluntary.** Many definitions of CSR will typically see it as being about voluntary activities that go beyond those prescribed by the law. Many companies are by now well-used to considering responsibilities beyond the legal minimum, and in fact the development of self-regulatory CSR initiatives from industry is often seen as a way of forestalling additional regulation through compliance with societal moral norms.

**Internalizing or managing externalities.** Externalities are the positive and negative side effects of economic behaviour that are borne by others, but are not taken into account in a firm's decision making process, and are not included in the market price for goods and services. Pollution is typically regarded as a classic example of an externality since local communities bear the costs of manufacturers' actions. Regulation can force firms to internalise the cost of the externalities, such as pollution fines, but CSR would represent a more voluntary approach to managing externalities, for example by a firm investing in clean technologies that prevent pollution in the first place. **Multiple stakeholder orientation.** CSR involves considering a range of interests and impacts among a variety of different stakeholders other than just shareholders. The assumption that firms have responsibilities to shareholders is usually not contested, but the point is that because corporations rely on various other constituencies such as consumers, employers, suppliers, and local communities in order to survive and prosper, they do not *only* have responsibilities to shareholders. **Alignment of social and economic responsibilities.** This balancing of different stakeholder interests leads to a fourth facet. Whilst CSR may be about going beyond a narrow focus on shareholders and profitability, many also believe that it should not, however, *conflict* with profitability. Although this is much debated, many definitions of CSR from business and government stress that it is about enlightened self-interest where social and economic responsibilities are aligned. **Practices and values.** CSR is clearly about a particular set of business practices and strategies that deal with social issues, but for many people it is also about something more than that – namely a philosophy or set of values that underpins these practices. The values dimension of CSR is part of the reason why the subject raises so much disagreement– if it were just about what companies *did* in the social arena, it would not cause so much controversy as the debate about *why* they do it. **Beyond philanthropy.** In some regions of the world, CSR

is mainly about philanthropy – i.e. corporate largesse towards the less fortunate. But the current debate on CSR has tended to emphatically claim that ‘real’ CSR is about more than just philanthropy and community projects, but about how the entire operations of the firm – i.e. its core business functions – impact upon society. Core business functions include production, marketing, procurement, human resource management, logistics, finance, etc. This debate rests on the assumption that CSR needs to be mainstreamed into normal business practice rather than being left simply to discretionary activity.

### Aims/Objectives

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Core characteristics of CSR
- The differences between the core characteristics
- How these characteristics contribute to the development of the CSR definitions

### Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Critically evaluate the core characteristics of CSR
- Demonstrate an understanding of the CSR characteristics
- Describe the core characteristics of CSR

### Key Words

Core characteristics	Stakeholders	CSR definitions			
----------------------	--------------	-----------------	--	--	--

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Idowu. S.O., Sitnikov, C., Simion, D. and Bocean, C.G. (E-book 2018). *Current Issues in Corporate Social Responsibility. An International Consideration*. Springer.

This book takes a fresh look at current issues in corporate social responsibility (CSR) with a special focus on emerging economies. In particular, it includes dedicated chapters on the theory of CSR, related principles and values, and insights from cross-generational investigations. Overall, the book provides cutting-edge insights into the theory and practice of CSR from European countries that can be considered emerging or developing.

Porter, M.E. and Kramer, M.R., (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-92.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 3.1** (non graded)

What are the six main characteristics of CSR? To what extent do these characteristics delineate CSR from other concepts such as business ethics and corporate citizenship?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**



## TITLE: CSR in different organizational contexts

(4<sup>th</sup> Week)

### Summary

The variety of definitions and perspectives on CSR discussed in the previous section is partly credited to the fact that CSR is practiced in a broad range of different organizational contexts. In the following we will explore these contexts by analyzing the role and relevance of CSR in all three main sectors of modern economies, i.e. the private sector, the public sector, and the civil society sector (non-governmental organizations, or NGOs).

### Introductory Remarks

**CSR and the private sector.** The main arena of CSR, as indicated by the 'corporate' in CSR, is the business world. Within that arena, however, we have a plethora of different types, industries and organizational forms. In the following, we will have a look at one of the main distinctions, namely between large corporations and small and medium-sized enterprises (SMEs). Arguably, the language of *corporate* social responsibility indicates that CSR is predominantly a concept that applies to large corporations, typically owned by shareholders and run by employed managers. Certainly the seminal contributions on CSR, conceive CSR against the backdrop of these large corporations. Therefore, as entities in which ownership and control is separated, one of the prominent issues for thinking about CSR in the context of large corporations is the question of whose interest the company should be run on behalf of by managers: just the interests of the owners or also the interests of society at large, represented by different groups such as customers, employees or local communities? One could also argue that large corporations are far more visible and thus far more vulnerable to criticism from the public than smaller firms. A large company that wants to behave socially responsibly therefore may well have formal policies on its responsibilities, and how these are managed. On the whole, then, CSR in large corporations typically results in a fairly structured and formalized approach. CSR policies will be translated into codes of conducts for employees or suppliers; there will normally be committees and managers responsible for CSR; and many large companies involved in CSR will document their engagement in a dedicated annual report. In such a report, the corporation discharges accountability for how exactly they have dealt with different interests and expectations of society. If we turn to SMEs, however, we will find a rather different picture. In a recent study in the Netherlands, only 20% of SMEs reported on their CSR as opposed to 62% of large businesses, and similar differences were found with regard to the implementation of codes of conduct or CSR committees. There are a number of reasons that account for these differences. First, SMEs are normally managed by their owner(s), who delegate decisions on CSR to a small number of people or often just to one person. This will make the approach to CSR rather informal and ad-hoc as opposed to the

structured approach of large corporations. Second, unlike large corporations – who due to size and branding are often quite visible and vulnerable to criticism – SMEs are generally rather small and go under the radar of wider society. Their key relationships with society are the personal relations developed between the owner/manager and, for instance, his or her employees, suppliers, customers, or neighbours. These personal relations, however, are of crucial importance to the SME and therefore much of what we could identify as CSR in this context is targeted at building good personal relations, networks, and trust. Overall, it is probably fair to say that given the importance of SMEs, which in much of the world account for the majority of private sector employment and GDP in their countries, the CSR literature has so far paid disproportionate attention to larger organizations.

### Aims/Objectives

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- The role of CSR in SMEs
- CSR in large corporations
- Personal relations and CSR

### Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Understand CSR in various organizational settings
- Assess CSR in the private sector
- Identify CSR within the SMEs
- Understand the differences between SMEs and Large Corporations in terms of CSR activities

### Key Words

Organizational contexts	Private sector	SMEs	Large corporations		
-------------------------	----------------	------	--------------------	--	--

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Sales, A. (Editor) (E-book 2019). *Corporate Social Responsibility and Corporate Change*. Springer.

This wide-ranging book examines the new dynamics of corporate social responsibility (CSR) and the impact they have had on the transformation of business corporations. Written by an international group of distinguished experts in management and

organization studies, economics and sociology, the book leads one to theoretically and practically rethink CSR, a movement that has developed into a strong and rich institutional domain since the mid 1990s. Through 14 chapters, the book shows the complexity, diversity and progression of the institutional work performed by a large number of individual and organizational actors in specialized networks to develop this strategic field. Central to this book are: the core issues associated with the field of CSR; recent advances in the development, dissemination and implementation of public and private standards of social responsibility; the pressing challenges of developing sustainable strategies of value creation in the face of global warming and underdevelopment; and finally, examples of how CSR has been implemented and institutionalized within business organizations with special attention to the role played by a variety of social actors in organizational change. Conceived as a movement, corporate social responsibility spearheads a transformation project challenging traditional and outmoded forms of corporate governance that frequently pose troublesome ethical issues. From this standpoint, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change* will serve as a reference point for academics, researchers, managers and practitioners.

Husted, B. W. & Allen, D. B. 2006. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6): 838-849.

- **Supplementary Sources/Material**

Spence, L., & Rutherford, R. 2003. Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 47: 1-5.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 4.1** (non graded)

How does CSR differ in SMEs and large corporations?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## **TITLE: CSR in different organizational contexts (cont.)**

**(5<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

In this part of the course the role of the public sector in CSR will be discussed. At first sight, one would not necessarily expect CSR to be an issue for public sector organizations, such as government ministries, agencies or local administrative bodies. After all, it is 'corporate' social responsibility.

### **Introductory Remarks**

In most industrialized countries, governments still supply a large amount of all goods and services, somewhere between 40-50% of the GDP in many countries. Consequently, the same claims laid upon corporations to conduct their operations in a socially responsible fashion are increasingly laid on public sector organizations as well. For example, public sector organizations face the similar environmental demands, similar claims for equal opportunities for employees, and similar expectations for responsible sourcing as do private companies. Consequently, we increasingly find public sector organization adopting CSR policies, practices and tools very similar to the private sector. In some ways, these demands for CSR in the public sector could be even considered as more pronounced. Public organizations, such as schools, hospitals or universities, by definition have social aims and are mostly run on a not-for profit basis. This establishes the social dimension of their responsibility at the core of their operations. Furthermore, given the size of many public bodies and agencies, as well as their quasi-monopolistic position in many areas of services, they are likely to have an impact on society which is often far beyond the impact of a single large corporation. Consequently, the claim for responsible behaviour on the part of public bodies has grown, as has the demand for greater accountability to society in the public sector. Just as private sector companies are exhorted to become more accountable in their reporting and communication to the public, so we now witness a steady rise in the use of typical CSR instruments, such as social auditing and reporting, by public bodies. For example, the publicly funded UK media organization, the BBC, now publishes an annual CSR report. Apart from incorporating CSR into their own operations, many government organizations also take an active role in promoting CSR within their sphere of influence. While CSR as such is a voluntary business activity, governments have nevertheless tried to create incentives for and facilitate the voluntary adoption of socially responsible policies by the private sector. So for instance the US government, in issuing the US Apparel Industry Code of Conduct<sup>2</sup> provided a regulatory basis for CSR by US companies in their overseas supply chains. A similarly pronounced role in promoting CSR has been adopted by the European Union. In a part of the world where CSR is still largely considered a novel and Anglo-Saxon idea, the European Commission has invested considerable effort in defining and promoting CSR in Europe, convening a

multi-stakeholder dialogue which resulted in a widely discussed White Paper in 2002 (Commission of the European Communities, 2002). More recently, these efforts have continued in the establishment of the 'European Alliance on CSR' which, though facilitated by the European Commission, represents a significant step towards business taking charge of CSR in a more autonomous fashion.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- The role of the public sector in CSR
- How does CSR in the public sector differ from the private sector
- How does the public sector practice CSR activities

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Assess CSR within the public sector
- Understand the public sector's role in CSR
- Identify CSR activities within public sector

### **Key Words**

Public sector CSR	European Union	UK	GDP		
-------------------	----------------	----	-----	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Sales, A. (Editor) (E-book 2019). *Corporate Social Responsibility and Corporate Change*. Springer.

This wide-ranging book examines the new dynamics of corporate social responsibility (CSR) and the impact they have had on the transformation of business corporations. Written by an international group of distinguished experts in management and organization studies, economics and sociology, the book leads one to theoretically and practically rethink CSR, a movement that has developed into a strong and rich institutional domain since the mid-1990s. Through 14 chapters, the book shows the complexity, diversity and progression of the institutional work performed by a large number of individual and organizational actors in specialized networks to develop this strategic field. Central to this book are: the core issues associated with the field of CSR; recent advances in the development, dissemination and implementation of public and

private standards of social responsibility; the pressing challenges of developing sustainable strategies of value creation in the face of global warming and underdevelopment; and finally, examples of how CSR has been implemented and institutionalized within business organizations with special attention to the role played by a variety of social actors in organizational change. Conceived as a movement, corporate social responsibility spearheads a transformation project challenging traditional and outmoded forms of corporate governance that frequently pose troublesome ethical issues. From this standpoint, Corporate Social Responsibility and Corporate Change will serve as a reference point for academics, researchers, managers and practitioners.

Jeanette Brejning, (2011), Corporate Social Responsibility and the Welfare State The Historical and Contemporary Role of CSR in the Mixed Economy of Welfare. Taylor & Francis Group.

- **Supplementary Sources/Material**

Shirish Sangle, (2010) Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 17, Issue 4, July/August.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 5.1 (Graded 5%)**

Choose a government of a country you are most familiar with and critically assess their CSR activities towards the country's citizens. (Times New Roman, Font 12, double space. Use References and in-text citations to support your answer. Length: 600-800 words)

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## **TITLE: CSR in different organizational contexts (cont.)**

**(6<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

In this part the role of civil society organizations in CSR will be discussed. Intractably linked to the rise of CSR is the role of civil society organisations (CSO) or nongovernmental organizations (NGOs).

### **Introductory Remarks**

Many of the initial demands for more responsible business behavior – such as the protection of the environment, improvements in working conditions in sweatshops in the developing world, or prevention of human rights violations in countries with oppressive regimes – have been brought to the attention of the wider public by NGOs such as Greenpeace, Save the Children, or Amnesty International. Traditionally then, the role of NGOs in the CSR arena has been more that of a police officer or watchdog, a constant critic exposing corporate misbehaviour and mobilizing pressure against allegedly irresponsible practices. This role continues to be an important function of those CSOs whose skills in raising awareness and publicly exposing corporations can be such a major reputational risk for ‘responsible’ companies. Increasingly, though, companies have responded to these challenges and have tried to take on board the criticisms of CSOs. In a considerable number of cases, this has resulted in a changing relation between business and CSOs: rather than just being critic and opponent, CSOs have also built partnerships with business in order to contribute to more socially responsible behaviour on the part of corporations. Within these partnerships, corporations can bring their considerable financial resources to the table while CSOs can offer their expertise and public legitimacy, among other things. Moreover, a number of broader industry- or countrywide standards for responsible corporate behaviour have emerged from business-CSO partnerships. A prominent example here is the Marine Stewardship Council, a set of rules and practices for sustainable use of fisheries, which was initially set up by the NGO Worldwide Fund for Nature (WWF) and the company Unilever. Indeed, many of the voluntary approaches to self-regulation seen today come into existence with some degree of NGO involvement. With the continued growth of NGOs such as Greenpeace, Friends of the Earth or Amnesty International, many of which are global organizations with multimillion budgets and thousands of members and employees, CSR has also become a topic for these organizations to think about for themselves. Since they claim to campaign ‘in the public interest’, there is a growing demand to improve their public accountability. CSOs as well as corporations need to be transparent about their causes, their funding, and their tactics, and to provide their

supporters and the general public with some degree of say in how they represent these causes. This becomes more pronounced as business itself has increasingly moved towards setting up CSOs which represent specific business interests, such as World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), the Global Business Coalition on HIV/AIDS (GBC) or the Global Climate Coalition (GCC). Whilst on the outside, these organizations often look like CSOs, they are in fact far different from normal grass root CSOs, and have therefore been dubbed by some as ‘astro turf NGOs’. Arguably, the challenge of putting policies and practices in place for enhanced public accountability and transparency – in other words, implementing CSR – is one of the key future tests for CSOs.

**Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- The role of CSR in NGOs
- How do NGOs demonstrate CSR
- The role of CSOs in CSR

**Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Understand how NGOs demonstrate CSR activities
- Define CSR within the context of NGOs
- Assess CSR within the context of CSOs

**Key Words**

CSOs	NGOs	Organizational contexts		
------	------	-------------------------	--	--

**Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Sales, A. (Editor) (E-book 2019). *Corporate Social Responsibility and Corporate Change*. Springer.

This wide-ranging book examines the new dynamics of corporate social responsibility (CSR) and the impact they have had on the transformation of business corporations. Written by an international group of distinguished experts in management and



organization studies, economics and sociology, the book leads one to theoretically and practically rethink CSR, a movement that has developed into a strong and rich institutional domain since the mid 1990s. Through 14 chapters, the book shows the complexity, diversity and progression of the institutional work performed by a large number of individual and organizational actors in specialized networks to develop this strategic field. Central to this book are: the core issues associated with the field of CSR; recent advances in the development, dissemination and implementation of public and private standards of social responsibility; the pressing challenges of developing sustainable strategies of value creation in the face of global warming and underdevelopment; and finally, examples of how CSR has been implemented and institutionalized within business organizations with special attention to the role played by a variety of social actors in organizational change. Conceived as a movement, corporate social responsibility spearheads a transformation project challenging traditional and outmoded forms of corporate governance that frequently pose troublesome ethical issues. From this standpoint, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change* will serve as a reference point for academics, researchers, managers and practitioners.

Daniel Arenas, Josep M. Lozano and Laura Albareda (2009), *The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders*, *Journal of Business Ethics*, Vol.88, 1, pp, 177-197.

### **Supplementary Sources/Material**

NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 6.1** (non graded)

Briefly explain how NGOs, CSOs and CSR are related.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: CSR in different regions of the globe

(7<sup>th</sup> Week)

### Summary

The meaning of CSR not only differs from sector to sector (as we have discussed in the previous section), but it also differs quite substantially from country to country. To put CSR 'in global context' it is essential to understand the specific regional and national contexts in which companies practice CSR. In the following section, we will therefore discuss some basic characteristics of CSR in different regions of the globe.

### Introductory Remarks

***CSR in developed countries.*** In its most well known guise, CSR is essentially a US idea. It was in the US where the language and practice of CSR first emerged. Also, most of the academic literature on the topic, and most of the key ideas discussed, originate from there. The main reason for this lies in the specific characteristics of the US business system. As such, American society is characterized by fairly unregulated markets for labour and capital, low levels of welfare state provision, and a high appreciation of individual freedom and responsibility. Consequently, many social issues, such as education, healthcare, or community investment have traditionally been at the core of CSR. Philanthropy is high on the agenda with, for instance, corporate community contributions by US companies being something like ten times higher than those of their British counterparts. In other parts of the world, most notably Europe, the Far East, and Australasia, however, there has always been a stronger tendency to address social issues through governmental policies and collective action. Many issues that US companies would typically boast about as CSR on their websites, such as the provision of healthcare or fighting climate change, have not appeared until recently on the screens of continental European companies. The reason for this is that these issues have traditionally been considered a task for governments or, in other words, the corporate responsibility for social issues has been the object of codified and mandatory regulation. CSR for European companies, therefore, has predominantly come on the agenda through their overseas operations (where regulatory frameworks are different from Europe), and it is fair to say that even until the present day, multinational corporations (MNCs) rather than domestic companies can be considered to be the leading actors in European CSR. The US-Europe differences in CSR are likely to persist and the way corporations address CSR issues, such as global warming, the provision of affordable medicine to the developing world, or the use of genetically modified organisms in food production, remains markedly different on both sides of the Atlantic. Countries such as Japan, and to a lesser degree South Korea and Taiwan, are considered fairly similar to continental Europe in terms of the institutional context for

CSR. They are characterized by high bank and public ownership, patriarchal and long-term employment, and coordination and control systems based on long-term relations and partnerships rather than markets. The Japanese 'Keiretsu', the Korean 'Chaebol' or the (mostly state owned) Taiwanese conglomerates have a legacy of CSR similar to European companies – including life-long employment, benefits, social services, and healthcare – not so much as a result of voluntary corporate policies, but more a response to the regulatory and institutional environment of business. The reasons for the rise of CSR in Europe and in these developed economies in the Far East in recent years are several. To begin with, MNCs with their home base in such countries are challenged to implement more CSR in their operations located in countries with poor governance and low levels of state provision of public services, human rights protection, or environmental protection. Furthermore, some of these developed economies have undergone substantial overhauls of their welfare systems and regulatory frameworks, resulting in lesser degrees of state attention to social issues and more discretion for private actors. The United Kingdom is probably the best example here, where radical reforms that liberalized labor and capital markets, together with the privatization of public services and publicly owned companies, contributed to a significant surge in CSR. Increasingly, corporations in the UK have assumed responsibility for regenerating local communities, addressing unemployment, sponsoring schools and education, as well as improving public transparency and accountability. In addition to these domestic political changes, globalization also represents a powerful booster of CSR. The rise of global investors linking their investment decisions to 'socially responsible investment' criteria, the growth in global NGO activism scrutinizing corporate behaviour, and intensified exposure of business by the media have all boosted growing attention to CSR in Europe and elsewhere. It can also be observed that in most developed countries we have specific domestic CSR issues that shape the debate in the respective context. For instance, many European countries see CSR specifically with regard to the protection of the natural environment, while the CSR debate in the Far East prominently features issues of corporate governance and transparency in large conglomerates. Often the CSR debate in a country reflects longstanding and ongoing deliberations in society at large: for instance in Australia and South Africa, considerable expectations have been directed towards companies to address and uphold rights of aboriginal and black people respectively, or to contribute to their economic empowerment more generally.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- CSR activities in developed nations
- CSR activities of NGOs in developed nations
- The role of MNCs in CSR activities in developed nations
- 

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Compare the CSR activities of NGOs and the MNCs in developed nations
- Assess how CSR is practiced in developed nations
- Evaluate the CSR activities in developed nations

### Key Words

Global context	CSR in Developed countries	Philanthropy	MNCs		
----------------	----------------------------	--------------	------	--	--

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Kiyoteru Tsutsui and Ann Alwyn Lim (Eds) (E-book 2015). *Corporate Social Responsibility*. Cambridge University Press.

Why do corporations increasingly engage in good deeds that do not immediately help their bottom line, and what are the consequences of these activities? This volume examines these questions by drawing on historical documents, interviews, qualitative case comparison, fieldwork, multiple regression, time-series analysis and multidimensional scaling, among others. Informed by neoinstitutionalism and political economy approaches, the authors examine how global and local dimensions of contemporary corporate social responsibility (CSR) intersect with each other. Their rigorous empirical analyses produce insights into the historical roots of suspicions concerning cross-societal economic actors, why and how global CSR frameworks evolved into current forms, how conceptions of CSR vary across societies, what motivates corporations to participate in CSR frameworks, what impacts such participation might have on corporate reputation and actual practices, whether CSR activities shield corporations from targeting by boycott campaigns or invite more criticism, and what alternative responses corporations might have to buying into CSR principles.

Jonathan P. Doh and Hildy Teegen (eds), (2003) *Globalization and NGOs*. Praeger, Westport, Connecticut, London.

- **Supplementary Sources/Material**

Crane, A. and Matten, D., 2016. *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 7.1 (non graded)

Briefly discuss how CSR is exercised in developed countries

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: CSR in different regions of the globe (cont.)

(8<sup>th</sup> Week)

### Summary

The activities of Western Multinational Corporations (MNCs) in developing countries have also been a major driver behind the recent surge in CSR over the last two decades. Many companies use developing countries as a source of cheap raw materials and, in particular, cheap labour. Against this backdrop, it was for instance, campaigns against Shell's role in Nigeria and Nike's labour practices in its Asian supply chains that triggered significant changes toward more responsible practices in many MNCs.

### Introductory Remarks

**CSR in developing countries.** Developing countries can at times be characterized by various features that can offer considerable scope for the exercise of CSR. These include low standards for working conditions and environmental protection, high corruption, oppressive regimes with low regard for human rights, poor provision of healthcare and education, as well as low levels of per capita income and foreign direct investment. Although this is not a fair representation of all developing country contexts at all times, the main challenge for MNCs from the developed world when they are faced with such circumstances lies in conducting their business in a way that would be considered socially responsible in their respective home countries. It is important to recognize though that a growing number of *domestic* companies in developing countries have also developed an interest in CSR. The main CSR issues these companies are concerned with include contributions to enhance the infrastructure of health, education, and transport, and to serve as examples of good governance. Similarly, as the example of the Grameen Bank, founded by Nobel Peace Prize winner Muhammad Yunus shows, a key topic on the CSR agenda is the encouragement of small scale entrepreneurship through micro-credit, and the economic empowerment of women and other marginalized minorities. As the last example shows, the debate in the global South has begun to shift from understanding CSR as aid, towards thinking of responsible behavior more in terms of development. Arguably, one of the main reasons why these countries are poor is the absence of economic activity and growth - and it is here where one of the main responsibilities of business can be seen. Implementing CSR in this sense would therefore require MNCs to conduct business and bring FDI to developing countries in the first place, and then ensure that the wealth created is locked into development. So, for instance, the World Business Council for Sustainable Development recently issued an in-depth report on how business supports the implementation of the UN's Millennium Development Goals (WBCSD, 2005). Many of

the points raised in the report do not refer to business 'sharing' its wealth with these countries but business being present in these countries in the first place. This role of MNCs, however, is not uncontested. Many critics argue that profit maximising corporations have only very limited interest in these more political goals, and that evidence of MNCs contributing positively in the developing world is at best sketchy. Ultimately, according to the sceptics, responsible corporate behaviour in the developing world is an issue that cannot be left to the voluntary discretion of business people but needs to be addressed by more stringent regulation in their home countries in the global North.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- CSR practices in developing nations
- The SMEs's CSR activities in developing nations
- The MNCs's CSR activities in developing nations

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Compare the CSR activities of NGOs and the MNCs in developing nations
- Assess how CSR is practiced in developing nations
- Evaluate the CSR activities in developing nations

### **Key Words**

CSR in developing countries	MNCs	Domestic companies			
-----------------------------	------	--------------------	--	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Schlegelmilch, B. and Szocs, I. (Eds.); (E-book 2020). Rethinking Business Responsibility in a Global Context. Challenges to Corporate Social Responsibility, Sustainability and Ethics. Springer.

This book examines topical issues in global corporate social responsibility (CSR) from both scholarly and practical perspectives. It offers a variety of viewpoints and cases from countries around the globe and combines them with current academic knowledge.

Intended for students, academics, and managers wishing to keep abreast of the challenges and opportunities for corporations operating in our ever-more-complex globalized world, this book provides fresh insights into responsible business conduct.

Ataur Rahman Belal, (2016), *Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries. The Case of Bangladesh*, Taylor & Francis Group.

- **Supplementary Sources/Material**

Dima Jamali, (2014), CSR in Developing Countries through an Institutional Lens, in (ed.) *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 8)* Emerald Group Publishing Limited, pp.21 – 44.

**Self-Assessment Exercises/Activities**

Exercise 8.1 (non graded)

Briefly discuss how CSR is practiced in developing nations.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: CSR in different regions of the globe (cont.)

(9<sup>th</sup> Week)

### Summary

Between those two major categories of developed and developing countries there is a third category that deserves attention from a CSR perspective. Most countries of the former communist bloc have changed from a planned and government run economy to a capitalist market system. Week 9 closes the CSR theoretical framework, the characteristics of CSR and its application in various global settings.

### Introductory Remarks

**CSR in emerging/transitional economies.** While the social responsibility of state-operated business in the former model was far reaching, including broad provision of education, healthcare, housing and a plethora of other services, the transition to a market economy has seen many of these former conglomerates dismantled and transformed into shareholder owned companies. While there is a plethora of different approaches to CSR in these countries, one might argue that in some respects, Russia and China represent the more extreme cases. Russia, on the one hand, has seen privatization and the turn to capitalism accompanied by rather weak and corrupt governmental institutions resulting in what some would refer to as a 'cowboy economy'. It is therefore little wonder that CSR is still a largely unknown concept in Russia and for many Russian business people, bears strong resemblances to communist times. China, on the other hand, has maintained a strong capacity for the state in controlling and regulating the economy and whilst the role and responsibilities of business in society might not always be referred to in terms of the Western language of CSR we still see considerable involvement of companies in the area. Many commentators expect that China, with growing economic development, will see a rise in CSR oriented regulation in the next few years. Up to this point we have discussed the development of CSR, and its recent rise to prominence. We have also examined the maze of definitions that have been used to delineate CSR in order to develop some core characteristics of the concept. Finally, we explored the meaning and relevance of CSR in different national and organizational contexts. What should certainly be clear by now is that the term 'corporate social responsibility' is very difficult to pin down precisely – it can have many meanings, applications, and implications, and these are rarely agreed upon by those who take an interest in the debate. This may not make our lives any easier when studying CSR, but it certainly makes it more interesting! We have adopted a deliberately broad perspective on CSR in order to provide a well-rounded introduction to the subject. Included in the following chapters are those that espouse a view of CSR thoroughly embedded in a pro-corporate 'business case for CSR' as well as those that argue for a more political view of CSR that attends to the need to make corporations more accountable to the societies in which they operate. The point of this text is not so much to suggest that any of these perspectives is necessarily 'better' or more 'correct'



than another, but more to provide an insight into the richness and the diversity of the CSR literature. Editing a collection of readings on CSR allows us to present some of this heterogeneity whilst simultaneously providing some guidance as to how to ‘read’ some of the different contributions. After all, it is clear that many of the authors writing about CSR in this book are engaging in a discussion about CSR for different ends, and bring with them very different assumptions about the nature and purpose of the corporation. The introductions to the readings will offer some useful insight on these purposes and assumptions, at least as far as we see them.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- CSR practices in emerging/transitional economies
- The SMEs’s CSR activities in emerging/transitional economies
- The MNCs’s CSR activities in emerging/transitional economies
- 

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Compare the CSR activities of NGOs and the MNCs in emerging/transitional economies
- Assess how CSR is practiced in emerging/transitional economies
- Evaluate the CSR activities in emerging/transitional economies

### **Key Words**

CSR in emerging economies	Transitional economies				
---------------------------	------------------------	--	--	--	--

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Schlegelmilch, B. and Szocs, I. (Eds.); (E-book 2020). Rethinking Business Responsibility in a Global Context. Challenges to Corporate Social Responsibility, Sustainability and Ethics. Springer.

This book examines topical issues in global corporate social responsibility (CSR) from both scholarly and practical perspectives. It offers a variety of viewpoints and cases from countries around the globe and combines them with current academic knowledge.

Intended for students, academics, and managers wishing to keep abreast of the challenges and opportunities for corporations operating in our ever-more-complex globalized world, this book provides fresh insights into responsible business conduct.

Ataur Rahman Belal, , Mahmood Momin, (2009), Corporate social reporting (CSR) in emerging economies: A review and future direction, in Mathew Tsamenyi, Shahzad Uddin (ed.) *Accounting in Emerging Economies (Research in Accounting in Emerging Economies, Volume 9)* Emerald Group Publishing Limited, pp.119 - 143

- **Supplementary Sources/Material**

Sri Urip, (2010), CSR Strategies. Corporate Social Responsibility for a Competitive Edge in Emerging Markets, John Wiley & Sons (Asia) Ptc. Ltd.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 9.1** (non graded)

Briefly discuss how CSR is practiced in emerging/transitional economies.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: Ethics, CSR and Stakeholders

(10<sup>th</sup> Week)

### Summary

The topic for this week is to investigate perceptions of the relative importance of different stakeholders (shareholders, employees, customers, NGOs and governmental authorities) as agents motivating managers to engage in ethical behaviour and CSR.

### Introductory Remarks

The various stakeholders, whether internal or external to an organization play a significant role in terms of motivating the organization to adopt ethical behavior and/or CSR strategies. This is a very challenging topic in our turbulent and unstable, globalized environment. Companies today are being called upon by their shareholders and other stakeholders to not only boost the bottom line, but also to help address some of the country's most challenging problems, including those concerning economic development and the environment. While opinions differ on how responsibility should be allocated across the public and private sectors, corporate stakeholders (which typically include shareholders, employees, customers, suppliers, communities, governments and regulators) are demanding that companies recognize a broader scope of responsibility in addressing those problems. As a result, companies are increasingly working with stakeholders to understand their views and concerns on various environmental, social, corporate governance and economic issues (such issues often referred to as corporate social responsibility ("CSR") issues) and to incorporate and address those views and concerns in the company's strategic decision-making processes. The following are the most important stakeholders:

- **Shareholders**—addressing the company's business model and corporate governance, including disclosing the role of the board in risk management, in sustainability reporting and in evaluating CSR performance.
- **Employees**—addressing diversity, health and safety, training and mentoring, employee relations, and wages and benefits.
- **Customers**—addressing customer service and privacy.
- **Suppliers**—addressing labor standards and whether suppliers are required to implement their own CSR programs.
- **Communities**—addressing corporate philanthropy and charitable contributions, community investment and partnerships, volunteerism and the environmental impact of operations.
- **Governments and Regulators**—addressing lobbying, public policy and the effects of and compliance with environmental regulations.

**Why Stakeholder Engagement?** Stakeholder engagement includes the formal and informal ways a company stays connected to its stakeholders (the individuals or parties that have an actual or potential interest in or impact on the company, its operations and financial results). Stakeholders often have the ability to influence the success (or failure) of a company at various levels. A primary objective of corporate stakeholder engagement is to build relationships with stakeholders to better understand their perspectives and concerns on key issues (including CSR issues) and to integrate those perspectives and concerns (when and where feasible and prudent) into the company's corporate strategy. Companies tend to recognize certain value associated with stakeholder engagement, including:

- enabling informed board and management decision making (as effective stakeholder engagement will likely enhance business intelligence thereby assisting boards and management in their decision-making processes);
- avoiding or reducing business risks due to better business intelligence;
- developing and expanding business opportunities, brand value and reputation; and
- bringing diverse perspectives together to facilitate innovation; all of which help drive long-term sustainability and shareholder value.

**Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Who the stakeholders are and their role in CSR
- How do internal stakeholders impact CSR and ethical behavior of managers
- How do external stakeholders impact CSR and ethical behavior of managers

**Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Assess the role of internal stakeholders in CSR
- Assess the role of external stakeholders in CSR
- Understand the role of stakeholders in CSR
- Propose additional roles stakeholders can play in CSR and ethical behavior

**Key Words**

CSR	Key stakeholders	motivators	Ethics		
-----	------------------	------------	--------	--	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Williams, O.F. *Corporate Social Responsibility. (E-book 2014). The Role of Business in Sustainable Development.* Routledge. Taylor and Francis Group.

This work provides a concise overview of CSR and an important examination of the present and future work of the United Nations Global Compact and will of interest to students of international organizations, international business and corporate social responsibility. All of the above connected to sustainability.

Weiss, J.W., (2014) *Business ethics: A stakeholder and issues management approach.* Berrett-Koehler Publishers.

Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.

- **Supplementary Sources/Material**

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. 2011. *Business and society: Ethics and stakeholder management* (8th ed.). Australia: Thomson South-Western.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 10.1** (graded 5%)

Choose six stakeholders (3 internal of a company and 3 external to the company, ( i.e. Unilever in Indonesia) from a country you are most familiar with and discuss their role and impact on CSR and on the ethical behavior of managers. Provide explicit examples. (Times New Roman, Font 12, double space. Use References and in-text citations to support your answer. Length: 600-800 words)

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: CSR and Sustainability

(11<sup>th</sup> Week)

### Summary

Managing CSR and Sustainability will lead to the discussion on values, strategies and instruments that will contribute to sustainable development. This is basically the focus during this week. Corporate social responsibility & sustainability (CSR&S) is about enabling companies to incorporate creation of social and environmental, as well as economic, value into core strategy and operations. This improves management of business risks and opportunities whilst enhancing long-term social and environmental sustainability.

### Introductory Remarks

Sustainability is responsibility for the **impact** that the organization exerts on its surroundings, in business, environmental and social terms. Conscious management of the impact translates into lower costs, improved external relations and better managed risks. Sustainability is skilled positioning of the organization in the **economic reality**, taking account of the social and economic challenges, environmental opportunities and threats. The awareness that the organization functions within a broader framework, amid complex interrelations with many stakeholder groups, allows it to get ready and make use of the opportunities linked with sustainability. Sustainability is awareness that each entity is surrounded by stakeholders. Building and cultivating good **relations** with stakeholders based on engagement and dialogue is crucial, because it not only affects the possibilities to manage risks, but also supports development and gives the organization a competitive edge. Sustainability is **transformation** and development of the organization as well as creation of its long-term value based on innovation as well as intellectual and relation capital. Business transformation and sustainable approach to management translate into:

- Identification of the areas that create the organization's long-term value
- Reduction of operating costs due to more effective resource management across the entire supply chain
- Effective economic, social and environmental risk management
- Business stability relying on good relations with key stakeholders
- Building loyalty and trust of customers through a dialogue and engagement

Sustainability is a response to the challenges of the modern world which transforms potential threats and risks into development opportunities for organizations from the public and private sectors.

Many have continued to use Corporate Social Responsibility (CSR) and Business Sustainability interchangeably, but in practice, they rarely mean the same thing even

though they are quite interrelated. The concept of CSR has been around since the 1950's and has been called so many other names including; Corporate Responsibility, Corporate Ethics, Corporate Citizenship, Corporate sustainability, and Responsible Business. CSR is based on the premise that a business can only thrive if it operates within a thriving society. In that way, the business depends on the community it operates within, and as such, has an ethical and moral responsibility towards that community. Business sustainability takes this a bit further, and explicitly encompasses other factors of environment and economics. It is based on the premise that businesses operate in such a way that it uses limited resources to meet its needs today, while still ensuring that these resources are still available to meet the needs of future generations. So right off from these premises, we see some differences between CSR and business sustainability:

**Business Sustainability is futuristic while CSR is antiquated**

It is very easy to notice that Business Sustainability talks a lot about the future, forward thinking plans to sustain a business and improve targets, for instance, waste reduction and innovative brand development are examples of business sustainability projects, while CSR involves deeds that have been done in the past to support one community project or the other like building a library to support literacy in a community, or providing a health care centre for a community. Major oil companies in Africa are very good at initiating CSR projects basically because they are mandated to give back to the communities where they extract their resources from.

**CSR is about now while Business Sustainability is long-term**

Many CSR projects satisfy a present community need, but they don't always address the underlying issue. The oil company that builds a health care centre for a community would not take into consideration the efforts and resources required by the local government to sustain that centre by continuously paying the fees for the health workers, maintaining the equipment and facilities, managing logistics and storage of medicines, etc. In this way, many of them may not be well thought out, and in fact, provide further liabilities for the community and promote a 'dependency culture' (e.g. the Niger Delta situation). Business Sustainability, on the other hand, is all about long-term thinking. For example, the community may have been better off if the oil company changed their methods of extraction for the better, and carried out some measure of replenishment upon each extraction. CSR is therefore more of present philanthropy or "add-on" initiatives with limited strategic focus.

**CSR doesn't have to align with your business, but Business Sustainability does.**

Many businesses carry out their CSR initiatives by identifying an issue in the community, and providing something to help ease the issue. But these initiatives don't always align with the strategy of the business. This increases the risk of the initiative being perceived as green washing, or as short-term with no long lasting positive implications. For example, Etisalat Nigeria has a Fight Malaria Initiative where they provide insecticide treated mosquito nets in Kano state. The project is not integrated into Etisalat's business model, so it's easy for them not to be invested in the long term impacts of the project. Yes, this initiative is responsible, but it's not necessarily sustainable. On the other hand, if Etisalat analyzed their business to see where they could better utilize resources (like how they collocate towers) or partner with others to send health educational messages along with their standard status SMSs, then these

could be seen as business sustainability initiatives as they are more integrated into their core business.

**CSR is mostly external while Business Sustainability is both internal and external**

When companies carry out CSR, more often than not, they aim it at external stakeholders. For example, it would be odd to hear an organization call an improved employee welfare system or a replacement plan for energy saving bulbs a CSR project. Most times, CSR projects are targeted at specific demographics and groups of people, e.g people living in a community (like beautification of roundabout, roads and junctions by Fidelity Bank); schools (like donations of buildings and vehicles to educational institutions by Wema Bank); sportsmen (like sponsorship of a female basketball league by Zenith Bank); etc. Business sustainability, on the other hand, also incorporates a business' internal stakeholders as well as the way the company actually conducts its business, e.g. incorporating a policy of flexible working hours for employees (like ActionAid Nigeria has done with its staff where their work hours do not have to be the traditional 8 to 5); utilizing online training facilities to reduce travel for training (like KPMG Nigeria has done to ensure continuous learning without the need to travel or greatly disrupt staff); and building products around issues (like SME loan scheme by GTBank).

**Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- The differences and similarities between Sustainability and CSR
- The various facets of sustainability

**Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Appraise how Sustainability is affected by CSR
- Understand how CSR is related to sustainability
- Recommend CSR activities to sustain the organization

**Key Words**

CSR&S	Sustainability	Alignment	Futuristic		
-------	----------------	-----------	------------	--	--



## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Schlegelmilch, B. and Szocs, I. (Eds.); (E-book 2020). Rethinking Business Responsibility in a Global Context. Challenges to Corporate Social Responsibility, Sustainability and Ethics. Springer.

This book examines topical issues in global corporate social responsibility (CSR) from both scholarly and practical perspectives. It offers a variety of viewpoints and cases from countries around the globe and combines them with current academic knowledge.

Intended for students, academics, and managers wishing to keep abreast of the challenges and opportunities for corporations operating in our ever-more-complex globalized world, this book provides fresh insights into responsible business conduct.

Wayne Visser, Nick Tolhurst (eds) (2010) The World Guide to CSR. A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility. Taylor & Francis Group

- **Supplementary Sources/Material**

Norman S Wright and Hadyn Bennett (2011), Business ethics, CSR, sustainability and the MBA. Volume 17, Issue 5 (Educating for Sustainability and CSR: What is the role of business schools?), pp. 641-655

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 11.1** (non graded)

Discuss how CSR contributes to the sustainability of an organization.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## TITLE: Personal Ethics for Decision Making in Business

(12<sup>th</sup> Week)

### Summary

Since ethics is an integral part of management, it is vital for managers to become comfortable with the language of ethics, and to understand how it is inextricable from the language of business. Each business decision can break or respect rules and norms, has consequences and effects on stakeholders, and shapes and is shaped by the character of managers and their corporations.

### Introductory Remarks

Rationalizations are a common pitfall in decision-making. The term refers to the process of convincing oneself that a decision is fair and defensible, when in fact it merely serves one's own interests or offers an easy way out. In these situations, when one is pressed by others about the decision, the reasons may not seem so compelling, even to the one offering the rationalization. There are no fool proof techniques for revealing rationalizations, but the following tests and methods have been used by philosophers and ethicists for some time.

**Publicity Test.** Could you defend your choice if it were made public (i.e., if it appeared on the cover of *The Wall Street Journal*, or if you had to explain it to your mother or your children)? This test helps to make you scrutinize your reasoning by raising tough questions that might otherwise be avoided. The prospect of having to face public disclosure helps to make people more critical of their assumptions and reasoning. Using this as a hypothetical check can help sort out whether your reasoning is sound and can be justified or is biased and self-serving.

**Reversibility.** Could you defend your reasoning if you were on the losing end of your decision? This test helps managers make decisions that are fair and can be defended in public. It also puts you in the position of the party who will suffer the negative consequences of a decision (i.e., being fired) and asks: Could you agree with and respect the reasons for the decision? The issue is not whether the person who is being fired approves of the decision. Reversibility instead asks whether the person on the losing end could respect the reasons for the decision.

**Generalizability.** Could you defend using this same reasoning in similar cases? This test also raises the issue of consistency and asks whether parties are willing to make a precedent out of their decision. Is the action you are contemplating, and the rationale behind it, something you would think others should do in similar circumstances?

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Personal ethics
- Ethical decision-making
- Publicity Test
- Reversibility
- Generalizability

## Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Determine own's personal code of ethics
- Develop a business code of ethics
- Demonstrate ethical decision-making

## Key Words

Ethics	Ethical Framework	Ethical Decision making	Personal Ethics		
--------	-------------------	-------------------------	-----------------	--	--

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Hartman, L.P., DesJardins, J. and McDonald, C. (E-book 2020). Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity & Social Responsibility. McGraw Hill, 4<sup>th</sup> Edition.

The book provides a comprehensive, accessible, and practical introduction to the ethical issues arising in business. Hartman et al., focuses on real-world ethical decision making at both the personal and policy levels and provides students with a decision-making process that can be used in any situation. Practical applications throughout the text show how theories relate to the real world. The 4th edition features thoroughly updated statistics and coverage of timely issues and dilemmas throughout the text.

Jared D. Harris, Andrew C. Wicks and Bidhan L. Parmar (2015), Ethical Business Decisions: The Framework. University of Virginia, Darden, Ideas to Action.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 12.1** (non graded)

Assume you are a manager: Describe how you would create your personal code of ethics. Based on what?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## **TITLE: Ethical Framework for Decision-Making in Business**

**(13<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Frameworks help managers to understand and analyze the moral dimensions of a given situation — they help identify key themes, raise important questions, and provide a basis for making informed and defensible decisions. An ethical framework is a set of questions that managers can use to get beyond their initial moral intuitions and clarify the relevant features of the case.

### **Introductory Remarks**

A good framework helps managers avoid rationalization of their initial moral intuition by looking at disconfirming data or differing opinions. It serves as a test to guide and refine moral intuition through a variety of cases. A good framework takes the best from your moral intuition and adds the pieces that may be missing. An ethical framework works best when it is complementary to, not separate from, other modes of business analysis and decision-making (i.e., from finance, accounting or marketing). The questions in a framework may force one to think about the issues from other perspectives or to look at rules that may apply.

What follows is a list of the critical questions from ethical theory that can help managers make better decisions. It is important for each manager to select four to six key questions that form the heart of his or her framework and apply them across a variety of cases. When choosing your framework questions, think carefully about what values you personally stand for as well as where your potential moral blind spots are. At a minimum, a framework should examine the relevant moral issues by including questions from the three main ethical traditions (Actions, Agents and Consequences) instead of focusing narrowly on only one.

### **Clarifying What You Know.**

- What are the key facts in the situation?
- Do I have this information confirmed by independent sources or by people from the other side?
- How does the situation change if I alter my biases and assumptions?
- Which way of looking at the problem is most useful?
- If there are conflicts between your sense of integrity and the best decision for the firm, are there ways to alter how the decision is made or implemented to lessen or avoid the conflict?
- What are some relevant parallel cases?
- Who are the stakeholders? Who is affected by this issue and how? What does each party have at stake?

## **Clarifying the Decision-Making Process**

- Is this my problem or should the decision be made by someone else?
- Do I have the organizational backing (i.e., formal authority) and support (i.e., informal backing) to decide?
- Whom can I reasonably include or get input from, given the circumstances?
- Whom should I formally include? Who has a right or deserves to be involved?
- Is there any documented organizational guidance?
- What action best meets my primary obligations?
- How much of a stake do I have in the decision and its aftermath?

## **Understanding Standards of Conduct**

- Would this particular act or practice violate relevant standards of conduct?
- Are there ways to pursue our strategic interests without violating the standards of conduct?
- If the public finds out about this activity, will it lead to action against the firm (e.g. lawsuits?)
- Are the standards of conduct observed within the firm defensible and consistent with the standards of conduct of the society in which it operates?
- Does this action violate any human rights?
- What action best meets established moral guidelines and common sense (promise-keeping, respect for others, refraining from lying and cheating, fairness)?
- What action meets legal obligations?

## **Understanding Character and Virtue**

- What character traits do the firm or managers need to be successful over time?
- To what extent do these actions reflect the character traits that the firm espouses? Are they the basis for excellent organizational performance over time?
- To what extent is this problem a result of a poor relationship (e.g., bad communication)?
- Could improvements in how the firm communicates with and treats employees or other stakeholders improve the long-term prospects for the firm?
- What decision can I live with?
- What decision will allow me to live better with others?
- Which options are more likely to help me sleep at night six months and two years down the road?

### Clarifying Consequences

- Which purposes are most important? Are there any clear priorities among stakeholder claims?
- Which actions best realize the key purposes of the firm?
- Will certain stakeholders be especially harmed? Will they feel negatively toward the firm or seek to hurt the firm?
- Are there any natural alliances among key stakeholders that can be developed?
- Which action is likely to be effective?

### Avoiding Rationalization

- Could you defend your choice if it were made public (i.e., if it appeared on the cover of *The Wall Street Journal*, or if you had to explain it to your mother or your children)?
- Could you defend your reasoning if you were on the losing end of your decision?
- Is the action you are contemplating, and the rationale behind it, something you would think others should do in similar circumstances?

### Aims/Objectives

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Ethical decision-making framework
- Ethical managers
- Standards of Conduct

### Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Distinguish between ethical and non-ethical behavior
- Assess ethical decision-making
- Recommend ethical decision making values and principles

### Key Words

Ethical Framework	Decision making	Standards of Conduct			
-------------------	-----------------	----------------------	--	--	--

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Marcus, A.A. and Hargrave, T. J. (E-book 2020). *Managing Business Ethics: Making Ethical Decision*. Sage Publications.

This book teaches students how to navigate ethical issues they will inevitably encounter using the weight-of-reasons approach. This decision-making framework can be applied at the individual, organizational, and stakeholder levels. This practical, down-to-earth text delves into topics not covered extensively by other books such as slow and fast thinking, the inherent conflict between the individual and organization, conformity, and the difficulties of speaking truth to power. This compelling new text offers ample opportunity for students to engage in thoughtful reflection, discussion, and application as they grapple with ethical issues big and small.

O. C. Ferrell, John Fraedrich, Linda Ferrell, (2019), *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*, Cengage, 12<sup>th</sup> Edition.

- **Supplementary Sources/Material**

Jared D. Harris, Andrew C. Wicks and Bidhan L. Parmar (2015), *Ethical Business Decisions: The Framework*. University of Virginia, Darden, Ideas to Action.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 13.1 (graded 40%)**

Select four corporations and four NGOs and research their perspectives on CSR on the web. To what extent is there overlap and divergence in their view of CSR? What can account for these similarities or differences?

#### **ASSIGNMENT GUIDELINES:**

- The assignment should be approximately 5000 words.
- The assignment must be typed in a normal type and font (Times New Roman, Size 12, double space). All references/bibliography should be included at the end of your assignment. It is compulsory to use the Harvard reference system. Points will be lost for poor presentation.
- This is an individual assignment.
- The assignment must be submitted electronically via Blackboard.
- You are required to use books, scholarly journals, in-text citations, and provide a reference page with at least 10-15 references. Students must not use the Wikipedia website or other related websites.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**



## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.

**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student:** Approximately 50 hours.

## INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES

**Title:** Introduction to Corporate Social Responsibility

**(1<sup>st</sup> Week)**

### **Exercise 1.1**

Corporate social responsibility (CSR) is a business approach that contributes to sustainable development by delivering economic, social and environmental benefits for all stakeholders. CSR is a concept with many definitions and practices. The way it is understood and implemented differs greatly for each company and country. Moreover, CSR is a very broad concept that addresses many and various topics such as human rights, corporate governance, health and safety, environmental effects, working conditions and contribution to economic development. CSR has increased its impact in the last 10 years due to pressure from many different stakeholders around the world and also because CSR contributes to the sustainability of organizations.

**Title:** Defining CSR: navigating through the jungle of definitions

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Exercise 2.1**

One early writer on CSR, Keith Davis described CSR as ‘the firm’s consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm’ (Davis 1973 cited in Carroll, 1999), whilst a few years later Archie Carroll (1979) defined it much more broadly to include exactly those elements that Davis excluded: ‘the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time’. This heterogeneity in CSR definitions has continued unabated. Whilst the Carroll definition given above is arguably the most commonly cited one, it remains contested. Therefore, others have taken a different route and rather than specify particular responsibilities, have offered more general definitions that seek to include the different opinions on CSR that are evident across the literature. For instance, Brown and Dacin (1997) define CSR as a company’s ‘status and activities with respect to its perceived societal or, at least, stakeholder obligations,’ whilst Matten and Moon (2004a) offer the following: ‘CSR is a cluster concept which overlaps with such concepts as business ethics, corporate philanthropy, corporate citizenship, sustainability, and environmental responsibility.’

## Title: Core Characteristics of CSR

### (3rd Week)

#### Exercise 3.1

**Voluntary.** Many definitions of CSR will typically see it as being about voluntary activities that go beyond those prescribed by the law. **Internalizing or managing externalities.** Externalities are the positive and negative side effects of economic behaviour that are borne by others, but are not taken into account in a firm's decision making process, and are not included in the market price for goods and services. **Multiple stakeholder orientation.** CSR involves considering a range of interests and impacts among a variety of different stakeholders other than just shareholders **Alignment of social and economic responsibilities.** This balancing of different stakeholder interests leads to a fourth facet. **Practices and values.** CSR is clearly about a particular set of business practices and strategies that deal with social issues, but for many people it is also about something more than that – namely a philosophy or set of values that underpins these practices. **Beyond philanthropy.** In some regions of the world, CSR is mainly about philanthropy – i.e. corporate largesse towards the less fortunate.

## Title: CSR in different organizational contexts

### (4<sup>th</sup> Week)

#### Exercise 4.1

A large company that wants to behave socially responsibly therefore may well have formal policies on its responsibilities, and how these are managed. On the whole, then, CSR in large corporations typically results in a fairly structured and formalized approach. CSR policies will be translated into codes of conducts for employees or suppliers; there will normally be committees and managers responsible for CSR; and many large companies involved in CSR will document their engagement in a dedicated annual report. On the other hand, SMEs are normally managed by their owner(s), who delegate decisions on CSR to a small number of people or often just to one person. This will make the approach to CSR rather informal and ad-hoc as opposed to the structured approach of large corporations. Furthermore, unlike large corporations – who due to size and branding are often quite visible and vulnerable to criticism – SMEs are generally rather small and go under the radar of wider society.

**Title:** CSR in different organizational contexts (cont.)

**(6<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 6.1**

The role of NGOs in the CSR arena has been more that of a police officer or watchdog, a constant critic exposing corporate misbehaviour and mobilizing pressure against allegedly irresponsible practices. This role continues to be an important function of those CSOs whose skills in raising awareness and publicly exposing corporations can be such a major reputational risk for 'responsible' companies. Increasingly, though, companies have responded to these challenges and have tried to take on board the criticisms of CSOs. In a considerable number of cases, this has resulted in a changing relation between business and CSOs: rather than just being critic and opponent, CSOs have also built partnerships with business in order to contribute to more socially responsible behaviour on the part of corporations. Within these partnerships, corporations can bring their considerable financial resources to the table while CSOs can offer their expertise and public legitimacy, among other things.

**Title:** CSR in different regions of the world

**(7<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 7.1**

Countries such as Japan, and to a lesser degree South Korea and Taiwan, are considered fairly similar to continental Europe in terms of the institutional context for CSR. They are characterized by high bank and public ownership, patriarchal and long-term employment, and coordination and control systems based on long-term relations and partnerships rather than markets. The Japanese 'Keiretsu', the Korean 'Chaebol' or the (mostly state owned) Taiwanese conglomerates have a legacy of CSR similar to European companies – including life-long employment, benefits, social services, and healthcare – not so much as a result of voluntary corporate policies, but more a response to the regulatory and institutional environment of business. The reasons for the rise of CSR in Europe and in these developed economies in the Far East in recent years are several. To begin with, MNCs with their home base in such countries are challenged to implement more CSR in their operations located in countries with poor governance and low levels of state provision of public services, human rights protection, or environmental protection. Furthermore, some of these developed economies have undergone substantial overhauls of their welfare systems and regulatory frameworks, resulting in lesser degrees of state attention to social issues and more discretion for private actors. The United Kingdom is probably the best example here, where radical reforms that liberalized labor and capital markets, together with the privatization of public services and publicly owned companies, contributed to a significant surge in

CSR. Increasingly, corporations in the UK have assumed responsibility for regenerating local communities, addressing unemployment, sponsoring schools and education, as well as improving public transparency and accountability.

**Title:** CSR in different regions of the globe (cont.)

**(8th Week)**

### **Exercise 8.1**

Developing countries can at times be characterized by various features that can offer considerable scope for the exercise of CSR. These include low standards for working conditions and environmental protection, high corruption, oppressive regimes with low regard for human rights, poor provision of healthcare and education, as well as low levels of per capita income and foreign direct investment. Although this is not a fair representation of all developing country contexts at all times, the main challenge for MNCs from the developed world when they are faced with such circumstances lies in conducting their business in a way that would be considered socially responsible in their respective home countries. It is important to recognize though that a growing number of *domestic* companies in developing countries have also developed an interest in CSR. The main CSR issues these companies are concerned with include contributions to enhance the infrastructure of health, education, and transport, and to serve as examples of good governance. Arguably, one of the main reasons why these countries are poor is the absence of economic activity and growth - and it is here where one of the main responsibilities of business can be seen. Implementing CSR in this sense would therefore require MNCs to conduct business and bring FDI to developing countries in the first place, and then ensure that the wealth created is locked into development.

**Title:** CSR in different regions of the globe (cont.)

**(9<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 9.1**

While there is a plethora of different approaches to CSR in these countries, one might argue that in some respects, Russia and China represent the more extreme cases. Russia, on the one hand, has seen privatization and the turn to capitalism accompanied by rather weak and corrupt governmental institutions resulting in what some would refer to as a 'cowboy economy'. It is therefore little wonder that CSR is still a largely unknown concept in Russia and for many Russian business people, bears strong resemblances to communist times. China, on the other hand, has maintained a strong capacity for the state in controlling and regulating the economy and whilst the role and responsibilities of business in society might not always be referred to in terms of the Western language of CSR we still see considerable involvement of companies in the area. Many

commentators expect that China, with growing economic development, will see a rise in CSR oriented regulation in the next few years.

**Title: CSR and Sustainability**

**11<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 11.1**

Sustainability is responsibility for the **impact** that the organization exerts on its surroundings, in business, environmental and social terms. Conscious management of the impact translates into lower costs, improved external relations and better managed risks. Sustainability is skilled positioning of the organization in the **economic reality**, taking account of the social and economic challenges, environmental opportunities and threats. The awareness that the organization functions within a broader framework, amid complex interrelations with many stakeholder groups, allows it to get ready and make use of the opportunities linked with sustainability. Sustainability is awareness that each entity is surrounded by stakeholders. Building and cultivating good **relations** with stakeholders based on engagement and dialogue is crucial, because it not only affects the possibilities to manage risks, but also supports development and gives the organization a competitive edge. Sustainability is **transformation** and development of the organization as well as creation of its long-term value based on innovation as well as intellectual and relation capital. CSR contributes to sustainability for both the internal and the external environments.

**Title: Personal Ethics for Decision Making in Business**

**12<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 12.1**

Based on their own values, students will develop a personal code of ethics and visualize themselves as managers who are asked to make an ethical business decision. They can depend on what has been discussed during Week 12. This is a very subjective exercise.



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



European  
University Cyprus

ΕΝΤΥΠΟ: 200.1.3

## ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA630 Ηθική και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**



### Πληροφορίες Μαθήματος

<b>Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</b>	<b>Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου</b>		
<b>Πρόγραμμα Σπουδών</b>	MBA		
<b>Μάθημα</b>	<b>MBA630</b>	Ηθική και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Master) <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Γλώσσα διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Τύπος μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό <input type="checkbox"/>	Επιλογής <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Έως 6	Φυσικές Συναντήσεις: -	Τηλεδιασκέψεις: Έως 6
<b>Αριθμός εργασιών</b>	ΤΡΕΙΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΜΕΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες		Τελική εξέταση
	50 %		50 %
<b>Αριθμός μονάδων ECTS</b>	10		

Ο οδηγός σπουδών έχει συνταχθεί από τον:	Καθ. Μάριος Κατσιολούδης
Η επιμέλεια και η τελική έγκριση του Οδηγού Σπουδών έγινε από τους:	Δρ. Λυκούργος Χατζηφάνης Καθ. Γιώργος Παπαγεωργίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΘΕΜΑ	ΣΕΛΙΔΑ
	1 <sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη (Teleconference) /Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: Εισαγωγή στο μάθημα	4
Εβδομάδα 1η	Εισαγωγή στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	6
Εβδομάδα 2η	Προσδιορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR): περιήγηση μέσα από πλειάδα ορισμών	8
Εβδομάδα 3η	Βασικά χαρακτηριστικά CSR	10
Εβδομάδα 4η	CSR σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια	12
Εβδομάδα 5η	Η CSR σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια (συνέχεια)	15
Εβδομάδα 6η	Η CSR σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια (συνέχεια)	18
Εβδομάδα 7η	Η CSR σε διάφορες περιοχές του κόσμου	21
Εβδομάδα 8η	Η CSR σε διάφορες περιοχές του κόσμου (συνέχεια)	24
Εβδομάδα 9η	Η CSR σε διάφορες περιοχές του κόσμου (συνέχεια)	27
Εβδομάδα 10η	Ηθική, CSR και φορείς	30
Εβδομάδα 11η	CSR και Βιωσιμότητα	33
Εβδομάδα 12η	Προσωπική ηθική στην λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις	37
Εβδομάδα 13η	Πλαίσιο ηθικής στην λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις	39
	Τελική Τηλεδιάσκεψη (Teleconference) /Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση	43
Εβδομάδα 14η	Τελική εξέταση	44
	Ενδεικτικές απαντήσεις για ασκήσεις αυτοαξιολόγησης	45

## 1<sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη /Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση:

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### **Παρουσίαση προγράμματος**

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

#### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

#### **Παρουσίαση του μαθήματος μέσω του Οδηγού Σπουδών**

- **Σύντομη περιγραφή & σκοποί**

Αυτό το μάθημα ενσωματώνει την πρακτική γνώση και τη γνώση που βασίζεται στη θεωρεία στον τομέα της ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR). Οι φοιτητές θα ανακαλύψουν πως και γιατί τα ηθικά θέματα μπορεί να προκύψουν και πως να χειριστείτε καλύτερα τέτοιες καταστάσεις. Επομένως, οι φοιτητές θα εξετάσουν τον ρόλο της βιώσιμης CSR ως στρατηγική για να βελτιώσουν τα προϊόντα, τα κέρδη και την αξία επωνυμίας. Αυτό το μάθημα θα εξετάσει την μετρήσιμη διαδικασία της CSR όπως

η αντιμετώπιση της χρήσης των φυσικών πόρων, του ελέγχου της μόλυνσης, του ελέγχου των ηθικών αλυσίδων εφοδιασμού και επεκτεινόμενη εκπαίδευση υπαλλήλων.

Με την επιτυχημένη ολοκλήρωση αυτού του μαθήματος οι φοιτητές πρέπει να είναι σε θέση να:

- Προσδιορίσουν τις ευκαιρίες για CSR και να αποφασίσουν ποιες θα αποτελούν επιλογές για την εταιρεία
- Να αξιολογήσουν την CSR ως επιχειρηματική απόκριση στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης
- Να διατυπώσουν ένα δεοντολογικό καθεστώς σε προσωπικό επίπεδο
- Να καταδείξουν τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων χρησιμοποιώντας τη θεωρία και τη λογική για δεοντολογικά ζητήματα
- Να αναλύσουν τις διαφορετικές προοπτικές και ορισμούς του CSR

### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας**

Περίπου 5 ώρες (συμπεριλαμβανομένης της μελέτης του Οδηγού) για ολόκληρο το μάθημα.

## ΤΙΤΛΟΣ: Εισαγωγή στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Οι θεωρίες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR), τα ενδιαφερόμενα μέρη, και η ηθική ευθύνη και τα διάφορα δεοντολογικά πλαίσια θα συζητηθούν κατά τη διάρκεια της πρώτης εβδομάδας. Αυτή η αρχική προσέγγιση θα ενεργοποιήσει τους φοιτητές να θέσουν μια σταθερή κατανόηση σχετικά με την CSR και πώς διαφέρει από τις ηθικές αξίες μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) αποτελεί μια επιχειρηματική προσέγγιση που συμβάλλει στην βιώσιμη ανάπτυξη με την δημιουργία οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών οφελών για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Η CSR αποτελεί μια έννοια με πολλούς ορισμούς και πρακτικές. Ο τρόπος με τον οποίο κατανοείται και εφαρμόζεται διαφέρει σημαντικά για κάθε εταιρεία και χώρα. Επιπλέον, η CSR αποτελεί μια ευρεία έννοια που πραγματεύεται πολλά και διάφορα θέματα όπως ανθρώπινα δικαιώματα, εταιρική διακυβέρνηση, υγεία και ασφάλεια, περιβαλλοντικές επιπτώσεις, εργασιακές συνθήκες και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη. Όποιος και να είναι ο ορισμός της CSR, ο σκοπός της είναι να καθοδηγήσει την αλλαγή προς τη βιωσιμότητα. Ο ρόλος των εταιρειών στην κοινωνία βρίσκεται σαφώς στην ημερήσια διάταξη. Δεν περνά σχεδόν καμία μέρα χωρίς την ύπαρξη αναφορών από τα μέσα σχετικά με εταιρική αστοχία και σκάνδαλα ή, πιο θετικά, σχετικά με συμβολές από τις επιχειρήσεις προς την ευρεία κοινωνία. Έπειτα από μια γρήγορη βόλτα στους τοπικούς κινηματογράφους και σε ταινίες όπως οι 'Blood Diamond', 'The Constant Gardener' ή 'Supersize Me' αντικατοπτρίζουν ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον ανάμεσα στο κοινό σχετικά με την επιρροή που έχουν οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη ζωή. Οι επιχειρήσεις έχουν σαφώς ξεκινήσει να αναλαμβάνουν αυτή την πρόκληση. Αυτό ξεκίνησε με τους «συνήθεις ύποπτους» όπως εταιρείες που ενεργούν στις βιομηχανίες πετρελαίου, καπνού και χημικών προϊόντων. Ως αποτέλεσμα της πίεσης που ασκούν τα μέσα ενημέρωσης, που επιβάλλουν οι μεγάλες καταστροφές και κάποιες φορές οι κυβερνητικοί κανονισμοί, αυτές οι εταιρείες συνειδητοποίησαν ότι με την ενίσχυση των τυραννικών καθεστώτων, μέσω της ανάμειξης σε παραβίαση των ανθρώπινων δικαιωμάτων, μολύνοντας το περιβάλλον, ή ενημερώνοντας λανθασμένα και βλάπτοντας επίτηδες τους πελάτες τους για να δώσουν λίγα παραδείγματα, αποτέλεσαν πρακτικές που έπρεπε να αναθεωρηθούν εάν ήθελαν να επιβιώσουν στην κοινωνία περί τα τέλη του εικοστού αιώνα. Σήμερα, ωστόσο, στην κυριολεξία δεν υπάρχει καμία βιομηχανία, καμία αγορά ή επιχείρηση που να μην έχει βιώσει τις αυξανόμενες απαιτήσεις για να νομιμοποιήσει ευρέως τις πρακτικές της στην κοινωνία. Για παράδειγμα, ο τραπεζικός τομέας, ο τομέας της λιανικής πώλησης, η βιομηχανία του τουρισμού, η βιομηχανία φαγητού και ποτού, ο τομέας της ψυχαγωγίας και οι βιομηχανίες ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης

σήμερα αντιμετωπίζουν συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες που θεσπίζουν πιο υπεύθυνες πρακτικές.

### Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τις θεωρίες CSR
- Τα δεοντολογικά πλαίσια
- Την ηθική

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Αξιολογήσουν τη CSR και να κατανοήσουν τις έννοιες της
- Να αναλύσουν τις διάφορες έννοιες της CSR
- Να αξιολογήσουν τη σημαντικότητα της CSR στο κόσμο του σήμερα

### Λέξεις-κλειδιά

Θεωρία CSR	Εμπλεκόμενα μέρη	δεοντολογικό πλαίσιο			
------------	------------------	----------------------	--	--	--

### Σχετική βιβλιογραφία

- Βασικές πηγές/υλικό

Βαξεβανιδου, Μ. (2011) Εταιρική Κοινωνική Ευθυνη. Σταμουλη, Α.Ε.

Στις σελίδες του βιβλίου παρουσιάζονται με απλό και κατανοητό τρόπο η πραγματική έννοια και οι διαστάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθυνης (ΕΚΕ). Εξετάζονται όλοι οι τομείς που πρέπει να γνωρίζει όποιος θέλει να έρθει σε επαφή ή ασκεί ήδη στην πράξη την ΕΚΕ, περιγράφονται τα βασικά εργαλεία, οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που ακολουθούνται σήμερα και κατατίθενται βήμα-βήμα προτάσεις για την ανάπτυξη της ΕΚΕ στο πλαίσιο τριών βασικών συνιστωσών: της κοινωνίας, του φυσικού περιβάλλοντος, της υπεύθυνης και βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης. Το βιβλίο απευθύνεται σε κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, καθώς οι δράσεις ΕΚΕ διαμορφώνουν τη συνολική εικόνα της επιχείρησης, την αξιοπιστία της, τις σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τη φήμη της, τη δυναμική της έναντι του ανταγωνισμού και την ετοιμότητά της να ανταπεξέλθει σε ένα απαιτητικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Crowther, D. and Seifi, S. eds., (2018) *Redefining Corporate Social Responsibility*. Emerald Group Publishing.

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Οι φοιτητές θα παρακολουθήσουν ένα βίντεο σχετικά με τις CSR.

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 1.1**(χωρίς βαθμολόγηση)

Τι είναι η CSR και γιατί έχει προβληθεί τόσο πολύ κατά την προηγούμενη δεκαετία;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Προσδιορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR): περιήγηση μέσα από πλειάδα ορισμών**

**(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύντομη Περίληψη**

Στα πλαίσια μιας τέτοιας αναπότρεπτης αύξησης στην προβολή της CSR, η βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα, τόσο ακαδημαϊκή όσο και πρακτική, είναι κατανοητά μεγάλη και επεκτείνεται. Υπάρχουν σήμερα χιλιάδες άρθρα και αναφορές σχετικά με την CSR από ακαδημαϊκούς, εταιρείες, συμβουλευτικές υπηρεσίες, μέσα ενημέρωσης, ΜΚΟ, και κυβερνητικά τμήματα· υπάρχουν πολυάριθμες διαλέξεις, βιβλία, περιοδικά σχετικά με το θέμα· και τέλος υπάρχουν στην κυριολεξία εκατομμύρια ιστοσελίδες που πραγματεύονται το θέμα από κάθε πιθανή ομάδα ειδικού ενδιαφέροντος με μερίδιο στη συζήτηση.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Πως λοιπόν επεξηγείται αυτή η ευρεία βιβλιογραφία ώστε να δημιουργήσει μια συνεκτική έννοια του τι είναι ακριβώς η CSR; Τελικά, λίγα θέματα προέκυψαν στη διοίκηση και είναι τόσο αμφιλεγόμενα όσο η CSR; Για αυτό το λόγο, οι ορισμοί της CSR αφθονούν και υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί της CSR όσο υπάρχουν και ασυμφωνίες για τον ακατάλληλο ρόλο της εταιρείας στην κοινωνία. Παραδείγματος χάρη, ένας συγγραφέας για την CSR, ο Keith Davis περιέγραψε την CSR ως την «αντίληψη της εταιρείας για, και σε απάντηση σε, θέματα που ξεπερνούν τις στενές οικονομικές, τεχνικές και νομικές προϋποθέσεις της εταιρείας» (Davis 1973 αναφορά Carroll, 1999), ενώ κάποια χρόνια αργότερα ο Archie Carroll (1979) ανέφερε αυτό πιο γενικά για να συμπεριλάβει αυτά στοιχεία τα οποία εξαιρούνται από τον Davis: «Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης διέπει τις οικονομικές, νομικές, δεοντολογικές και διακριτικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία σε ένα δεδομένο χρονικό σημείο.» Η ετερογένεια στους ορισμούς της CSR συνεχίζει να υφίσταται αμείωτη. Αν και ο ορισμός Carroll που δίνεται ανωτέρω πιθανόν να είναι ο πιο ευρέως διαδεδομένος παραμένει ακόμα υπό αμφισβήτηση. Ωστόσο, άλλοι έχουν πάρει μια διαφορετική οδό και παρά να προσδιορίσουν συγκεκριμένες ευθύνες, έχουν προσφέρει πολύ γενικούς ορισμούς αναζητώντας να συμπεριλάβουν τις διαφορετικές επιλογές στην CSR που είναι εμφανείς στη βιβλιογραφία. Παραδείγματος χάριν, οι Brown και Dacin (1997) προσδιορίζουν την CSR ως υπόληψη και δραστηριότητες σε σχέση με τις εκλαμβανόμενες κοινωνικές ή, τουλάχιστον, υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων μερών», ενώ οι Matten και Moon (2004a) αναφέρουν τα ακόλουθα: Η CSR αποτελεί μια έννοια ομαδοποίησης που συμπίπτει με τέτοιες έννοιες όπως επιχειρηματική δεοντολογία, εταιρική φιλανθρωπία, εταιρική υπηκοότητα, βιωσιμότητα, και περιβαλλοντική ευθύνη. Αποτελεί μια δυναμική και υπό εξέταση έννοια που ενσωματώνεται σε κάθε κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και θεσμικό πλαίσιο.»



## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Ορισμοί CSR
- Διαφορές μεταξύ των διαφόρων ορισμών
- Πως αυτοί οι ορισμοί της CSR εφαρμόζονται σήμερα

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να αναλύσουν τις διαφορετικές προοπτικές και ορισμούς του CSR
- Να κατανοήσουν τους διαφορετικούς ορισμούς CSR
- Να αξιολογήσουν τις πρακτικές CSR των εταιρειών

## Λέξεις-κλειδιά

Ορισμοί CSR	ΜΚΟ	Δεοντολογία			
-------------	-----	-------------	--	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Jeremy Moon, Mette Morsing, και Andreas Rasche (Εκδοτες). (2020). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στρατηγική, επικοινωνία, διακυβέρνηση. Κριτική.*

Στόχος του συγγράμματος είναι η αποσαφήνιση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Διακρίνεται από ανάλογα βιβλία του πεδίου ως προς την εννοιολογική στόχευση, την εστίαση σε επίμαχα ζητήματα, την κριτική επίγνωση, την ενσωμάτωση τεχνολογίας και την παιδαγωγική προσέγγιση.

Joyner, B.E. and Payne, D., (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), pp.297-311.

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Sims, R.R., (2003). *Ethics and corporate social responsibility: Why giants fall.* Greenwood Publishing Group.

## Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

### Άσκηση 2.1 (χωρίς βαθμολόγηση)

Ποιοί είναι οι διάφοροι ορισμοί του CSR; Σε τι διαφέρουν ο ένας από τον άλλο;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Βασικά χαρακτηριστικά CSR

(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Τα βασικά χαρακτηριστικά της CSR αποτελούν τα ουσιώδη χαρακτηριστικά της έννοιας που τείνει να αναπαράγεται με κάποιο τρόπο στους ακαδημαϊκούς ή πρακτικούς ορισμούς της CSR. Λίγοι ορισμοί που υπάρχουν, εάν δηλαδή υπάρχουν, θα συμπεριλαμβάνουν όλους αυτούς, αλλά θα συζητηθούν τα κύρια χαρακτηριστικά γύρω από τα οποία επικεντρώνονται οι συζητήσεις «ορισμού».

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

**Εθελοντικά.** Πολλοί ορισμοί της CSR υποδηλώνουν ότι πρόκειται για εθελοντικές δραστηριότητες που υπερβαίνουν αυτές που προβλέπονται από τον νόμο. Πολλές εταιρείες είναι μέχρι τώρα σε θέση να αντιλαμβάνονται τις υποχρεώσεις πέρα από την το ελάχιστο από νομικής άποψης, και συγκεκριμένα την ανάπτυξη των αυτόνομων κινήτρων CSR από τη βιομηχανία συχνά θεωρούνται ως τρόπος αποτροπής επιπλέον κανονισμών μέσα από τη συμμόρφωση με κοινωνικά δεοντολογικά πρότυπα.

**Εσωτερικοποίηση ή διαχείριση εξωτερικών επιδράσεων** Οι εξωτερικές επιδράσεις αποτελούν τις θετικές και αρνητικές παρενέργειες της οικονομικής συμπεριφοράς που προκαλείται από άλλους αλλά δεν λαμβάνονται υπόψη στην διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρείας και δε συμπεριλαμβάνεται στην τιμή της αγοράς για προϊόντα και υπηρεσίες. Η ρύπανση γενικά θεωρείται ως ένα κλασσικό παράδειγμα εξωτερικής επίδρασης αφού οι τοπικές κοινότητες επωμίζονται το κόστος της δράσης των κατασκευαστών. Ο κανονισμός μπορεί να επιβάλει στις εταιρείες να εσωτερικεύσουν το κόστος των εξωτερικών επιδράσεων, όπως πρόστιμα για ρύπανση, αλλά η CSR αποτελεί μια πιο εθελοντική προσέγγιση διαχείρισης των εξωτερικών επιδράσεων, για παράδειγμα από μια επιχείρηση που επενδύει σε καθαρές τεχνολογίες που σε πρώτο βαθμό αποτρέπουν τη ρύπανση. **Πολλαπλή καθοδήγηση εμπλεκόμενων μερών.** Η CSR εξετάζει ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και επιπτώσεων ανάμεσα στην ποικιλία των διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών εκτός από αυτών που είναι απλά μέτοχοι.

Η εικασία ότι οι εταιρείες έχουν υποχρεώσεις απέναντι στους μετόχους συνήθως δεν τυγχάνει αμφισβήτησης, αλλά το θέμα είναι ότι επειδή οι εταιρείες στηρίζονται σε διάφορες άλλες περιφέρειες όπως καταναλωτών, εργαζομένων, προμηθευτών και τοπικών κοινωνιών ώστε να επιβιώσουν και να ανθήσουν, δεν έχουν *μόνο* υποχρεώσεις απέναντι σε μετόχους.

**Εναρμόνιση κοινωνικών και οικονομικών αρμοδιοτήτων.** Η εξισορρόπηση των διαφορετικών συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών οδηγεί σε μια τέταρτη πτυχή. Ενώ η CSR δύναται να πρόκειται για διαδικασία που υπερβαίνει τα στενά πλαίσια της εστίασης και του κέρδους των μετόχων, πολλοί επίσης πιστεύουν ότι δεν πρέπει, ωστόσο να *έρθουν σε σύγκρουση* με το κέρδος. Αν και αυτό συζητιέται κατά κόρων, πολλοί ορισμοί της CSR από τις επιχειρήσεις και την κυβέρνηση τονίζει ότι πρόκειται για

ανοιχτόμυαλο προσωπικό συμφέρον όπου ευθυγραμμίζονται οι κοινωνικές και οικονομικές αρμοδιότητες. **Πρακτικές και αξίες.** CSR σημαίνει σαφέστατα μια συγκεκριμένη σειρά επιχειρηματικών πρακτικών που διαχειρίζονται κοινωνικά θέματα αλλά για πολλούς ανθρώπους σημαίνει επίσης κάτι περισσότερο από αυτό - δηλαδή μια φιλοσοφία ή μια σειρά αξιών που υποστηρίζει αυτές τις πρακτικές. Η διάσταση των αξιών της CSR αποτελεί μέρος του λόγου γιατί το θέμα αντλεί τόση διαφωνία - εάν επρόκειτο για το τι έκανε η εταιρεία στον κοινωνικό στίβο, δεν θα προκαλούσε τόσο μεγάλη αντίθεση ως η συζήτηση που γίνεται *γιατί* το κάνουν αυτό. **Πέρα από τη φιλανθρωπία.** Σε κάποιες περιοχές του κόσμου, η CSR αφορά κυρίως τη φιλανθρωπία - π.χ. την εταιρική γενναιοδωρία προς τους λιγότερο τυχερούς. Αλλά η τρέχουσα συζήτηση για τη CSR τείνει να δηλώνει με έμφαση ότι η «πραγματική» CSR δεν πρόκειται μόνο για απλή φιλανθρωπία και κοινωνικά προγράμματα, αλλά και για το πως οι δραστηριότητες της εταιρείας - πχ οι βασικές τις επιχειρηματικές λειτουργίες - επηρεάζουν την κοινωνία. Οι βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες συμπεριλαμβάνουν την παραγωγή, το μάρκετινγκ, την προμήθεια, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τις λειτουργίες, τα οικονομικά κτλ. Αυτή η συζήτηση πραγματεύεται την υπόθεση ότι η CSR είναι αναγκαίο να εντάσσεται στην κανονική επιχειρηματική πρακτική παρά να εναπόκειται απλά στη διακριτική δραστηριότητα.

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τα βασικά χαρακτηριστικά CSR
- Τις διαφορές μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών
- Πως αυτά τα χαρακτηριστικά συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ορισμών CSR

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Αξιολογούν με κριτική σκέψη τα βασικά χαρακτηριστικά της CSR
- Να επιδεικνύουν κατανόηση των χαρακτηριστικών της CSR
- Να περιγράφουν με κριτική σκέψη τα βασικά χαρακτηριστικά της CSR

## Λέξεις-κλειδιά

Βασικά χαρακτηριστικά	Εμπλεκόμενα μέρη	Ορισμοί CSR			

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Ασπριδης, Γ. (2015). Εταιρική Κοινωνική Ευθυνη – Η Οψη του Ανθρωπίνου Παραγοντα στην Επιχειρηση. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγραμματα και Βοηθηματα, [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)

Κατά τον συγγραφέα, τα στελέχη των επιχειρήσεων καθώς και όλοι οι «εμπλεκόμενοι» με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και την Ε.Κ.Ε υποχρεούνται να παρακολουθήσουν τις διεθνείς πρακτικές και μεταβολές με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο. Δεν είναι λίγες εκείνες οι περιπτώσεις, όπου διαφόρων μεγεθών και αντικειμένων επιχειρήσεις μετατρέπουν ακόμη και αδιέξοδες και αρνητικές συγκυρίες σε θαυμαστές ευκαιρίες. Είναι ευρύτατα παραδεκτό πλέον πως η ΕΚΕ δημιουργεί σπουδαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση και ως εκ τούτου η ένταξη σχετικών προγραμμάτων στον στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί αναγκαία συνθήκη.

Porter, M.E. and Kramer, M.R., (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(12), pp.78-92.

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

KANENA

## Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

### Άσκηση 3.1(χωρίς βαθμολόγηση)

Ποια είναι τα έξι κύρια χαρακτηριστικά της CSR; Σε ποια έκταση αυτά τα χαρακτηριστικά διαφοροποιούν την CSR από άλλα πρότυπα όπως επιχειρηματική δεοντολογία και εταιρική υπηκοότητα;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: CSR σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια

(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Η ποικιλία των ορισμών και των προοπτικών της CSR που συζητήθηκαν στην προηγούμενη ενότητα πιστώνονται μερικώς στο γεγονός ότι η CSR εκτελείται σε ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών οργανωτικών πλαισίων. Ακολουθώντας, θα μελετήσουμε αυτά πλαίσια αναλύοντας τον ρόλο και την σχετικότητα της CSR στους τρεις κύριους κλάδους των σύγχρονων οικονομιών, πχ τον ιδιωτικό τομέα, το δημόσιο τομέα, και τον τομέα της κοινωνίας των πολιτών (μη κυβερνητικούς οργανισμούς, ή ΜΚΟ).

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

**CSR και ιδιωτικός τομέας.** Ο κύριος τομέας της CSR ως έχει δηλωθεί από την «εταιρεία» στη CSR, αποτελεί τον επιχειρηματικό κόσμο. Μέσα σε αυτό τον στίβο ωστόσο έχουμε μια πληθώρα διαφορετικών τύπων, βιομηχανιών ή οργανωτικών μορφών. Σε ότι ακολουθεί, θα μελετήσουμε μια από τις κύριες διακρίσεις, δηλαδή μεταξύ μεγάλων εταιρειών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων (SMEs). Πιθανώς, η γλώσσα της *εταιρικής* κοινωνικής ευθύνης υποδεικνύει ότι η CSR αποτελεί κυρίως μια έννοια που εφαρμόζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις, που κλασσικά κατέχονται από μετόχους και λειτουργούν από απασχολούμενους διευθυντές. Ασφαλώς, η επιδραστική συμβολή στην CSR, επινοεί την CSR ενάντια στο πλαίσιο αυτών των μεγάλων εταιρειών. Συνεπώς, ως οντότητες στις οποίες η κατοχή και ο έλεγχος διαχωρίζεται, ένα από τα εξέχοντα στοιχεία αντίληψης σχετικά με την CSR στο πλαίσιο των μεγάλων επιχειρήσεων είναι η ερώτηση η εταιρεία προς το συμφέρον ποιων πρέπει να λειτουργεί και εκ μέρους ποιων διευθυντών. Δηλαδή, πρέπει να λειτουργεί απλά για το συμφέρον των ιδιοκτητών ή επίσης και για το συμφέρον της κοινωνίας γενικό που αντιπροσωπεύεται από διαφορετικές ομάδες όπως πελάτες, υπαλλήλους ή τοπικές κοινότητες; Κάποιος θα μπορούσε επίσης να υποστηρίξει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο ορατές και επομένως πολύ πιο ευάλωτες στην κριτική από το κοινό παρά από μικρότερες επιχειρήσεις. Μια μεγάλη εταιρεία που θέλει να συμπεριφερθεί οπλισμένη με κοινωνική ευθύνη μπορεί συνεπώς να θεσπίζει επίσημες πολιτικές για τις αρμοδιότητες της και για το πως αυτές λειτουργούν. Γενικά η CSR σε μεγάλες εταιρείες κλασσικά καταλήγει σε μια σχετικά δομημένη και μορφοποιημένη προσέγγιση. Οι πολιτικές CSR θα μεταφραστούν σε κωδικούς συμπεριφοράς για υπαλλήλους και προμηθευτές και συνήθως θα υπάρχουν επιτροπές και διευθυντές υπεύθυνοι για CSR· και πολλές μεγάλες εταιρείες που εμπλέκονται στην CSR θα καταγράψουν τη δέσμευσή τους σε μια ειδική ετήσια έκθεση. Σε μια τέτοια έκθεση, η εταιρεία απαλλάσσεται της ανάληψης της ευθύνης για το πως ακριβώς έχουν διαχειριστεί διαφορετικά συμφέροντα και προσδοκίες της κοινωνίας. Εάν στραφούμε προς της μικρομεσαίες επιχειρήσεις ωστόσο θα αντικρίσουμε μια σχετικά διαφορετική εικόνα. Σε μια πρόσφατη μελέτη που έλαβε χώρα στην Ολλανδία, μόνο το 20% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ανέφεραν τη CSR της εταιρείας τους αντίθετα με το 62% των μεγάλων επιχειρήσεων, και όμοιες

διαφορές διαπιστώθηκαν σε σχέση με την εφαρμογή κωδικών δεοντολογίας ή επιτροπών CSR. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που συμβάλλουν στην ύπαρξη αυτών των διαφορών. Αρχικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως τυγχάνουν διαχείρισης από τον ιδιοκτήτη(-ες) τους που γνωστοποιούν τις αποφάσεις τους σχετικά με τη CSR σε ένα μικρό αριθμό ατόμων ή συχνά σε μόνο ένα άτομο. Αυτό θα καταστήσει την προσέγγιση προς την CSR σχετικά ανεπίσημη και ad-hoc όπως τοποθετείτε απέναντι από την δομημένη προσέγγιση των μεγάλων επιχειρήσεων.

Δεύτερον, αντίθετα με τις μεγάλες εταιρείες - οι οποίες λόγω του μεγέθους και της εμπορικής σήμανσης τους είναι σχετικά ορατές και ευάλωτες στην κριτική - οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι γενικά σχετικά μικρές και μπαίνουν κάτω από το μικροσκόπιο της ευρύτερης κοινωνίας. Οι κύριες τους σχέσεις με την κοινωνία είναι οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του ιδιοκτήτη/διευθυντή και, για παράδειγμα, τους υπαλλήλους του, τους προμηθευτές, πελάτες ή γείτονες. Αυτές οι προσωπικές σχέσεις, ωστόσο, είναι πολύ σημαντικές για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επομένως αυτό που μπορούμε να προσδιορίσουμε ως CSR σε αυτό το πλαίσιο στοχεύει στο να κτίσει καλές προσωπικές σχέσεις, δικτύωση και εμπιστοσύνη. Σε γενικές γραμμές, είναι πιθανώς δίκαιο να πούμε ότι δεδομένης της σημαντικότητας της ύπαρξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που στο μεγαλύτερο μέρος του κόσμου αποτελούν την πλειοψηφία του ιδιωτικού τομέα απασχόλησης και του ΑΕΠ στις χώρες τους, η βιβλιογραφία της CSR έχει δώσει μέχρι τώρα δυσανάλογη προσοχή σε μεγαλύτερους οργανισμούς.

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Ο ρόλος της CSR στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Η CSR στις μεγάλες επιχειρήσεις
- Προσωπικές σχέσεις και CSR

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να κατανοήσουν τη CSR σε διάφορα οργανωτικά περιβάλλοντα
- Να αξιολογήσουν την CSR και τον ιδιωτικό τομέα
- Να προσδιορίσουν την CSR μέσα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Να κατανοήσουν τις διαφορές μεταξύ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις μεγάλες επιχειρήσεις στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της CSR.

## Λέξεις-κλειδιά

Οργανωτικά πλαίσια	Ιδιωτικός τομέας	Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	Μεγάλες επιχειρήσεις		
--------------------	------------------	---------------------------	----------------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

United Nations, Global Compact (ΗΝΩΜΕΝΑ ΕΘΝΗ, ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ)  
<https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us/corporate-social-responsibility>

Το Οικουμενικό Συμφωνο περιλαμβάνει ένα δίκτυο επιχειρήσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με αποστολή την προώθηση της έννοιας της ΕΚΕ και την προβολή της, τόσο προς τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και προς το κοινωνικό περιβάλλον, με απώτερο στόχο την ισόρροπη επίτευξη κερδοφορίας και βιώσιμης ανάπτυξης. Με τη συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων στο παγκοσμίου βεληνεκούς Δίκτυο, οι εταιρείες εκφράζουν την υποστήριξή τους στην πρωτοβουλία του ΟΗΕ και παράλληλα τη δέσμευσή του για την ευθυγράμμιση της λειτουργίας και της δραστηριότητας των εταιρειών με 10 παγκόσμια αποδεκτές αρχές στους τομείς:

- Ανθρωπίνων δικαιωμάτων,
- Συνθηκών εργασίας,
- Προστασίας του περιβάλλοντος και
- Καταπολέμησης της διαφθοράς

Husted, B. W. & Allen, D. B. 2006. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6): 838 -849:

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Spence, L., & Rutherford, R. 2003. Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, -311. 1 -5:

## Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

### Άσκηση 4.1(χωρίς βαθμολόγηση)

Πως η CSR διαφέρει στις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες.**



## ΤΙΤΛΟΣ: Η CSR σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια (συνέχεια)

(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Σε αυτό το μέρος του μαθήματος θα συζητηθεί ο ρόλος του δημόσιου τομέα στη CSR. Σε πρώτη φάση, κάποιος δεν αναμένει αναγκαία ότι η CSR θα αποτελέσει πρόβλημα για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, όπως κυβερνητικά υπουργεία, υπηρεσίες ή τοπικούς διοικητικούς φορείς. Στην τελική είναι «εταιρική» κοινωνική ευθύνη.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Στις πιο βιομηχανικές χώρες, οι κυβερνήσεις ακόμα προμηθεύουν ένα μεγάλο όγκο των αγαθών και υπηρεσιών, και αυτό κυμαίνεται κάπου ανάμεσα στο 40-50% του ΑΕΠ σε πολλές χώρες. Άρα, οι ίδιοι ισχυρισμοί που πέφτουν πάνω στις εταιρείες για να διεξάγουν τις επιχειρήσεις τους σε ένα περιβάλλον κοινωνικά υπεύθυνο αυξητικά βαραίνουν επίσης και τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν όμοιες περιβαλλοντικές απαιτήσεις, όμοιες απαιτήσεις για ίσες ευκαιρίες για τους εργαζόμενους και όμοιες προσδοκίες για υπεύθυνη πηγή αναφοράς όπως κάνουν οι ιδιωτικές εταιρείες. Επομένως, βρίσκουμε σε αυξημένο βαθμό τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να υιοθετούν τις πολιτικές για CSR, τις πρακτικές και τα εργαλεία πολύ όμοια με τον ιδιωτικό τομέα. Με κάποιο τρόπο, αυτές οι απαιτήσεις για CSR στον δημόσιο τομέα θα μπορούσαν ακόμα να θεωρηθούν ως πιο έντονες. Οι δημόσιοι οργανισμοί όπως τα σχολεία, τα νοσοκομεία ή τα πανεπιστήμια, εξ' ορισμού έχουν κοινωνικούς στόχους και λειτουργούν κυρίως σε μια μη κερδοσκοπική βάση. Αυτό θεσπίζει την κοινωνική διάσταση της ευθύνης τους στη βάση των λειτουργιών τους. Επιπροσθέτως, δεδομένου του μεγέθους πολλών δημόσιων φορέων και υπηρεσιών, καθώς και η σχεδόν μονοπωλιακή θέση τους σε πολλούς τομείς υπηρεσιών είναι πιθανόν να έχουν επίδραση στην κοινωνία η οποία συχνά υπερβαίνει κατά πολύ την επίδραση μιας μεμονωμένης μεγάλης εταιρείας. Άρα, η απαίτηση για υπεύθυνη συμπεριφορά εκ μέρους των δημόσιων φορέων έχει αυξηθεί όπως έχει αυξηθεί και η απαίτηση για μεγαλύτερη υπευθυνότητα προς την κοινωνία από τον δημόσιο φορέα. Όπως οι εταιρείες του ιδιωτικού τομέα παρακινούνται να γίνουν πιο υπεύθυνες όσον αφορά τις αναφορές τους και την επικοινωνία τους με το κοινό, οπότε τώρα γινόμαστε μάρτυρες μιας σταθερής αύξησης στη χρήση των κλασικών οργάνων CSR όπως κοινωνική εποπτεία και αναφορά από δημόσια όργανα. Για παράδειγμα ο οργανισμός μέσων ενημέρωσης που χρηματοδοτείται με δημόσιους πόρους στο ΗΒ, το BBC τώρα δημοσιεύει μια ετήσια έκθεση CSR. Πολλοί κυβερνητικοί οργανισμοί, εκτός από την ενσωμάτωση της CSR στις λειτουργίες τους, επίσης αναλαμβάνουν ένα ενεργό ρόλο όσον αφορά την προώθηση της CSR μέσα στη σφαίρα της επιρροής τους. Ενώ η CSR αποτελεί μια τόσο εθελοντική επιχειρηματική δραστηριότητα, οι κυβερνήσεις έχουν εντούτοις δοκιμάσει να δημιουργήσουν κίνητρα για να διευκολύνουν την εθελοντική υιοθέτηση πολιτικών κοινωνικά υπεύθυνων από τον

ιδιωτικό τομέα. Οπότε, για παράδειγμα η κυβέρνηση των ΗΠΑ, στην έκδοση του Κώδικα Δεοντολογίας της Βιομηχανίας Ένδυσης (US Apparel Industry Code of Conduct) παρείχε μια βάση κανονισμών για CSR που θα εφαρμόζεται από τις εταιρείες τον ΗΠΑ στις αλυσίδες εφοδιασμού τους στις χώρες εξωτερικού. Κάτι παρόμοιο για την προώθηση του CSR έχει υιοθετηθεί και από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Σε ένα μέρος του κόσμου όπου η CSR ακόμα θεωρείται καινοτομία και Αγγλοσαξονική ιδέα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατέβαλε σημαντική προσπάθεια στον προσδιορισμό και την προώθηση της CSR στην Ευρώπη, καλώντας σε ένα πολυμερή διάλογο ο οποίος κατέληξε σε μια πολυσυζητημένη Λευκή Βίβλο το 2002 (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2002). Πιο πρόσφατα, αυτές οι προσπάθειες συνέχισαν να καταβάλλονται στη βάση της «Ευρωπαϊκής Συνεργασίας για την CSR» (European Alliance on CSR) η οποία, αν και έτυχε διευκόλυνσης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αντιπροσωπεύοντάς ένα σημαντικό βήμα ώστε η επιχείρηση να αναλαμβάνει δράση της CSR με ένα πιο αυτόνομο τρόπο.

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Το ρόλο του δημόσιου τομέα στην CSR
- Πως η CSR στον δημόσιο τομέα διαφέρει από τον ιδιωτικό τομέα
- Πως ο δημόσιος τομέας ασκεί τις δραστηριότητες CSR

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να αξιολογήσουν την CSR μέσα στον δημόσιο τομέα
- Να κατανοήσουν τον ρόλο του δημόσιου τομέα στην CSR
- Να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες της CSR μέσα στον δημόσιο τομέα

## Λέξεις-κλειδιά

Δημόσιος τομέας CSR	Ευρωπαϊκή Ένωση	Ηνωμένο Βασίλειο	ΑΕΠ		
---------------------	-----------------	------------------	-----	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

- Βασικές πηγές/υλικό

United Nations, Global Compact (ΗΝΩΜΕΝΑ ΕΘΝΗ, ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ)  
<https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us/corporate-social-responsibility>

Το Οικουμενικό Συμφωνο περιλαμβάνει ένα δίκτυο επιχειρήσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με αποστολή την προώθηση της έννοιας της ΕΚΕ και την προβολή της,

τόσο προς τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και προς το κοινωνικό περιβάλλον, με απώτερο στόχο την ισόρροπη επίτευξη κερδοφορίας και βιώσιμης ανάπτυξης. Με τη συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων στο παγκοσμίου βεληνεκούς Δίκτυο, οι εταιρείες εκφράζουν την υποστήριξή τους στην πρωτοβουλία του ΟΗΕ και παράλληλα τη δέσμευσή του για την ευθυγράμμιση της λειτουργίας και της δραστηριότητας των εταιρειών με 10 παγκόσμια αποδεκτές αρχές στους τομείς:

- Ανθρωπίνων δικαιωμάτων,
- Συνθηκών εργασίας,
- Προστασίας του περιβάλλοντος και
- Καταπολέμησης της διαφθοράς

Jeanette Brejning, (2011), Corporate Social Responsibility and the Welfare State The Historical and Contemporary Role of CSR in the Mixed Economy of Welfare. Taylor & Francis Group.

#### • Επιπρόσθετες πηγές/υλικό

Shirish Sangle, (2010) Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 17, Issue 4, July/August.

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

Άσκηση 5.1 (αποτελεί το 5% της συνολικής βαθμολογίας)

Επιλέξτε την κυβέρνηση μιας χώρας την οποία νιώθετε πιο οικεία και αξιολογήστε με κριτική σκέψη τις δραστηριότητες CSR της απέναντι στους πολίτες της χώρας αυτής. (Times New Roman, Μέγεθος γραμματοσειράς 12, διπλό διάστημα. Χρησιμοποιείστε αναφορές και παραπομπές από κείμενα για να τεκμηριώσετε την απάντησή σας. Διάρκεια: 600-800 λέξεις)

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες,**

## ΤΙΤΛΟΣ: Η CSR σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια (συνέχεια)

(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Σε αυτήν την ενότητα θα συζητηθεί ο ρόλος της κοινωνίας των πολιτών στην CSR. Άρρηκτα συνδεδεμένος με την αύξηση της CSR είναι ο ρόλος των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών (ΟΚΠ-CSO) ή των μη κυβερνητικών οργανισμών (ΜΚΟ).

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Πολλές από τις αρχικές απαιτήσεις για πιο υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά - όπως είναι η προστασία του περιβάλλοντος, οι βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας στα εργοστάσια με πολύ χαμηλούς μισθούς στις αναπτυσσόμενες χώρες, ή η αποφυγή των παραβιάσεων των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε χώρες με δικτατορικά καθεστώτα - επέστησαν την προσοχή του ευρύτερου κοινού μέσω ΜΚΟ όπως η Greenpeace, η Save the Children, ή η Διεθνής Αμνηστία. Παραδοσιακά, ο ρόλος των ΜΚΟ στο στίβο της CSR δεν είναι απλά να κάνουν τους αστυνομικούς ή τους φρουρούς, αλλά να ασκούν συνεχή κριτική σε εκτεθειμένη εταιρική λανθασμένη συμπεριφορά και να κινητοποιούν πίεση ενάντια σε ισχυριζόμενες, ανεύθυνες πρακτικές. Αυτός ο ρόλος συνεχίζει να αποτελεί μια σημαντική λειτουργία αυτών των ΟΚΠ των οποίων οι δεξιότητες στις δράσεις ευαισθητοποίησης και στους δημόσια εκτεθειμένους οργανισμούς μπορεί να αποτελέσει ένα τόσο μεγάλο κίνδυνο στη φήμη των «υπεύθυνων» επιχειρήσεων. Όμως, ολοένα και περισσότερο, οι εταιρείες έχουν ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις και έχουν δοκιμάσει να λάβουν υπόψη τις κριτικές των ΟΚΠ. Σε αρκετές περιπτώσεις, αυτό καταλήγει στην αλλαγή της σχέσης μεταξύ των επιχειρήσεων και τον ΟΚΠ: αντί οι ΟΚΠ να ασκούν απλά κριτική και να είναι επιθετικές, έχουν αναπτύξει συνεργασίες με επιχειρήσεις ώστε να συμβάλουν στη θέσπιση μιας πιο κοινωνικής συμπεριφοράς εκ μέρους των εταιρειών. Με αυτές τις συνεργασίες, οι εταιρείες μπορεί να θέσουν επί τάπητος σημαντικούς οικονομικούς πόρους ενώ οι ΟΚΠ μπορούν να προσφέρουν, ανάμεσα σε άλλα, την τεχνογνωσία τους και τη δημόσια νομιμότητα τους. Επιπλέον, ένας αριθμός ευρείας βιομηχανίας - ή πρότυπα σε επίπεδο χώρας για υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά έχουν προκύψει από την επιχείρηση - ή ΟΚΠ συνεργασιών. Ένα εξέχων παράδειγμα εδώ είναι αυτό του Marine Stewardship Council, μιας σειράς κανόνων και πρακτικών για βιώσιμη χρήση ιχθυοτροφείων, οι οποίοι θεσπίστηκαν αρχικά από τον ΜΚΟ Παγκόσμιο ταμείο για τη φύση (WWF) και την εταιρεία Unilever. Είναι γεγονός, ότι πολλές από τις εθελοντικές προσεγγίσεις προς την αυτοσυμμόρφωση υφίστανται σήμερα λόγω της, σε κάποιο βαθμό, εμπλοκής των ΜΚΟ. Με τη συνεχή ανάπτυξη των ΜΚΟ όπως είναι η Greenpeace, οι Φίλοι της Γης ή η Διεθνής Αμνηστία, πολλοί από τους οποίους αποτελούν παγκόσμιους οργανισμούς με

προϋπολογισμούς πολλών εκατομμυρίων και με χιλιάδες μέλη και υπαλλήλους, η CSR αποτελεί θέμα που πρέπει να αναλογιστούν αυτοί οι οργανισμοί. Αφού ισχυρίζονται ότι οι εκστρατείες τους γίνονται για το «κοινό συμφέρον», υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση βελτίωσης της δημόσιας υπευθυνότητας τους. Οι ΟΚΠ καθώς και οι εταιρείες είναι ανάγκη να διενεργούν διαφανείς διαδικασίες σχετικά με τους σκοπούς τους, τη χρηματοδότηση τους, και τις τακτικές της, και να παρέχουν στους υποστηρικτές τους και στο γενικό κοινό πως αντιπροσωπεύουν αυτούς τους σκοπούς. Αυτό γίνεται πιο έντονο όσο οι ίδιες οι επιχειρήσεις προχωρούν ολοένα και περισσότερο προς τη θέσπιση ΟΚΠ που αντιπροσωπεύει συγκεκριμένα επιχειρηματικά συμφέροντα, όπως είναι το Παγκόσμιο Συμβούλιο Επιχειρήσεων για Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD), ο Παγκόσμιος Συνασπισμός Επιχειρήσεων για το HIV/AIDS (GBC) ή τον Παγκόσμιο Συνασπισμό για την Κλιματική Αλλαγή (GCC). Όντας τρίτα μέρη, αυτοί οι οργανισμοί συχνά φαίνονται ως να είναι ΟΚΠ όμως στην πραγματικότητα είναι πολύ διαφορετικοί από τους τοπικούς ΟΚΠ και αποκαλούνται από κάποιους ως «ψεύτικοι ΜΚΟ».

Ενδεχομένως, η πρόκληση τοποθέτησης πολιτικών και πρακτικών για ενίσχυση της δημόσιας υπευθυνότητας και διαφάνειας - με άλλα λόγια η εφαρμογή της CSR - αποτελεί μια από τις κύριες μελλοντικές δοκιμές για ΟΚΠ.

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Ο ρόλος της CSR στις ΜΚΟ
- Πως οι ΜΚΟ επιδεικνύουν την CSR
- Ο ρόλος των ΟΚΠ στην CSR

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Κατανοήσουν πως οι ΜΚΟ εφαρμόζουν τις δραστηριότητες CSR
- Προσδιορίστε την CSR μέσα στα πλαίσια των ΜΚΟ
- Αξιολογήστε την CSR μέσα στα πλαίσια των ΟΚΠ

## Λέξεις-κλειδιά

ΟΚΠ	ΜΚΟ	Οργανωτικά πλαίσια		
-----	-----	-----------------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

- Βασικές πηγές/υλικό

United Nations, Global Compact (ΗΝΩΜΕΝΑ ΕΘΝΗ, ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ)  
<https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us/corporate-social-responsibility>

Το Οικουμενικό Συμφωνο περιλαμβάνει ένα δίκτυο επιχειρήσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με αποστολή την προώθηση της έννοιας της ΕΚΕ και την προβολή της, τόσο προς τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και προς το κοινωνικό περιβάλλον, με απώτερο στόχο την ισόρροπη επίτευξη κερδοφορίας και βιώσιμης ανάπτυξης. Με τη συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων στο παγκοσμίου βεληνεκούς Δίκτυο, οι εταιρείες εκφράζουν την υποστήριξή τους στην πρωτοβουλία του ΟΗΕ και παράλληλα τη δέσμευσή του για την ευθυγράμμιση της λειτουργίας και της δραστηριότητας των εταιρειών με 10 παγκόσμια αποδεκτές αρχές στους τομείς:

- Ανθρωπίνων δικαιωμάτων,
- Συνθηκών εργασίας,
- Προστασίας του περιβάλλοντος και
- Καταπολέμησης της διαφθοράς

Daniel Arenas, Josep M. Lozano and Laura Albareda (2009), The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders, Journal of Business Ethics, Vol.88, 1, pp, 177-197.

### **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

KANENA

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 6.1(χωρίς βαθμολόγηση)**

Επεξηγήστε εν συντομία πως σχετίζονται οι ΜΚΟ, οι ΟΚΠ και η CSR.

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες.**

## ΤΙΤΛΟΣ: Η CSR σε διάφορες περιοχές του κόσμου

(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Η σημασία της CSR δεν διαφέρει μόνο από τομέα σε τομέα (όπως έχουν συζητήσει σε προηγούμενη ενότητα), αλλά επίσης ποικίλει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Για να τοποθετηθεί η CSR σε «παγκόσμιο πλαίσιο» είναι σημαντικό να κατανοηθούν σε συγκεκριμένα περιφερειακά και εθνικά πλαίσια μέσα στα οποία οι επιχειρήσεις διενεργούν CSR. Στην επόμενη ενότητα θα συζητήσουμε συνεπώς κάποια βασικά χαρακτηριστικά της CSR στις διάφορες περιοχές του κόσμου.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

**Η CSR στις αναπτυσσόμενες χώρες.** Στην πιο γνωστή της μορφή, η CSR αποτελεί ουσιαστικά μια ιδέα των ΗΠΑ. Η πρακτική και η γλώσσα της CSR πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα και οι περισσότερες από τις κύριες ιδέες που συζητήθηκαν προκύπτουν από εκεί. Ο βασικός λόγος για αυτό βρίσκεται στα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού συστήματος των ΗΠΑ. Η Αμερικάνικη κοινωνία αυτή καθαυτή χαρακτηρίζεται από σχετικά ανεξέλεγκτες αγορές εργασίας και κεφαλαίου, χαμηλά επίπεδα παροχών κράτους πρόνοιας, και υψηλής εκτίμησης της ατομικής ελευθερίας και ευθύνης. Επομένως, πολλά κοινωνικά προβλήματα όπως η εκπαίδευση, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η επενδύσεις έχουν παραδοσιακά ενταχθεί στη βάση της CSR. Η φιλανθρωπία είναι ψηλά στην ημερήσια διάταξη, για παράδειγμα με τις εταιρικές κοινοτικές συνεισφορές από τις εταιρείες των ΗΠΑ να είναι κάπου στις δέκα φορές μεγαλύτερες από αυτές των Βρετανών ομολόγων τους. Σε άλλα μέρη του κόσμου, ιδίως στην Ευρώπη, την Άπω Ανατολή, στην Αυστραλία, ωστόσο, πάντα υπήρχε μια μεγαλύτερη τάση αντιμετώπισης κοινωνικών θεμάτων μέσα από κυβερνητικές πολιτικές και συλλογική δράση. Πολλά θέματα για τα οποία οι εταιρείες των ΗΠΑ θα καυχούνται για την ύπαρξη της CSR στις ιστοσελίδες τους όπως η παροχή υγειονομικής περίθαλψης ή η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής δεν έχουν εμφανιστεί μέχρι πρόσφατα στις οθόνες των εταιρειών της κύριας Ευρώπης. Ο λόγος για αυτό είναι ότι για τα θέματα αυτά παραδοσιακά θεωρούνται καθήκον των κυβερνήσεων, ή με άλλα λόγια, η εταιρική ευθύνη για κοινωνικά προβλήματα αποτέλεσε το αντικείμενο κωδικοποιημένου και υποχρεωτικού κανονισμού. Η CSR για τις Ευρωπαϊκές εταιρείες, επομένως, εμφανίζεται κυρίως στην ημερήσια διάταξη μέσω των λειτουργιών τους στο εξωτερικό (όπου τα κανονιστικά πλαίσια διαφέρουν από την Ευρώπη), και είναι δίκαιο να πούμε ότι ακόμα και σήμερα, περισσότερο οι διεθνείς εταιρείες (MNCs) από ότι οι εγχώριες εταιρείες μπορεί να θεωρηθούν ότι είναι οι βασικοί φορείς στην Ευρωπαϊκή CSR. Οι διαφορές μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ στη CSR είναι πιθανόν να παραμένουν και ο τρόπος που διενεργούν

οι εταιρείες για εφαρμογή θεμάτων CSR, όπως η υπερθέρμανση του πλανήτη, η παροχή προσιτών φαρμάκων στον αναπτυσσόμενο κόσμο, ή τη χρήση των γενετικά τροποποιημένων οργανισμών στην παραγωγή φαγητού παραμένει αισθητά διαφορετική στις δύο πλευρές του Ατλαντικού. Χώρες όπως η Ιαπωνία, και σε χαμηλότερο βαθμό η Νότια Κορέα και Ταϊβάν, θεωρούνται σχετικά όμοιες με την ηπειρωτική Ευρώπη στα πλαίσια του θεσμικού πλαισίου για CSR. Χαρακτηρίζονται από την σε μεγάλο βαθμό κυριότητα από τις τράπεζες και το δημόσιο, από την πατριαρχική και μακροπρόθεσμη απασχόληση, και από τα συστήματα συντονισμού και ελέγχου που βασίζονται σε μακροπρόθεσμες σχέσεις και συνεργασίες παρά σε αγορές. Το ιαπωνικό 'Keiretsu', το κορεάτικο Korean 'Chaebol' ή (που αποτελούν κυρίως κρατικούς φορείς) οι κοινοπραξίες της Ταϊβάν έχουν παράδοση CSR όμοια με αυτή των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων - συμπεριλαμβανομένης της δια βίου απασχόλησης, των οφελών, των κοινωνικών υπηρεσιών και της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης - όχι τόσο ως αποτέλεσμα εθελοντικών εταιρικών πολιτικών, αλλά περισσότερο ως απάντηση στο κανονιστικό και θεσμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι λόγοι για την ανάπτυξη της CSR στην Ευρώπη και σε αυτές τις ανεπτυγμένες οικονομίες στην Άπω Ανατολή σήμερα είναι διάφοροι. Αρχικά, οι δυτικές πολυεθνικές εταιρείες (MNCs) με τη βάση της κατοικίας τους σε τέτοιες χώρες προκαλούνται να εφαρμοστούν περισσότερη CSR στις λειτουργίες που εντοπίζονται στις χώρες με φτωχή διακυβέρνηση και χαμηλά επίπεδα κρατικής παροχής δημοσίων υπηρεσιών, προστασίας ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ή περιβαλλοντικής προστασίας. Επιπλέον, κάποιες από αυτές τις ανεπτυγμένες οικονομίες έχουν υποστεί σημαντικές αναθεωρήσεις στα συστήματα κοινωνικών παροχών και στα κανονιστικά πλαίσια επιφέροντας σε χαμηλότερο βαθμό την κρατική προσοχή σε κοινωνικά προβλήματα και περισσότερη διακριτικότητα για τους ιδιωτικούς φορείς. Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι ίσως το καλύτερο παράδειγμα εδώ, όπου οι ριζικές μεταρρυθμίσεις που απελευθέρωσαν την εργασία και τις κεφαλαιαγορές μαζί με την ιδιωτικοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών και των κρατικών εταιρειών, συνέβαλαν στην ισχυρή παρουσία CSR. Ολοένα και περισσότερο, οι εταιρείες στο ΗΒ έχουν αναλάβει την ευθύνη αναγέννησης των τοπικών κοινωνιών, αντιμετωπίζοντας την ανεργία, επιχορηγώντας τα σχολεία και την εκπαίδευση καθώς και βελτιώνοντας τη δημόσια διαφάνεια και ευθύνη. επιπλέον σε αυτές τις εγχώριες πολιτικές αλλαγές, η παγκοσμιοποίηση επίσης αποτελεί μια ισχυρή ενίσχυση CSR. Η άνοδος των παγκόσμιων επενδυτών που συνδέουν τις επενδυτικές τους αποφάσεις με κριτήρια «επενδύσεων κοινωνικά υπεύθυνων», η ανάπτυξη του ακτιβισμού στους παγκόσμιους ΜΚΟ που μελετούν προσεκτικά την εταιρική συμπεριφορά, και η έντονη έκθεση των επιχειρήσεων από τα μέσα έχουν όλα πυροδοτήσει την αύξηση της προσοχής στη CSR στην Ευρώπη και αλλού. Παρατηρείται επίσης ότι στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες έχουμε να αντιμετωπίσουμε συγκεκριμένα εγχώρια θέματα CSR που διαμορφώνουν τη συζήτηση στο αντίστοιχο πλαίσιο. Για παράδειγμα, πολλές Ευρωπαϊκές χώρες αντιμετωπίζουν την CSR συγκεκριμένα σε σχέση με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, ενώ η συζήτηση για την CSR στην Άπω Ανατολή εμφανώς αντιμετωπίζει θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και διαφάνειας σε μεγάλες κοινοπραξίες. Συχνά η συζήτηση της CSR σε μια χώρα αντικατοπτρίζει μακροσκελείς και συνεχιζόμενες διαβουλεύσεις γενικά στην κοινωνία: για παράδειγμα στην Αυστραλία και στη Νότια Αφρική, σημαντικές προσδοκίες στρέφονται προς τις εταιρείες για να



διαφυλάξουν και να στηρίξουν τα δικαιώματα των ιθαγενών και έγχρωμων ανθρώπων αντίστοιχα, ή να συμβάλουν γενικά στην οικονομική τους ενίσχυση.

### Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τις δραστηριότητες CSR στα ανεπτυγμένα έθνη
- Τις δραστηριότητες των ΜΚΟ στα ανεπτυγμένα έθνη
- Τον ρόλο των πολυεθνικών δυτικών εταιρειών (MNCs) στις δραστηριότητες CSR στα ανεπτυγμένα έθνη

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να συγκρίνουν τις δραστηριότητες CSR των ΜΚΟ και των διεθνών εταιρειών (MNCs) στα ανεπτυγμένα έθνη
- Να αξιολογήσουν πως η CSR εφαρμόζεται στα ανεπτυγμένα έθνη
- Να αξιολογήσουν τις δραστηριότητες CSR στα ανεπτυγμένα έθνη

### Λέξεις-κλειδιά

Παγκόσμιο πλαίσιο	Η CSR στις αναπτυγμένες χώρες.	Φιλανθρωπία	Διεθνείς επιχειρήσεις (MNCs)		
-------------------	--------------------------------	-------------	------------------------------	--	--

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Dima Jamali, (2014), *CSR in Developing Countries through an Institutional Lens*, in (ed.) *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 8)* Emerald Group Publishing Limited, pp.21 – 44.

Παρεχονται παραδειγματα ΕΚΕ απο διαφορες αναπτυσσομενες οικονομίες σε σχέση με την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σ' αυτές τις χώρες. Given the rising interest in corporate social responsibility (CSR) globally, its local expressions are as varied as they are increasingly visible in both developed and developing countries. This paper presents a multilevel review of the literature on CSR in developing countries and highlights the key differentiators and nuanced CSR - related considerations that qualify it as a distinctive field of study. This review entails a content analysis of 452 articles spanning two - and - a - half decades (1990–2015). Based on this comprehensive

review, the authors identify the key differentiating attributes of the literature on CSR in developing countries in relation to depictions of how CSR is conceived or 'CSR Thinking' and depictions of how CSR is practiced and implemented or 'CSR Doing'. The authors synthesize from there five key themes that capture the main aspects of variation in this literature, namely: (1) complex institutional antecedents within the national business system (NBS); (2) complex macro - level antecedents outside the NBS; (3) the salience of multiple actors involved in formal and informal governance; (4) hybridized and other nuanced forms of CSR expressions; and (5) varied scope of developmental and detrimental CSR consequences.

The paper concludes by accentuating how the nuanced forms of CSR in the developing world are invariably contextualized and locally shaped by multi - level factors and actors embedded within wider formal and informal governance systems.

Jonathan P. Doh and Hildy Teegen (eds), (2003) *Globalization and NGOs*. Praeger, Westport, Connecticut, London.

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Crane, A. and Matten, D., 2016. *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 7.1(χωρίς βαθμολόγηση)**

Συζητήστε εν συντομία πως η CSR ασκείται στις αναπτυγμένες χώρες

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες.**

## ΤΙΤΛΟΣ: Η CSR σε διάφορες περιοχές του κόσμου (συνέχεια)

(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Οι δραστηριότητες των Δυτικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων (MNCs) στις αναπτυσσόμενες χώρες βρίσκονται επίσης πίσω από το πρόσφατο κύμα CSR που έχει επιβληθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τις αναπτυσσόμενες χώρες ως πηγή φτηνών πρώτων υλών και συγκεκριμένα φτηνού εργατικού δυναμικού. Με βάση αυτό το υπόβαθρο, για παράδειγμα, οι εκστρατείες του ρόλου της Shell στη Νιγηρία και των εργατικών πρακτικών της Nike στις ασιατικές αλυσίδες εφοδιασμού πυροδότησαν συγκεκριμένες αλλαγές προς πιο υπεύθυνες πρακτικές σε πολλές δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNCs).

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

**Η CSR στις αναπτυσσόμενες χώρες.** Οι ανεπτυγμένες χώρες μπορεί κάποιες φορές να χαρακτηρίζονται από διάφορα χαρακτηριστικά που μπορούν να προσφέρουν σημαντικά περιθώρια για την άσκηση της CSR. Αυτά συμπεριλαμβάνουν χαμηλά πρότυπα για συνθήκες εργασίας και περιβαλλοντικής προστασίας, δικτατορικών καθεστώτων με χαμηλή εκτίμηση για τα ανθρώπινα δικαιώματα, ανεπάρκεια παροχών ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και εκπαίδευσης, καθώς επίσης και χαμηλά επίπεδα κατά κεφαλήν εισοδήματος και άμεσες ξένες επενδύσεις. Αν και αυτό δεν αντικατοπτρίζει την κατάσταση όλων των αναπτυσσόμενων χωρών κατά πάντα χρόνο, η κύρια πρόκληση για τις δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNCs) από τον αναπτυσσόμενο κόσμο όταν αντιμετωπίζουν τέτοιες συνθήκες εναπόκειται στη διεξαγωγή των επιχειρήσεων τους με τρόπο που μπορεί να θεωρηθεί κοινωνικά υπεύθυνος στις αντίστοιχες χώρες καταγωγής τους. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε μέσα από αυτό ότι ο αυξανόμενος αριθμός των *εγχώριων* εταιρειών στις αναπτυσσόμενες χώρες έχουν επίσης αναπτύξει ενδιαφέρον στην CSR. Τα κύρια θέματα CSR που καλούνται να αντιμετωπίσουν αυτές οι εταιρείες θα συμπεριλάβουν συνεισφορές που θα ενισχύσουν την υποδομή της υγείας, της εκπαίδευσης και των μεταφορών και θα αποτελέσουν παραδείγματα καλής διοίκησης. Ομοίως, όπως υποδεικνύει το παράδειγμα της Grameen Bank, που ιδρύθηκε από τον νικητή του Νόμπελ Ειρήνης Muhammad Yunus, κύριο θέμα στην ημερήσια διάταξη της CSR αποτελεί η ενθάρρυνση των μικροεπιχειρήσεων μέσω μικροπίστωσης, και η οικονομική ενίσχυση των γυναικών και άλλων περιθωριοποιημένων μειονοτήτων. Όπως δείχνει το τελευταίο παράδειγμα, η συζήτηση στον παγκόσμιο Νότο έχει ξεκινήσει να μετατοπίζεται από την κατανόηση της CSR ως βοήθεια, προς μια αντίληψη υπεύθυνης συμπεριφοράς περισσότερο μέσα στα πλαίσια της ανάπτυξης. Ενδεχομένως, ένας από τους κύριους λόγους γιατί αυτές οι χώρες είναι φτωχές είναι η απουσία της οικονομικής δραστηριότητας και ανάπτυξης -

και είναι εδώ που μπορούν να φανούν οι κύριες αρμοδιότητες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της CSR κατά αυτήν την έννοια θα απαιτήσει επομένως από τις δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNCs) να διεξάγουν εργασίες και να φέρουν αρχικά τις άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) στις αναπτυσσόμενες χώρες και έπειτα να διασφαλίσουν ότι ο πλούτος που θα δημιουργηθεί θα κλειδωθεί στην ανάπτυξη. Οπότε, για παράδειγμα, το Παγκόσμιο Συμβούλιο Επιχειρήσεων για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBSCD) πρόσφατα εξέδωσε μια λεπτομερή έκθεση σχετικά με το πως οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν την εφαρμογή των αναπτυξιακών στόχων της Χιλιετίας (WBCSD, 2005). Πολλά από τα σημεία που συγκεντρώθηκαν στην έκθεση δεν αναφέρονται στην «μοιρασιά» του πλούτου της επιχείρησης με αυτές τις χώρες αλλά κατά κύριο λόγο στην παρουσία της επιχείρησης σε αυτές τις χώρες. Ο ρόλος των δυτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων (MNCs) ωστόσο δεν είναι αναντίρρητος. Πολλοί κριτικοί αναφέρουν ότι το κέρδος που μεγιστοποιεί τις επιχειρήσεις έχει μόνο περιορισμένο συμφέρον σε αυτούς τους πιο πολιτικούς στόχους και είναι αρκετά επαρκής αυτή η απόδειξη ότι οι δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNCs) συμβάλλει θετικά στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Σε τελική ανάλυση, σύμφωνα με τους σκεπτικιστές, η υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά στον αναπτυσσόμενο κόσμο αποτελεί θέμα που δεν μπορεί να αφηθεί στην εθελουσία διακριτική ευχέρεια του επιχειρηματικού κόσμου αλλά είναι αναγκαίο να αντιμετωπίζεται μέσω πιο αυστηρής νομοθεσίας στις χώρες καταγωγής της στον παγκόσμιο Νότο.

### Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τις δραστηριότητες CSR στα αναπτυσσόμενα έθνη
- Τις δραστηριότητες CSR των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα αναπτυσσόμενα έθνη
- Τις δραστηριότητες CSR των πολυεθνικών δυτικών εταιρειών (MNCs) στα αναπτυσσόμενα έθνη

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να συγκρίνουν τις δραστηριότητες CSR των ΜΚΟ και των διεθνών εταιρειών (MNCs) στα αναπτυσσόμενα έθνη
- Να αξιολογήσουν πως η CSR εφαρμόζεται στα αναπτυσσόμενα έθνη
- Να αξιολογήσουν τις δραστηριότητες CSR στα αναπτυσσόμενα έθνη

### Λέξεις-κλειδιά

Η CSR στις αναπτυσσόμενες χώρες.	Διεθνείς επιχειρήσεις (MNCs)	Εγχώριες εταιρείες			
----------------------------------	------------------------------	--------------------	--	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Dima Jamali, (2014), CSR in Developing Countries through an Institutional Lens, in (ed.) *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 8)* Emerald Group Publishing Limited, pp.21 – 44.

Παρέχονται παραδείγματα ΕΚΕ από διάφορες αναπτυσσόμενες οικονομίες σε σχέση με την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σ' αυτές τις χώρες. Given the rising interest in corporate social responsibility (CSR) globally, its local expressions are as varied as they are increasingly visible in both developed and developing countries. This paper presents a multilevel review of the literature on CSR in developing countries and highlights the key differentiators and nuanced CSR - related considerations that qualify it as a distinctive field of study. This review entails a content analysis of 452 articles spanning two - and - a - half decades (1990–2015). Based on this comprehensive review, the authors identify the key differentiating attributes of the literature on CSR in developing countries in relation to depictions of how CSR is conceived or 'CSR Thinking' and depictions of how CSR is practiced and implemented or 'CSR Doing'. The authors synthesize from there five key themes that capture the main aspects of variation in this literature, namely: (1) complex institutional antecedents within the national business system (NBS); (2) complex macro - level antecedents outside the NBS; (3) the salience of multiple actors involved in formal and informal governance; (4) hybridized and other nuanced forms of CSR expressions; and (5) varied scope of developmental and detrimental CSR consequences.

The paper concludes by accentuating how the nuanced forms of CSR in the developing world are invariably contextualized and locally shaped by multi - level factors and actors embedded within wider formal and informal governance systems.

Ataur Rahman Belal, (2016), Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries. The Case of Bangladesh, Taylor & Francis Group.

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

.

## Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

Άσκηση 8.1(χωρίς βαθμολόγηση)

Αναπτύξτε εν συντομία πως η CSR εφαρμόζεται στα αναπτυσσόμενα έθνη

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες.**

## ΤΙΤΛΟΣ: Η CSR σε διάφορες περιοχές του κόσμου (συνέχεια)

(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Μεταξύ αυτών των δύο σημαντικών κατηγοριών αναπτυσσόμενων και αναπτυσσόμενων χωρών υπάρχει και μια τρίτη κατηγορία που αξίζει προσοχής από την προσέγγιση CSR. Οι περισσότερες χώρες του πρώην κομμουνιστικού μπλοκ έχουν περιέλθει από την σχεδιασμένη και κυβερνητικά ελεγχόμενη οικονομία σε ένα καπιταλιστικό σύστημα αγοράς. Η 9η εβδομάδα κλείνει το θεωρητικό πλαίσιο της CSR, τα χαρακτηριστικά της CSR και την εφαρμογή της σε διάφορα παγκόσμια περιβάλλοντα.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

**Η CSR στις αναδυόμενες/μεταβατικές οικονομίες.** Ενώ η κοινωνική ευθύνη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που ασκούνται από το κράτος στο προηγούμενο μοντέλο ήταν εκτεταμένη, συμπεριλαμβανομένης της ευρείας παροχής εκπαίδευσης, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, στέγασης και μιας πληθώρας άλλων υπηρεσιών, η μετάβαση σε μια οικονομία που βασίζεται σε μια αγορά έχει γίνει μάρτυρας της διάλυσης και της μετάβασης αυτών των πρώην κοινοπραξιών σε εταιρίες μετόχων. Ενώ υπάρχει μια πληθώρα διαφορετικών προσεγγίσεων στην CSR σε αυτές τις χώρες, κάποιος μπορεί να υποστηρίξει ότι σε κάποιο βαθμό, η Ρωσία και η Κίνα αντιπροσωπεύουν τις πιο ακραίες περιπτώσεις. Η Ρωσία από την μία, έχει βιώσει την ιδιωτικοποίηση και την στροφή προς τον καπιταλισμό να συνοδεύεται από σχετικά αδύναμους και διεφθαρμένους κυβερνητικούς φορείς καταλήγοντας σε ένα είδος οικονομίας που κάποιοι αποκαλούν «cowboy economy». Δεν προκαλεί επομένως τόσο μεγάλη απορία το γεγονός ότι η CSR εξακολουθεί να αποτελεί μια ευρέως άγνωστη έννοια στη Ρωσία και για πολλούς Ρώσους επιχειρηματίες φέρει μεγάλες ομοιότητες με τους κομμουνιστικούς χρόνους. Η Κίνα από την άλλη, έχει διατηρήσει μια ισχυρή δυνατότητα για το κράτος να ελέγξει και να ρυθμίσει την οικονομία και ενώ ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της επιχείρησης στην κοινωνία μπορεί να μην αναφέρονται πάντα στα πλαίσια της Δυτικής γλώσσας CSR εξακολουθούμε να βλέπουμε σημαντική εμπλοκή των εταιρειών στην περιοχή. Πολλοί εισηγητές αναμένουν ότι η Κίνα, με την οικονομική ανάπτυξη της να σημειώνει αύξηση θα παρατηρήσει άνοδο στην προσανατολισμένη ρύθμιση της CSR τα επόμενα έτη. Μέχρι αυτό το σημείο έχουμε συζητήσει την ανάπτυξη της CSR και την πρόσφατη άνοδο της προς την επιφάνεια (προβολή). Έχουμε επίσης εξετάσει τον λαβύρινθο των ορισμών που έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την CSR ώστε να αναπτύξει κάποια βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας. Τέλος, ανακαλύψαμε το νόημα και τη σχετικότητα της CSR σε διαφορετικά εθνικά και οργανωτικά πλαίσια. Αυτό που πρέπει οπωσδήποτε να είναι σαφές μέχρι τώρα είναι ότι η σημασία του όρου «εταιρική κοινωνική ευθύνη» είναι δύσκολο να εντοπιστεί επακριβώς - μπορεί να έχει πολλές σημασίες, εφαρμογές και επιπτώσεις και αυτές σπανίως είναι σύμφωνες από όλους αυτούς που επωφελούνται της συζήτησης. Αυτό

δεν θα καταστήσει τις ζωές μας καθόλου εύκολες όταν μελετούμε την CSR αλλά θα τις καταστήσει σίγουρα πιο ενδιαφέρουσες!

Έχουμε υιοθετήσει εσκεμμένα μια ευρεία προοπτική στην CSR ώστε να παρέχουμε μια ολοκληρωμένη εισαγωγή στο θέμα. Στις ακόλουθες ενότητες συμπεριλαμβάνονται όλοι αυτοί που ενστερνίζονται της άποψης ότι η CSR ενσωματώνεται εξ' ολοκλήρου σε μια υπέρ των εταιρειών «επιχειρηματική περίπτωση για CSR» καθώς και αυτοί που υποστηρίζουν μια πιο πολιτική αντίληψη CSR που συμμετέχει στην ανάγκη να γίνουν οι εταιρείες πιο υπεύθυνες προς τη κοινωνία την οποία υπηρετούν. Ο στόχος αυτού του κειμένου δεν έγκειται τόσο στο να προτείνουν ότι οποιεσδήποτε από αυτές τις προοπτικές είναι αναγκαία «καλύτερες» ή «ορθότερες» από άλλες, αλλά στο γεγονός ότι παρέχουν μια εικόνα του πλούτου και της ποικιλομορφία της βιβλιογραφίας του CSR. Η επεξεργασία μια συλλογής αναλύσεων για CSR μας επιτρέπει να παρουσιάσουμε κάποια από αυτή την ετερογένεια παρέχοντας ταυτόχρονα καθοδήγηση για το πως να «ερμηνεύσουμε» κάποιες από τις διαφορετικές συνεισφορές. Σε τελική ανάλυση, είναι σαφές ότι πολλοί από τους συγγραφείς που έγραψα για την CSR σε αυτό το βιβλίο εμπλέκονται σε μια συζήτηση σχετικά με την CSR για τις διαφορετικές πλευρές, και φέρνουν μαζί τους πολύ διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη φύση και το σκοπό της εταιρείας. Οι εισαγωγές στις αναγνώσεις θα προσφέρουν κάποια χρήσιμα ευρήματα σχετικά με αυτούς τους σκοπούς και αντιλήψεις τουλάχιστον σε αυτά που μπορούμε εμείς να δούμε.

## **Στόχοι/Σκοποί**

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τις πρακτικές CSR στις αναδυόμενες/μεταβατικές οικονομίες.
- Τον ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις δραστηριότητες CSR στις αναδυόμενες/μεταβατικές οικονομίες.
- Τις δραστηριότητες CSR των πολυεθνικών δυτικών εταιρειών (MNCs) αναδυόμενες/μεταβατικές οικονομίες

## **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να συγκρίνουν τις δραστηριότητες CSR των ΜΚΟ και των διεθνών εταιρειών (MNCs) αναδυόμενες/μεταβατικές οικονομίες
- Να αξιολογήσουν πως η CSR εφαρμόζεται στις αναδυόμενες/μεταβατικές οικονομίες
- Να αξιολογήσουν τις δραστηριότητες CSR στις αναδυόμενες/μεταβατικές οικονομίες

## Λέξεις-κλειδιά

Η CSR στις αναδυόμενες οικονομίες.	Μεταβατικές οικονομίες				
------------------------------------	------------------------	--	--	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Dima Jamali, (2014), CSR in Developing Countries through an Institutional Lens, in (ed.) *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 8)* Emerald Group Publishing Limited, pp.21 – 44.

Παρεχονται παραδειγματα ΕΚΕ απο διαφορες αναπτυσσομενες οικονομίες σε σχεση με την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σ' αυτές τις χώρες. Given the rising interest in corporate social responsibility (CSR) globally, its local expressions are as varied as they are increasingly visible in both developed and developing countries. This paper presents a multilevel review of the literature on CSR in developing countries and highlights the key differentiators and nuanced CSR - related considerations that qualify it as a distinctive field of study. This review entails a content analysis of 452 articles spanning two - and - a - half decades (1990–2015). Based on this comprehensive review, the authors identify the key differentiating attributes of the literature on CSR in developing countries in relation to depictions of how CSR is conceived or 'CSR Thinking' and depictions of how CSR is practiced and implemented or 'CSR Doing'. The authors synthesize from there five key themes that capture the main aspects of variation in this literature, namely: (1) complex institutional antecedents within the national business system (NBS); (2) complex macro - level antecedents outside the NBS; (3) the salience of multiple actors involved in formal and informal governance; (4) hybridized and other nuanced forms of CSR expressions; and (5) varied scope of developmental and detrimental CSR consequences.

The paper concludes by accentuating how the nuanced forms of CSR in the developing world are invariably contextualized and locally shaped by multi - level factors and actors embedded within wider formal and informal governance systems.

Ataur Rahman Belal, , Mahmood Momin, (2009), Corporate social reporting (CSR) in emerging economies: A review and future direction, in Mathew Tsamenyi, Shahzad Uddin (ed.) *Accounting in Emerging Economies (Research in Accounting in Emerging Economies, Volume 9)* Emerald Group Publishing Limited, pp.119 - 143

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**



Sri Urip, (2010), CSR Strategies. Corporate Social Responsibility for a Competitive Edge in Emerging Markets, John Wiley & Sons (Asia) Ptc.Ltd.

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 9.1(χωρίς βαθμολόγηση)**

Αναπτύξτε εν συντομία πως η CSR εφαρμόζεται στις αναδυόμενες/μεταβατικές οικονομίες

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες.**

### Σύντομη Περίληψη

Το θέμα για αυτή την εβδομάδα είναι να εξερευνηθούν οι αντιλήψεις της σχετικής σπουδαιότητας των διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών (μέτοχοι, υπάλληλοι, πελάτες, ΜΚΟ και κυβερνητικές αρχές) ως φορείς που δίνουν κίνητρα στους διευθυντές να εφαρμόσουν δεοντολογική συμπεριφορά και CSR.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι παράγοντες, είτε εσωτερικοί είτε εξωτερικοί για ένα οργανισμό παίζουν σημαντικό ρόλο στα πλαίσια της παροχής κινήτρων στον οργανισμό για να υιοθετήσουν δεοντολογική συμπεριφορά ή/και στρατηγικές CSR. Αυτό αποτελεί ένα πολύ απαιτητικό θέμα στο παραχώδες και ασταθές, παγκόσμιο περιβάλλον. Οι εταιρείες σήμερα καλούνται από τους μετόχους τους και άλλα εμπλεκόμενα μέρη όχι μόνο να ενισχύσουν την ουσία, αλλά και να συμβάλουν στην αντιμετώπιση κάποιων από τα πιο απαιτητικά προβλήματα της χώρας, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που σχετίζονται με την οικονομική ανάπτυξη και το περιβάλλον. Ενώ οι γνώμες διαφέρουν σχετικά με το πως η αρμοδιότητα μπορεί να κατανεμηθεί στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, οι εταιρικοί φορείς (που κλασσικά συμπεριλαμβάνουν μετόχους, υπαλλήλους, πελάτες, προμηθευτές, κοινότητες, κυβερνήσεις και ρυθμιστικές αρχές) απαιτούν ότι οι εταιρείες αναγνωρίζουν μια πιο ευρεία σκοπιά υπευθυνότητας στην αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι εταιρείες εργάζονται ολοένα και περισσότερο με ενδιαφερόμενους φορείς για να κατανοήσουν τις αντιλήψεις και τις έγνοιες στα διάφορα θέματα περιβαλλοντικής, κοινωνικής, εταιρικής διακυβέρνησης και οικονομικά θέματα (τέτοια θέματα συχνά αναφέρονται ως εταιρικά θέματα κοινωνικής ευθύνης («CSR»)) και να ενσωματώσουν και να αντιμετωπίσουν αυτές τις αντιλήψεις και τις έγνοιες στις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εταιρείας. Οι ακόλουθοι αποτελούν τους βασικότερους ενδιαφερόμενους φορείς:

- **Μέτοχοι**—ασχολούνται με το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας και αναλαμβάνουν την εταιρική διοίκηση, συμπεριλαμβανομένης της αποκάλυψης του ρόλου του συμβουλίου στη διαχείριση κινδύνων, στην αναφορά βιωσιμότητας και στην αξιολόγηση της απόδοσης CSR.
- **Υπάλληλοι**—ασχολούνται με τη διαφορετικότητα, ασφάλεια και υγεία, την εκπαίδευση και την καθοδήγηση, τις σχέσεις των υπαλλήλων και τους μισθούς και τα οφέλη.
- **Πελάτες**—επιλαμβάνονται της εξυπηρέτησης πελατών και της ιδιωτικής ζωής
- **Προμηθευτές**—ασχολούνται με τα εργασιακά πρότυπα και εάν οι προμηθευτές απαιτείται να εφαρμόζουν τα δικά τους προγράμματα CSR

- **Κοινότητες**—ασχολούνται με την εταιρική φιλανθρωπία και τις φιλάνθρωπες συνεισφορές, την κοινοτική επένδυση και τις συνεργασίες, τον εθελοντισμό και την περιβαλλοντική επίπτωση των λειτουργιών.
- **Κυβερνήσεις και Ρυθμιστές**—επιλαμβάνονται της άσκησης παρασκηνιακής πολιτικής πίεσης (lobbying), τις δημόσιες πολιτικές και των επιπτώσεων τις συμμόρφωσης με τις περιβαλλοντικές ρυθμίσεις.

**Γιατί δέσμευση των ενδιαφερόμενων φορέων;** Η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών συμπεριλαμβάνει επίσημους και ανεπίσημους τρόπους ώστε η εταιρεία να παραμένει συνδεδεμένη με τα ενδιαφερόμενα της μέρη (τα άτομα ή τα μέρη που έχουν ένα πραγματικό ή πιθανό συμφέρον ή επίπτωση στην εταιρεία, στις λειτουργίες της και στα οικονομικά της αποτελέσματα). Τα ενδιαφερόμενα μέρη συχνά έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν την επιτυχία (ή την αποτυχία) μιας εταιρείας σε διάφορα επίπεδα. Πρωταρχικός σκοπός της δέσμευσης εταιρικών ενδιαφερόμενων μερών είναι η δημιουργία σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη για να κατανοήσουν καλύτερα τις προοπτικές και τις έγνοιες τους στα κύρια θέματα (συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων CSR) και να ενσωματώσουν αυτές τις προοπτικές και τις έγνοιες (όπου είναι εφικτό και συνετό) στην εταιρική στρατηγική της επιχείρησης. Οι εταιρείες τείνουν να αναγνωρίσουν συγκεκριμένες αξίες που συνδέονται με τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Της ενεργοποίησης της λήψης αποφάσεων από το διοικητικό συμβούλιο και τη διοίκηση (ως αποτελεσματικά ενδιαφερόμενα μέρη πιθανώς να ενισχύσουν την επιχειρηματική νοημοσύνη η οποία συμβάλλει στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του συμβουλίου και της διοίκησης)·
- Της αποφυγής ή του περιορισμού των επιχειρηματικών κινδύνων που οφείλονται σε καλύτερη επιχειρηματική νοημοσύνη·
- Της ανάπτυξης και επέκτασης των επιχειρηματικών ευκαιριών, της αξίας εμπορικής σήμανσης (brand value) και φήμης· και
- Της ενοποίησης διαφορετικών προοπτικών για τη διευκόλυνση καινοτομίας οι οποίες συμβάλλουν στην καθοδήγηση μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και αξίας μετόχου.

## **Στόχοι/Σκοποί**

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη και ποιος ο ρόλος τους στη CSR;
- Πως τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζουν την CSR και την δεοντολογική συμπεριφορά των διευθυντών
- Πως τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζουν την CSR και την δεοντολογική συμπεριφορά των διευθυντών

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να αξιολογήσουν το ρόλο των εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών στη CSR
- Να αξιολογήσουν το ρόλο των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών στη CSR
- Να κατανοήσουν το ρόλο των ενδιαφερόμενων μερών στη CSR
- Να προτείνουν επιπλέον ρόλους που μπορεί να παίξουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στη CSR και στη δεοντολογική συμπεριφορά

## Λέξεις-κλειδιά

CSR	Βασικά ενδιαφερόμενα μέρη	Φορείς κινήτρων	Δεοντολογία		
-----	---------------------------	-----------------	-------------	--	--

## Σχετική βιβλιογραφία

- Βασικές πηγές/υλικό

[http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/page48\\_gr/page48\\_gr?OpenDocument](http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/page48_gr/page48_gr?OpenDocument).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με την Ανακοίνωση της (COM(2011)681) στις 25/10/2011 έχει ορίσει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ως "την ευθύνη των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία". Για να ανταποκριθούν στην εν λόγω ευθύνη τους, οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν διαδικασίες για την ένταξη κοινωνικών, περιβαλλοντικών και δεοντολογικών πτυχών, καθώς και πτυχών που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα αλλά και τα δικαιώματα του καταναλωτή, τόσο στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα όσο και στη βασική επιχειρησιακή τους στρατηγική, σε συνεργασία πάντοτε με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Βασικές προϋποθέσεις αποτελούν η συμμόρφωση προς την ισχύουσα νομοθεσία καθώς και ως προς τις συλλογικές συμβάσεις μεταξύ κοινωνικών εταίρων. Η προσέγγιση αυτή αποσκοπεί: (α) στη δημιουργία, στο μέγιστο βαθμό, κοινών αξιών για τους ιδιοκτήτες / μετόχους, τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, την κοινωνία και γενικότερα το ευρύτερο οικοσύστημα στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση και (β) στον εντοπισμό, την πρόληψη και τον περιορισμό των πιθανών δυσμενών επιπτώσεων από τη λειτουργία και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Βοηθώντας στην αντιμετώπιση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης από τη λειτουργία μιας επιχείρησης, η ΕΚΕ συμβάλει στην οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη και στην κοινωνική συνοχή. Παράλληλα, η ΕΚΕ είναι σημαντική για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ίδιων των επιχειρήσεων αφού μπορεί να αποφέρει οφέλη όσον αφορά στη διαχείριση των κινδύνων, την εξοικονόμηση κόστους,

την πρόσβαση σε κεφάλαια, τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την ικανότητα καινοτομίας.

Weiss, J.W., (2014) *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. Berrett-Koehler Publishers.

Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. 2011. *Business and society: Ethics and stakeholder management* (8th ed.). Australia: Thomson South-Western.

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 10.1** (αποτελεί το 5% της συνολικής βαθμολογίας)

Επιλέξτε έξι ενδιαφερόμενα μέρη (3 εσωτερικά για την εταιρεία και 3 εξωτερικά, (πχ Unilever στην Ινδονησία) από μια χώρα με την οποία έχετε αποκτήσει περισσότερη οικειότητα και συζητήστε τον ρόλο και την επίπτωση τους στην CSR και στη δεοντολογική συμπεριφορά των διευθυντικών. Παρέχετε λεπτομερή επαγγέλματα. (Times New Roman, Μέγεθος γραμματοσειράς 12, διπλό διάστημα. Χρησιμοποιείστε αναφορές και παραπομπές από κείμενα για να τεκμηριώσετε την απάντησή σας. Διάρκεια: 600-800 λέξεις)

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες.**

## ΤΙΤΛΟΣ: CSR και Βιωσιμότητα

(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Η διαχείριση της CSR και η Βιωσιμότητα θα οδηγήσει στην συζήτηση σχετικά με τις αξίες, τις στρατηγικές και τα όργανα που θα συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτό αποτελεί βασικά το επίκεντρο αυτής της εβδομάδας. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η βιωσιμότητα (CSR&S) σχετίζονται με την ενεργοποίηση των εταιρειών να ενσωματώσουν τη δημιουργία κοινωνικής και περιβαλλοντικής, καθώς και οικονομικής αξίας στην βασική στρατηγική και λειτουργίες. Αυτό βελτιώνει την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και των ευκαιριών ενισχύοντας την μακροπρόθεσμη κοινωνική περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η βιωσιμότητα αποτελεί ευθύνη της **επίπτωσης** που ο οργανισμός εφαρμόζει στα περιβάλλοντα της, στα επιχειρηματικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά πλαίσια. Η ευσυνείδητη διαχείριση της επίπτωσης μεταφράζεται σε χαμηλότερο κόστος, σε βελτιωμένες εξωτερικές σχέσεις και κινδύνους που τυγχάνουν καλύτερης διαχείρισης. Η βιωσιμότητα αποτελεί μια εξειδικευμένη τοποθέτηση του οργανισμού στην **οικονομική πραγματικότητα** λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις, τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες και απειλές. Η ευαισθητοποίηση ότι ο οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύ πλαίσιο, μέσα σε πολύπλοκες αλληλοσυσχετίσεις με πολλές ομάδες ενδιαφερομένων μερών, του επιτρέπει να προετοιμαστεί και να χρησιμοποιήσει τις ευκαιρίες που συνδέονται με την βιωσιμότητα. Η βιωσιμότητα αποτελεί ευαισθητοποίηση που κάθε οντότητα περιβάλλεται από ενδιαφερόμενα μέρη. Η δημιουργία και η καλλιέργεια **σχέσεων** με τα ενδιαφερόμενα μέρη που βασίζεται στην δέσμευση και διάλογο είναι κρίσιμη για λόγο ότι δεν επηρεάζει μόνο τις δυνατότητες διαχείρισης των κινδύνων αλλά επίσης υποστηρίζει την ανάπτυξη και δίνει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βιωσιμότητα είναι η **μετατροπή** και η ανάπτυξη του οργανισμού καθώς και η δημιουργία των μακροπρόθεσμων αξιών του που βασίζονται στην καινοτομία καθώς και στο πνευματικό κεφάλαιο και στο κεφάλαιο σχέσης. Η επιχειρηματική μετατροπή και η βιώσιμη προσέγγιση στη διαχείριση μεταφράζεται σε:

- Προσδιορισμό των περιοχών που δημιουργούν την μακροπρόθεσμη αξία του οργανισμού
- Τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους λόγω σε πιο αποτελεσματική διαχείριση πόρων διαμέσου ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού
- Την αποτελεσματική οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διαχείριση κινδύνου
- Την επιχειρηματική σταθερότητα που στηρίζεται στις καλές σχέσεις με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη

- Τη δημιουργία αφοσίωσης και εμπιστοσύνης πελατών μέσα από το διάλογο και τη δέσμευση

Η βιωσιμότητα αποτελεί την απάντηση στις προκλήσεις του σύγχρονου κόσμου που μετατρέπει τις πιθανές απειλές και τους κινδύνους σε ευκαιρίες ανάπτυξης για οργανισμούς από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Πολλοί συνέχισαν να χρησιμοποιούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) και την Επιχειρηματική Βιωσιμότητα εναλλάξ αλλά στην πράξη σπάνια σημαίνουν το ίδιο πράγμα ακόμα και εάν είναι συχνά αλληλένδετες πρακτικές. Η έννοια του CSR υπάρχει από τη δεκαετία του 1950 και έχει αποκαλεστεί με διάφορες ονομασίες συμπεριλαμβανομένων: Εταιρική ευθύνη, Εταιρική δεοντολογία, Εταιρική υπηκοότητα, Εταιρική βιωσιμότητα, και Υπεύθυνη επιχείρηση. Η CSR βασίζεται στην προϋπόθεση ότι μια επιχείρηση μπορεί μόνο να ακμάσει μέσα σε μια αναπτυγμένη κοινωνία. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση στηρίζεται στην κοινότητα στην οποία λειτουργεί, έχει δεοντολογική και ηθική υπευθυνότητα απέναντι σε αυτή την κοινότητα. Η επιχειρηματική βιωσιμότητα το πάει λίγο παραπέρα και ρητά περιλαμβάνει άλλους παράγοντες περιβάλλοντος και οικονομικών. Βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να χρησιμοποιεί περιορισμένους πόρους για να φτάσουν στην επίτευξη των αναγκών τους σήμερα, ενώ ακόμα διασφαλίζουν ότι αυτοί οι πόροι είναι ακόμα διαθέσιμοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελλοντικών γενεών.

Οπότε ανεξάρτητα από αυτές τις προϋποθέσεις βλέπουμε κάποιες διαφορές μεταξύ της CSR και της επιχειρηματικής βιωσιμότητας:

**Η επιχειρηματική βιωσιμότητα αποτελεί φουτουριστική πρακτική ενώ η CSR αποτελεί απαρχειωμένη πρακτική**

Είναι πολύ εύκολο να διαπιστώσετε ότι η Επιχειρηματική Βιωσιμότητα αναφέρεται πολύ στο μέλλον, σκέφτεται πρωτοποριακά πλάνα για να χρίσουν μια επιχείρηση βιώσιμη και για να βελτιώσουν τους στόχους, για παράδειγμα ο περιορισμός των αποβλήτων και η καινοτομική ανάπτυξη εμπορικού σήματος αποτελούν παραδείγματα σχεδίων επιχειρηματικής βιωσιμότητας, ενώ η CSR εμπλέκει πράξεις που έχουν ασκηθεί στο παρελθόν για να υποστηρίξει ένα σχέδιο της μιας κοινότητας ή της άλλης όπως το κτίσιμο μιας βιβλιοθήκης για να υποστηρίξει τον αλφαριθμητισμό στην κοινότητα, ή η δημιουργία ενός κέντρου ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης για μια κοινωνία. Οι μεγάλες εταιρείες πετρελαίου στην Αφρική είναι πολύ καλές στην έναρξη προγραμμάτων CSR κυρίως επειδή έχουν δεχθεί εντολή να προσφέρουν στις κοινότητες από τις οποίες κάνουν εξαγωγή των πόρων τους.

**Η CSR εφαρμόζεται τώρα ενώ η Επιχειρηματική Βιωσιμότητα είναι μακροπρόθεσμη**

Πολλά προγράμματα CSR πληρούν τις ανάγκες της υφιστάμενης κοινότητας αλλά δεν αντιμετωπίζουν πάντα το βασικό θέμα. Η πετρελαϊκή εταιρεία που κτίζει ένα κέντρο ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης για μια κοινότητα δεν θα λάβει υπόψη τις προσπάθειες και τους πόρους που απαιτούνται να δαπανηθούν από την τοπική κυβέρνηση για να διατηρήσουν αυτό το κέντρο μέσα από τη συνεχή καταβολή χρεώσεων για τους υγιείς εργαζομένους, για τη συντήρηση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων, για τη διαχείριση λειτουργιών και την αποθήκευση των φαρμάκων κτλ. Με αυτό τον τρόπο

πολλά από αυτά τα προγράμματα μπορεί να μην είναι καλά σχεδιασμένα, και στην πραγματικότητα να παρέχουν επιπλέον στοιχεία παθητικού για την κοινότητα και καλλιεργούν μια «κουλτούρα εξάρτησης» (πχ η κατάσταση του Δέλτα του Νίγηρα). Από την άλλη, η επιχειρηματική βιωσιμότητα σχετίζεται με την μακροπρόθεσμη σκέψη. Για παράδειγμα, η κοινότητα ίσως να ήταν σε πιο πλεονεκτική θέση εάν η πετρελαϊκή εταιρεία άλλαζε τις μεθόδους εξόρυξης προς το καλύτερο και λάμβανε κάποια μέτρα για τον ανεφοδιασμό σε κάθε εξόρυξη. Η CSR αποτελεί επομένως κάτι περισσότερο από φιλανθρωπία ή «πρόσθετων» κινήτρων με περιορισμένο στρατηγικό επίκεντρο.

**Η CSR δεν είναι αναγκαίο να ευθυγραμμιστεί με την επιχείρηση αλλά η επιχειρηματική βιωσιμότητα είναι.** Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν τις πρωτοβουλίες CSR προσδιορίζοντας ένα θέμα στην κοινωνία, και παρέχοντας κάτι για να συμβάλουν στη διευκόλυνση του θέματος. Αλλά αυτές οι πρωτοβουλίες δεν ευθυγραμμίζονται πάντα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει τον κίνδυνο της πρωτοβουλίας που εκλαμβάνεται ως πράσινο πλυντήριο ή ως βραχυπρόθεσμο χωρίς μακροσκελής θετικές συνέπειες. Για παράδειγμα, Etisalat Nigeria έχει λάβει μια πρωτοβουλία για καταπολέμηση της μαλάρια όπου παρέχει δικτυωτού υφάσματος προστασίας από τα κουνούπια εμποτισμένου με εντομοκτόνο στην περιοχή Kano. Το έργο δεν ενσωματώνεται στο επιχειρηματικό μοντέλο Etisalat οπότε είναι εύκολο για αυτά να μην επενδυθούν στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις του έργου. Ναι αυτή η πρωτοβουλία είναι υπεύθυνη αλλά δεν είναι απαραίτητως και βιώσιμη. Από την άλλη πλευρά εάν η Etisalat ανέλυσε τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες για να δει που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν καλύτερα τους πόρους (όπως πως χρησιμοποιούν πύργους) ή να συνεργαστούν με άλλους φορείς για να στείλουν εκπαιδευτικά μηνύματα μαζί με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε μια κανονική κατάσταση, οπότε αυτές θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως κίνητρα βιωσιμότητας αφού έχουν ενσωματωθεί στη βασική τους επιχειρηματική δραστηριότητα.

**Η CSR είναι κυρίως εξωτερική ενώ η επιχειρηματική βιωσιμότητα είναι τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική**

Ενώ οι εταιρείες διεξάγουν CSR συχνότερα από όταν δεν την διεξάγουν, στοχεύουν σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους παράγοντες. Για παράδειγμα, θα ήταν παράξενο ένας οργανισμός να αποκαλέσει έργο CSR ένα βελτιωμένο σύστημα ευημερίας υπαλλήλου ή ένα πλάνο αντικατάστασης για λαμπτήρες εξοικονόμησης ενέργειας. Τις περισσότερες φορές, τα έργα CSR στοχεύουν σε συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία και ομάδες ατόμων, πχ άτομα που μένουν σε μια κοινότητα (όπως ο εξωραϊσμός κυκλικού κόμβου, δρόμων και διασταυρώσεων από τη Fidelity Bank)· σχολεία (όπως δωρεές για κτίρια και οχήματα σε εκπαιδευτικά ιδρύματα από τη Wema Bank)· αθλητές (όπως χρηματοδότηση γυναικείας ομάδας μπάσκετ από τη Zenith Bank)· κτλ. Η επιχειρηματική βιωσιμότητα, από την μία, επίσης ενσωματώνει εσωτερικά επιχειρηματικά ενδιαφερόμενα μέρη καθώς και τον τρόπο που η εταιρεία διεξάγει τις εργασίες της πχ ενσωματώνοντας μια πολιτική ευέλικτων ωρών εργασίας για υπαλλήλους(όπως έκανε η ActionAid Nigeria με το προσωπικό της το οποίο δε χρειάζεται να εργάζονται με το παραδοσιακό ωράριο 8-5· χρησιμοποιώντας διευκολύνσεις μέσω διαδικτύου για να περιορίσουν την μετακίνηση για εκπαίδευση (όπως έκανε η KPMG Nigeria για να διασφαλίσει την δια βίου μάθηση του προσωπικού χωρίς να προκύπτει ανάγκη να ταξιδεύει ή να αποδιοργανώνεται) · και να προκύπτει η δημιουργία προϊόντων μέσα από



προβλήματα (όπως είναι το σχέδιο δανειοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από την GTBank).

### Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ της βιωσιμότητας και της
- Τις διάφορες πτυχές της βιωσιμότητας

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να αξιολογήσουν πως η βιωσιμότητα επηρεάζεται από την CSR
- Να κατανοήσουν πως η CSR συνδέεται με την βιωσιμότητα
- Να συστήσουν δραστηριότητες συντήρησης του οργανισμού

### Λέξεις-κλειδιά

CSR&S	Βιωσιμότητα	Στοιχισή	Φουτουριστικός		
-------	-------------	----------	----------------	--	--

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Οлга-Ελενη Ασταρα (2015). Βιώσιμη ανάπτυξη, εταιρική κοινωνική ευθύνη & αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Διερεύνηση των εισηγμένων επιχειρήσεων στο χρηματιστήριο αθηνών. Χαροκοπείο Πανεπιστημίου, Διδακτορική Διατριβή.

Η Βιώσιμη Ανάπτυξη έχει απασχολήσει συστηματικά τους ερευνητές τα τελευταία 40 χρόνια και έχει ανανεώσει την ελπίδα των πολιτών και των κρατικών παραγόντων για την επίτευξη μιας ανάπτυξης που δεν θα επιβαρύνει, δεν θα καταστρέφει αλλά θα προστατεύει τους φυσικούς και κοινωνικούς πόρους στο μέτρο που θα είναι εφικτό και το οικονομικό όφελος. Οι επιχειρήσεις αφουγκραζόμενες αυτή την αλλαγή, και προσαρμοζόμενες στις ασφυκτικές πιέσεις τόσο της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας όσο και της κοινωνίας των πολιτών, υιοθέτησαν τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στην πορεία του χρόνου οι όροι Βιώσιμη Ανάπτυξη και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδυάστηκαν, συνέκλιναν και στο πλαίσιο των επιχειρήσεων γίνονται αντιληπτές ως ταυτόσημες έννοιες.

Wayne Visser, Nick Tolhurst (eds) (2010) The World Guide to CSR. A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility. Taylor & Francis Group

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Norman S Wright and Hadyn Bennett (2011), Business ethics, CSR, sustainability and the MBA. Volume 17, Issue 5 (Educating for Sustainability and CSR: What is the role of business schools?), pp. 641-655

**Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

**Άσκηση 11.1**(χωρίς βαθμολόγηση)

Συζητήστε πως η CSR συμβάλλει στην βιωσιμότητα ενός οργανισμού

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Προσωπική ηθική στην λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις

(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Αφού η ηθική αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης είναι σημαντικό για τους διευθυντές να νιώσουν άνετα με την γλώσσα της ηθικής, και να κατανοήσουν πως είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματική γλώσσα. Η κάθε επιχειρηματική απόφαση μπορεί να παραβιάσει ή να σεβαστεί κανόνες και πρότυπα, να έχει συνέπειες και επιπτώσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη, και διαμορφώσεις και διαμορφώνεται από τον χαρακτήρα των διευθυντών και των εταιρειών τους.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ο εξορθολογισμός αποτελεί ένα κοινό σκόπελο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο όρος αναφέρεται στη διαδικασία προσπάθειας να πεισθεί κάποιος ότι μια απόφαση είναι δίκαιη και μπορεί να υποστηριχθεί, όταν πραγματικά απλώς εξυπηρετεί τα συμφέροντα κάποιου ή προσφέρει εύκολη έξοδος. Σε αυτές τις διαδικασίες, όταν κάποιος δέχεται πίεση από άλλους σχετικά με την απόφαση, οι λόγοι μπορεί να μην φαίνονται τόσο πειστικές ακόμα και σε αυτόν που προσφέρει τον εξορθολογισμό. Δεν υπάρχουν ασφαλείς τεχνικές για αποκάλυψη εξορθολογισμού, αλλά οι ακόλουθες δοκιμές και μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν από τους φιλοσόφους και ηθικολόγους για κάποιο χρονικό διάστημα.

**Εξέταση δημοσιότητας.** Θα μπορούσατε να αμυνθείτε για την επιλογή σας εάν αυτή δημοσιευόταν (πχ εάν εμφανιζόταν στο εξώφυλλο της εφημερίδας *The Wall Street Journal*, ή εάν έπρεπε να εξηγήσετε αυτό το γεγονός στην μητέρα και τα παιδιά σας); Αυτή η εξέταση συμβάλλει στο να σας κάνει να μελετήσετε προσεκτικά τον συλλογισμό σας θέτοντας δύσκολες ερωτήσεις που μπορούν άλλως πως να αποφευχθούν. Η προοπτική της αντιμετώπισης της δημοσιοποίησης συμβάλλει στο να γίνουν οι άνθρωποι πιο επικριτικοί σχετικά με τις εικασίες και τον συλλογισμό. Χρησιμοποιώντας αυτό ως ένα υποθετικό έλεγχο μπορεί να συμβάλει στο ξεκαθάρισμα εάν ο συλλογισμός σας είναι υγιής και μπορεί να δικαιολογηθεί ή εάν είναι μεροληπτικός και αυτοεξυπηρετούμενος.

**Αναστρεψιμότητα** Θα μπορούσατε να υπερασπιστείτε τον συλλογισμό σας εάν βρισκόσασταν στο χείλος της απόφασης σας; Αυτή η εξέταση βοηθά τους διευθυντές να λάβουν αποφάσεις που είναι δίκαιες και μπορούν να τύχουν υποστήριξης δημόσια. Επίσης σας βάζει στη θέση του μέρους που θα υποφέρει από τις αρνητικές συνέπειες μιας απόφασης (πχ απόλυση) και ρωτάει: Μπορείτε να συμφωνήσετε και να σεβαστείτε τους λόγους για αυτή την απόφαση; Το ζήτημα δεν είναι εάν το άτομο που απολύεται εγκρίνει την απόφαση. Η αναστρεψιμότητα αντιθέτως ρωτάει εάν το άτομο που είναι έρμαιο αυτής της απόφασης μπορεί να σεβαστεί τους λόγους της απόφασης.

**Γενικότητα** Μπορείτε να υπερασπιστείτε τον εαυτό σας χρησιμοποιώντας αυτό τον ίδιο συλλογισμό σε όμοιες περιπτώσεις; Αυτή η εξέταση επίσης εγείρει το ζήτημα της συνέπειας και ρωτά εάν τα μέρη προτίθενται να απαλλαγούν από την απόφαση τους. Είναι η ενέργεια που σκέφτεστε και ο συλλογισμός πίσω από αυτήν κάτι που νομίζετε ότι θα έκανα και άλλα άτομα σε όμοιες περιστάσεις;

### Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Προσωπική ηθική
- Δεοντολογική λήψη αποφάσεων
- Εξέταση δημοσιότητας
- Αναστρεψιμότητα
- Γενικότητα

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Προσδιορίσουν τον προσωπικό κώδικα δεοντολογίας κάποιου
- Να αναπτύξουν ένα επιχειρηματικό κώδικα δεοντολογίας
- Να επιδείξουν τη δεοντολογική λήψη αποφάσεων

### Λέξεις-κλειδιά

Δεοντολογία	δεοντολογικό πλαίσιο	Δεοντολογική λήψη αποφάσεων	Προσωπική ηθική		
-------------	----------------------	-----------------------------	-----------------	--	--

### Σχετική βιβλιογραφία

- Βασικές πηγές/υλικό

Οлга-Ελενη Ασταρα (2015). Βιωσιμη αναπτυξη, εταιρικη κοινωνικη ευθυνη & αποδοτικοτητα των επιχειρησεων. Διερευνηση των εισηγμενων επιχειρησεων στο χρηματιστηριο αθηνων. Χαροκοπειο Πανεπιστημιο, Διδακτορικη Διατριβη.

Η Βιώσιμη Ανάπτυξη έχει απασχολήσει συστηματικά τους ερευνητές τα τελευταία 40 χρόνια και έχει ανανεώσει την ελπίδα των πολιτών και των κρατικών παραγόντων για την επίτευξη μιας ανάπτυξης που δεν θα επιβαρύνει, δεν θα καταστρέφει αλλά θα προστατεύει τους φυσικούς και κοινωνικούς πόρους στο μέτρο που θα είναι εφικτό και το οικονομικό όφελος. Οι επιχειρήσεις αφουγκραζόμενες αυτή την αλλαγή, και προσαρμοζόμενες στις ασφυκτικές πιέσεις τόσο της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας

όσο και της κοινωνίας των πολιτών, υιοθέτησαν τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στην πορεία του χρόνου οι όροι Βιώσιμη Ανάπτυξη και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδυάστηκαν, συνέκλιναν και στο πλαίσιο των επιχειρήσεων γίνονται αντιληπτές ως ταυτόσημες έννοιες.

Jared D. Harris, Andrew C. Wicks and Bidhan L. Parmar (2015), Ethical Business Decisions: The Framework. University of Virginia, Darden, Ideas to Action.

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

KANENA

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 12.1**(χωρίς βαθμολόγηση)

Ας υποθέσουμε ότι είστε διευθυντής: Περιγράψτε πως μπορείτε να δημιουργήσετε τον προσωπικό σας κώδικα δεοντολογίας Σε τι θα βασιστείτε;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Πλαίσιο ηθικής στην λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις

(13<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Τα πλαίσια βοηθούν τους διευθυντές να κατανοήσουν και να αναλύσουν τις ηθικές διατάσεις μιας δεδομένης κατάστασης - βοηθούν στον προσδιορισμό των κύριων θεμάτων, στο να θίξουν σημαντικά ζητήματα και να παρέχουν τη βάση για λήψη ενημερωμένων και αιτιολογημένων αποφάσεων. Το δεοντολογικό πλαίσιο αποτελεί μια σειρά ερωτήσεων που οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να ξεπεράσουν την αρχική τους ηθική διαίσθηση και να ξεκαθαρίσουν τα σημαντικά χαρακτηριστικά της υπόθεσης.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ένα καλό πλαίσιο βοηθά τους διευθυντές να αποφύγουν τον εξορθολογισμό της αρχικής τους ηθικής διαίσθησης μέσα από τον προσδιορισμό της μη επιβεβαίωσης των δεδομένων ή της διαφοροποίησης των γνωμοδοτήσεων. Χρησιμεύει ως εξέταση για καθοδήγηση και διευκρίνιση της ηθικής διαίσθησης μέσα από μια ποικιλία περιπτώσεων. Ένα καλό πλαίσιο διατηρεί ότι καλύτερο από την ηθική διαίσθηση σας και προσθέτει στα κομμάτια που μπορεί να λείπουν. Ένα ηθικό πλαίσιο λειτουργεί καλύτερα όταν δεν ξεχωρίζει και είναι συμπληρωματικό προς άλλους τρόπους επιχειρηματικής ανάλυσης και λήψης αποφάσεων (πχ από τα οικονομικά, τη λογιστική ή το μάρκετινγκ). Τα ερωτήματα σε ένα πλαίσιο μπορούν να πιέσουν κάποιο να αναλογιστεί τα ζητήματα από άλλες προοπτικές ή να μελετήσουν τους κανόνες που πρέπει να εφαρμοστούν.

Αυτό που ακολουθεί αποτελεί μια λίστα των κρίσιμων ερωτήσεων ηθικής θεωρίας που μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να πάρουν καλύτερες αποφάσεις. Είναι σημαντικό για κάθε διευθυντή να διαλέξει από τέσσερις μέχρι έξι κύριες ερωτήσεις που διαμορφώνουν την ουσία του πλαισίου του/της και να τις εφαρμόσει σε μια ποικιλία υποθέσεων. Όταν επιλέγετε τις ερωτήσεις πλαισίου σας, αναλογιστείτε προσεκτικά τις αξίες που προσωπικά πρεσβεύετε καθώς και ποια είναι τα πιθανά ηθικά σας τυφλά σημεία. Τουλάχιστον ένα πλαίσιο θα πρέπει να εξετάσει τα σχετικά ηθικά θέματα συμπεριλαμβάνοντας ερωτήματα από τρεις κύριες ηθικές παραδόσεις (δράσεις, φορείς και συνέπειες) αντί να εστιάζονται στενά σε μια μόνο.

### Ξεκαθαρίστε τι γνωρίζετε.

- Ποια είναι τα βασικά γεγονότα στην κατάσταση;
- Έχετε αυτή την πληροφορία επιβεβαιωμένη από ανεξάρτητες πηγές ή από άτομα που βρίσκονται στην απέναντι πλευρά;
- Πως θα αλλάξει η κατάσταση εάν αλλάξω την μεροληψία μου και τις υποθέσεις μου;
- Ποιος τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος είναι ο πλέον χρήσιμος;

- Εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του αισθήματος ακεραιότητας και της καλύτερης απόφασης για την εταιρεία, υπάρχει τρόπος αλλαγής της απόφασης που έχει παρθεί ή εφαρμοστεί για να μειωθεί ή να αποφευχθεί η σύγκρουση;
- Ποιες είναι οι σχετικές παράλληλες περιπτώσεις;
- Ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη; Ποιος επηρεάζεται από αυτό το θέμα και πως; Τι διακυβεύεται για το κάθε μέρος;

### **Ξεκαθάρισμα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων**

- Αποτελεί αυτό δικό μου πρόβλημα ή η απόφαση πρέπει να παρθεί από κάποιον άλλο;
- Έχω οργανωτική ενίσχυση (πχ επίσημη αρχή) και υποστήριξη (πχ ανεπίσημη στήριξη) για να αποφασίσω;
- Ποιον μπορώ να συμπεριλάβω ή να λάβω πληροφορίες από δεδομένων των συνθηκών;
- Ποιος μπορώ να εμπλέξω επισήμως; Ποιος έχει το δικαίωμα ή αξίζει να εμπλακεί;
- Υπάρχει οποιαδήποτε έγγραφη οργανωτική καθοδήγηση;
- Ποια δράση πληροί καλύτερα τις βασικές μου υποχρεώσεις;
- Πόσο μερίδιο ευθύνης έχω όσον αφορά την λήψη της απόφασης και των συνεπειών που θα επιφέρει;

### **Κατανόηση προτύπων δεοντολογίας**

- Θα μπορούσε αυτή η συγκεκριμένη πρακτική ή ενέργεια να παραβιάσει σχετικά πρότυπα δεοντολογίας;
- Υπάρχουν τρόποι να κυνηγήσουμε τα στρατηγικά μας συμφέροντα χωρίς να παραβιάσουμε τα πρότυπα δεοντολογίας;
- Εάν το κοινό μάθει για αυτή τη δραστηριότητα θα οδηγηθεί σε ενέργεια ενάντια στην εταιρεία (πχ μήνυση);
- Μπορούν τα πρότυπα δεοντολογίας που παρατηρούνται μέσα στην εταιρεία να δικαιολογηθούν και συνάδουν με τα πρότυπα δεοντολογίας της κοινωνίας μέσα στα πλαίσια της οποίας λειτουργούν;
- Αυτή η δράση παραβιάζει τα ανθρώπινα δικαιώματα;
- Ποια αξία πληροί τις θεσπισμένες ηθικές οδηγίες και κοινή λογική (τήρηση δέσμευσης, σεβασμός για τον άλλο, αποφυγή ψέματος και απάτης, δικαιοσύνη);
- Ποια ενέργεια πληροί τις νομικές υποχρεώσεις;

### **Κατανόηση χαρακτήρα και ηθική**

- Ποιο χαρακτηριστικό γνώρισμα πρέπει να κατέχουν η εταιρεία και τα διευθυντικά στελέχη για να έχουν επιτυχία με την πάροδο των ετών;
- Σε ποιο βαθμό αυτές οι ενέργειες αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που ενστερνίζεται η εταιρεία; Αποτελούν τη βάση για εξαιρετική οργανωτική απόδοση με την πάροδο του χρόνου;

- Σε ποιο βαθμό αυτό το πρόβλημα αποτελεί ανεπαρκή σχέση (πχ κακή επικοινωνία);
- Μπορούν οι βελτιώσεις σχετικά με το πως η εταιρεία επικοινωνεί και προσφέρει στους υπαλλήλους ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη βελτιώνουν τις μακροπρόθεσμες προοπτικές για την εταιρεία;
- Με ποια απόφαση μπορώ να συνεχίσω να πορεύομαι;
- Ποια απόφαση θα μου επιτρέψει να ζω καλύτερα με τους άλλους;
- Ποιες επιλογές είναι πιθανόν να με βοηθήσουν να κοιμάμαι τα βράδια έξι μήνες ή ακόμα και δύο χρόνια μετά την λήψη τους;

### **Διευκρίνιση συνεπειών**

- Ποιοι σκοποί είναι πιο σημαντικοί; Υπάρχουν οποιεσδήποτε σαφείς προτεραιότητες ανάμεσα στις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών;
- Ποιες δράσεις συνειδητοποιούν καλύτερα τους σκοπούς της εταιρείας;
- Υπάρχει περίπτωση να πάθουν κάποια συγκεκριμένα ενδιαφερόμενα μέρη ζημιά; Θα νιώσουν οποιαδήποτε αρνητικά συναισθήματα για την εταιρεία ή θα αναζητήσουν να την βλάψουν;
- Υπάρχουν οποιεσδήποτε φυσικές συνεργασίες ανάμεσα στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη που μπορεί να αναπτυχθούν;
- Ποια ενέργεια πιθανότατα να είναι αποτελεσματική;

### **Αποφυγή εξορθολογισμού**

- Θα μπορούσατε να υπερασπιστείτε την επιλογή σας εάν αυτή δημοσιευόταν (πχ εάν εμφανιζόταν στο εξώφυλλο της εφημερίδας *The Wall Street Journal*, ή εάν έπρεπε να εξηγήσετε αυτό το γεγονός στην μητέρα και τα παιδιά σας);
- Θα μπορούσατε να υπερασπιστείτε τον συλλογισμό σας εάν βρισκόσασταν στο χείλος της απόφασης σας;
- Είναι η ενέργεια που σκέφτεστε και ο συλλογισμός πίσω από αυτήν κάτι που νομίζετε ότι θα έκανα και άλλα άτομα σε όμοιες περιστάσεις;

### **Στόχοι/Σκοποί**

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Δεοντολογικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων
- Διευθυντικά στελέχη για δεοντολογία
- Πρότυπα δεοντολογίας

### **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Έπειτα από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να διαχωρίσουν τη δεοντολογική από την αντιδεοντολογική συμπεριφορά



- Να αξιολογήσουν τη δεοντολογική λήψη αποφάσεων
- Να προτείνουν τις αξίες και αρχές δεοντολογικής λήψης αποφάσεων

### Λέξεις-κλειδιά

δεοντολογικό πλαίσιο	Λήψη αποφάσεων	Πρότυπα δεοντολογίας			
----------------------	----------------	----------------------	--	--	--

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Γεροντιδου, Ρ.Κ. (2019). Η ηθική στα ληψη αποφασεων. Μεταπτυχιακη Διατριβη. Αριστοτελειο Πανεπιστημιο Θεσσαλονικης, Σχολη Οικονομικων και Πολιτικων Επιστημων, Τμημα Οικονομικων Επιστημων.

Η παρoυσα εργασία επιχειρεί να προσεγγίσει ολιστικά το θέμα της ηθικής και την επιδραση της στη ληψη αποφασεων, ενω επικεντρωνεται στην επιχειρηματικη ηθικη, ως κλαδο της εφαρμοσμενης ηθικης, αναδεικνυοντας τη σπουδαιοτητα της στη συγχρονη οικονομια και τη συμβολη της στην επιτυχη επιχειρηματικη δραση.

O. C. Ferrell, John Fraedrich, Lnda Ferrell, (2019), Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases, Cengage, 12<sup>th</sup> Edition.

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Jared D. Harris, Andrew C. Wicks and Bidhan L. Parmar (2015), Ethical Business Decisions: The Framework. University of Virginia, Darden, Ideas to Action.

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 13.1 (αποτελεί το 40% της συνολικής βαθμολογίας)**

Επιλέξτε τέσσερις εταιρείες και τέσσερις ΜΚΟ για αναζητήστε τις προοπτικές τους για CSR στο διαδίκτυο. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ταύτιση και απόκλιση όσον αφορά την αντίληψη τους σχετικά με την CSR; Τι μπορεί να ευθύνεται για αυτές τις ομοιότητες και διαφορές;

#### **ΟΔΗΓΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

- Η εργασία πρέπει να έχει έκταση περίπου 5000 λέξεων.
- Η εργασία πρέπει να είναι δακτυλογραφημένη με κανονικούς τυπογραφικούς χαρακτήρες και γραμματοσειρά (Times New Roman, μέγεθος 12, διπλό διάστημα). Όλες οι αναφορές/βιβλιογραφία πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο τέλος της εργασίας σας. Είναι υποχρεωτικό να χρησιμοποιήσετε το σύστημα αναφοράς Harvard (Harvard reference system). Θα χάνονται βαθμοί λόγω ανεπαρκούς παρουσίας.

- Αυτή αποτελεί ατομική εργασία.
- Η εργασία πρέπει να παραδίδεται ηλεκτρονικά μέσω του συστήματος Blackboard.
- Απαιτείται η χρήση βιβλίων, ακαδημαϊκών περιοδικών, παραπομπές κειμένων και παρέχετε μια σελίδα με τουλάχιστον 10-15 αναφορές. Οι φοιτητές δεν πρέπει να χρησιμοποιούν την ιστοσελίδα Wikipedia ή άλλες σχετικές ιστοσελίδες.

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : 15 ώρες**

## **Τελική Τηλεδιάσκεψη (Teleconference) /Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση**

Κατά τη διάρκεια αυτής της τελικής τηλεδιάσκεψης οι φοιτητές ενημερώνονται σχετικά με την μορφή της τελικής εξέτασης (π.χ. Ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, σύντομες ή μακροσκελείς απαντήσεις, μελετών περίπτωσης κτλ.)

**ΤΙΤΛΟΣ:**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας : Περίπου 50 ώρες.**

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

**Τίτλος:** Εισαγωγή στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

**(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### Άσκηση 1.1

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) αποτελεί μια επιχειρηματική προσέγγιση που συμβάλλει στην βιώσιμη ανάπτυξη με την δημιουργία οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών οφελών για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Η CSR αποτελεί μια έννοια με πολλούς ορισμούς και πρακτικές. Ο τρόπος με τον οποίο κατανοείται και εφαρμόζεται διαφέρει σημαντικά για κάθε εταιρεία και χώρα. Επιπλέον, η CSR αποτελεί μια ευρεία έννοια που πραγματεύεται πολλά και διάφορα θέματα όπως ανθρώπινα δικαιώματα, εταιρική διακυβέρνηση, υγεία και ασφάλεια, περιβαλλοντικές επιπτώσεις, εργασιακές συνθήκες και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη. Η CSR έχει αυξήσει την επίδραση της κατά τα τελευταία 10 χρόνια λόγω της άσκησης πίεσης από πολλών διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών ανά το παγκόσμιο και επίσης για το λόγο ότι η CSR συνεισφέρει στη βιωσιμότητα των οργανισμών.

**Τίτλος:** Προσδιορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR): περιήγηση μέσα από πλειάδα ορισμών

**(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### Άσκηση 2.1

Ένας συγγραφέας που γράφει για την CSR, ο Keith Davis περιέγραψε την CSR ως την «αντίληψη της εταιρείας για, και σε απάντηση σε, θέματα που ξεπερνούν τις στενές οικονομικές, τεχνικές και νομικές προϋποθέσεις της εταιρείας» (Davis 1973 αναφορά Carroll, 1999), ενώ κάποια χρόνια αργότερα ο Archie Carroll (1979) ανέφερε αυτό πιο γενικά για να συμπεριλάβει αυτά στοιχεία τα οποία εξαιρούνται από τον Davis: «Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης διέπει τις οικονομικές, νομικές, δεοντολογικές και διακριτικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία σε ένα δεδομένο χρονικό σημείο.» Η ετερογένεια στους ορισμούς της CSR συνεχίζει να υφίσταται αμείωτη. Αν και ο ορισμός Carroll που δίνεται ανωτέρω πιθανόν να είναι ο πιο ευρέως διαδεδομένος παραμένει ακόμα υπό αμφισβήτηση. Ωστόσο, άλλοι έχουν πάρει μια διαφορετική οδό και παρά να προσδιορίσουν συγκεκριμένες ευθύνες, έχουν προσφέρει πολύ γενικούς ορισμούς αναζητώντας να συμπεριλάβουν τις διαφορετικές επιλογές στην CSR που είναι εμφανείς στη βιβλιογραφία. Παραδείγματος χάριν, οι Brown και Dacin (1997) προσδιορίζουν την CSR ως υπόληψη και δραστηριότητες σε σχέση με τις εκλαμβανόμενες κοινωνικές ή,

τουλάχιστον, υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων μερών», ενώ οι Matten και Moon (2004a) αναφέρουν τα ακόλουθα: Η CSR αποτελεί μια έννοια ομαδοποίησης που συμπίπτει με τέτοιες έννοιες όπως επιχειρηματική δεοντολογία, εταιρική φιλανθρωπία, εταιρική υπηκοότητα, βιωσιμότητα, και περιβαλλοντική ευθύνης.

## Τίτλος: Βασικά χαρακτηριστικά CSR

### 3η Εβδομάδα

#### Άσκηση 3.1

**Εθελοντικά.** Πολλοί ορισμοί της CSR υποδηλώνουν ότι πρόκειται για εθελοντικές δραστηριότητες που υπερβαίνουν αυτές που προβλέπονται από τον νόμο.

**Εσωτερικοποίηση ή διαχείριση εξωτερικών επιδράσεων** Οι εξωτερικές επιδράσεις αποτελούν τις θετικές και αρνητικές παρενέργειες της οικονομικής συμπεριφοράς που προκαλείται από άλλους αλλά δεν λαμβάνονται υπόψη στην διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρείας και δε συμπεριλαμβάνεται στην τιμή της αγοράς για προϊόντα και υπηρεσίες. **Πολλαπλή καθοδήγηση εμπλεκόμενων μερών.** Η CSR εξετάζει ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και επιπτώσεων ανάμεσα στην ποικιλία των διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών εκτός από αυτών που είναι απλά μέτοχοι.

**Εναρμόνιση κοινωνικών και οικονομικών αρμοδιοτήτων.** Η εξισορρόπηση των διαφορετικών συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών οδηγεί σε μια τέταρτη πτυχή.

**Πρακτικές και αξίες.** CSR σημαίνει σαφέστατα μια συγκεκριμένη σειρά επιχειρηματικών πρακτικών που διαχειρίζονται κοινωνικά θέματα αλλά για πολλούς ανθρώπους σημαίνει επίσης κάτι περισσότερο από αυτό - δηλαδή μια φιλοσοφία ή μια σειρά αξιών που υποστηρίζει αυτές τις πρακτικές. **Πέρα από τη φιλανθρωπία.** Σε κάποιες περιοχές του κόσμου, η CSR αφορά κυρίως τη φιλανθρωπία - π.χ. την εταιρική γενναιοδωρία προς τους λιγότερο τυχερούς.

## Τίτλος: CSR σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια

### (4<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 4.1

Μια μεγάλη εταιρεία που θέλει να συμπεριφερθεί οπλισμένη με κοινωνική ευθύνη μπορεί συνεπώς να θεσπίζει επίσημες πολιτικές για τις αρμοδιότητες της και για το πως αυτές λειτουργούν. Γενικά η CSR σε μεγάλες εταιρείες κλασικά καταλήγει σε μια σχετικά δομημένη και μορφοποιημένη προσέγγιση. Οι πολιτικές CSR θα μεταφραστούν σε κωδικούς συμπεριφοράς για υπαλλήλους και προμηθευτές και συνήθως θα υπάρχουν επιτροπές και διευθυντές υπεύθυνοι για CSR· και πολλές μεγάλες εταιρείες που εμπλέκονται στην CSR θα καταγράψουν τη δέσμευση τους σε μια ειδική ετήσια έκθεση. Αρχικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως τυγχάνουν διαχείρισης από τον ιδιοκτήτη(-ες) τους που γνωστοποιούν τις αποφάσεις τους σχετικά με τη CSR σε ένα μικρό αριθμό ατόμων ή συχνά σε μόνο ένα άτομο. Αυτό θα καταστήσει την προσέγγιση

προς την CSR σχετικά ανεπίσημη και ad-hoc όπως τοποθετείτε απέναντι από την δομημένη προσέγγιση των μεγάλων επιχειρήσεων.

Επιπροσθέτως, αντίθετα με τις μεγάλες εταιρείες - οι οποίες λόγω του μεγέθους και της εμπορικής σήμανσης τους είναι σχετικά ορατές και ευάλωτες στην κριτική - οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι γενικά σχετικά μικρές και μπαίνουν κάτω από το μικροσκόπιο της ευρύτερης κοινωνίας.

**Τίτλος:** Η CSR σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια (συνέχεια)

**(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 6.1**

Ο ρόλος των ΜΚΟ στο στίβο της CSR δεν είναι απλά να κάνουν τους αστυνομικούς ή τους φρουρούς, αλλά να ασκούν συνεχή κριτική σε εκτεθειμένη εταιρική λανθασμένη συμπεριφορά και να κινητοποιούν πίεση ενάντια σε ισχυριζόμενες, ανεύθυνες πρακτικές. Αυτός ο ρόλος συνεχίζει να αποτελεί μια σημαντική λειτουργία αυτών των ΟΚΠ των οποίων οι δεξιότητες στις δράσεις ευαισθητοποίησης και στους δημόσια εκτεθειμένους οργανισμούς μπορεί να αποτελέσει ένα τόσο μεγάλο κίνδυνο στη φήμη των «υπεύθυνων» επιχειρήσεων. Όμως, ολοένα και περισσότερο, οι εταιρείες έχουν ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις και έχουν δοκιμάσει να λάβουν υπόψη τις κριτικές των ΟΚΠ. Σε αρκετές περιπτώσεις, αυτό καταλήγει στην αλλαγή της σχέσης μεταξύ των επιχειρήσεων και τον ΟΚΠ: αντί οι ΟΚΠ να ασκούν απλά κριτική και να είναι επιθετικές, έχουν αναπτύξει συνεργασίες με επιχειρήσεις ώστε να συμβάλουν στη θέσπιση μιας πιο κοινωνικής συμπεριφοράς εκ μέρους των εταιρειών. Με αυτές τις συνεργασίες, οι εταιρείες μπορεί να θέσουν επί τάπητος σημαντικούς οικονομικούς πόρους ενώ οι ΟΚΠ μπορούν να προσφέρουν, ανάμεσα σε άλλα, την τεχνογνωσία τους και τη δημόσια νομιμότητα τους.

**Τίτλος:** Η CSR σε διάφορες περιοχές του κόσμου

**7η Εβδομάδα**

### **Άσκηση 7.1**

Χώρες όπως η Ιαπωνία, και σε χαμηλότερο βαθμό η Νότια Κορέα και Ταϊβάν, θεωρούνται σχετικά όμοιες με την ηπειρωτική Ευρώπη στα πλαίσια του θεσμικού πλαισίου για CSR. Χαρακτηρίζονται από την σε μεγάλο βαθμό κυριότητα από τις τράπεζες και το δημόσιο, από την πατριαρχική και μακροπρόθεσμη απασχόληση, και από τα συστήματα συντονισμού και ελέγχου που βασίζονται σε μακροπρόθεσμες σχέσεις και συνεργασίες παρά σε αγορές. Το ιαπωνικό 'Keiretsu', το κορεάτικο Korean 'Chaebol' ή (που αποτελούν κυρίως κρατικούς φορείς) οι κοινοπραξίες της Ταϊβάν έχουν παράδοση CSR όμοια με αυτή των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων - συμπεριλαμβανομένης της δια βίου απασχόλησης, των οφελών, των κοινωνικών

υπηρεσιών και της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης - όχι τόσο ως αποτέλεσμα εθελοντικών εταιρικών πολιτικών, αλλά περισσότερο ως απάντηση στο κανονιστικό και θεσμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι λόγοι για την ανάπτυξη της CSR στην Ευρώπη και σε αυτές τις ανεπτυγμένες οικονομίες στην Άπω Ανατολή σήμερα είναι διάφοροι. Αρχικά, οι δυτικές πολυεθνικές εταιρείες (MNCs) με τη βάση της κατοικίας τους σε τέτοιες χώρες προκαλούνται να εφαρμοστούν περισσότερη CSR στις λειτουργίες που εντοπίζονται στις χώρες με φτωχή διακυβέρνηση και χαμηλά επίπεδα κρατικής παροχής δημοσίων υπηρεσιών, προστασίας ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ή περιβαλλοντικής προστασίας. Επιπλέον, κάποιες από αυτές τις ανεπτυγμένες οικονομίες έχουν υποστεί σημαντικές αναθεωρήσεις στα συστήματα κοινωνικών παροχών και στα κανονιστικά πλαίσια επιφέροντας σε χαμηλότερο βαθμό την κρατική προσοχή σε κοινωνικά προβλήματα και περισσότερη διακριτικότητα για τους ιδιωτικούς φορείς. Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι ίσως το καλύτερο παράδειγμα εδώ, όπου οι ριζικές μεταρρυθμίσεις που απελευθέρωσαν την εργασία και τις κεφαλαιαγορές μαζί με την ιδιωτικοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών και των κρατικών εταιρειών, συνέβαλαν στην ισχυρή παρουσία CSR. Ολοένα και περισσότερο, οι εταιρείες στο ΗΒ έχουν αναλάβει την ευθύνη αναγέννησης των τοπικών κοινωνιών, αντιμετωπίζοντας την ανεργία, επιχορηγώντας τα σχολεία και την εκπαίδευση καθώς και βελτιώνοντας τη δημόσια διαφάνεια και ευθύνη.

**Τίτλος:** Η CSR σε διάφορες περιοχές του κόσμου (συνέχεια)

## **8η Εβδομάδα**

### **Άσκηση 8.1**

Οι ανεπτυγμένες χώρες μπορεί κάποιες φορές να χαρακτηρίζονται από διάφορα χαρακτηριστικά που μπορούν να προσφέρουν σημαντικά περιθώρια για την άσκηση της CSR. Αυτά συμπεριλαμβάνουν χαμηλά πρότυπα για συνθήκες εργασίας και περιβαλλοντικής προστασίας, δικτατορικών καθεστώτων με χαμηλή εκτίμηση για τα ανθρώπινα δικαιώματα, ανεπάρκεια παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και εκπαίδευσης, καθώς επίσης και χαμηλά επίπεδα κατά κεφαλήν εισοδήματος και άμεσες ξένες επενδύσεις. Αν και αυτό δεν αντικατοπτρίζει την κατάσταση όλων των αναπτυσσόμενων χωρών κατά πάντα χρόνο, η κύρια πρόκληση για τις δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNCs) από τον αναπτυγμένο κόσμο όταν αντιμετωπίζουν τέτοιες συνθήκες εναπόκειται στη διεξαγωγή των επιχειρήσεων τους με τρόπο που μπορεί να θεωρηθεί κοινωνικά υπεύθυνος στις αντίστοιχες χώρες καταγωγής τους. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε μέσα από αυτό ότι ο αυξανόμενος αριθμός των *εγχώριων* εταιρειών στις αναπτυγμένες χώρες έχουν επίσης αναπτύξει ενδιαφέρον στην CSR. Τα βασικά ζητήματα CSR με τα οποία ασχολούνται αυτές οι εταιρείες θα συμπεριλάβουν συνεισφορές που θα ενισχύσουν την υποδομή της υγείας, της εκπαίδευσης και των μεταφορών και θα αποτελέσουν παραδείγματα καλής διοίκησης. Ενδεχομένως, ένας από τους κύριους λόγους γιατί αυτές οι χώρες είναι φτωχές είναι η απουσία της οικονομικής δραστηριότητας και ανάπτυξης - και είναι εδώ που μπορούν να φανούν οι κύριες αρμοδιότητες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της CSR κατά αυτήν την έννοια θα απαιτήσει επομένως από τις δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNCs) να



διεξάγουν εργασίες και να φέρουν αρχικά τις άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) στις αναπτυσσόμενες χώρες και έπειτα να διασφαλίσουν ότι ο πλούτος που θα δημιουργηθεί θα κλειδωθεί στην ανάπτυξη.

**Τίτλος:** Η CSR σε διάφορες περιοχές του κόσμου (συνέχεια)

**(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 9.1**

Ενώ υπάρχει μια πληθώρα διαφορετικών προσεγγίσεων στην CSR σε αυτές τις χώρες, κάποιος μπορεί να υποστηρίξει ότι σε κάποιο βαθμό, η Ρωσία και η Κίνα αντιπροσωπεύουν τις πιο ακραίες περιπτώσεις. Η Ρωσία από την μία, έχει βιώσει την ιδιωτικοποίηση και την στροφή προς τον καπιταλισμό να συνοδεύεται από σχετικά αδύναμους και διεφθαρμένους κυβερνητικούς φορείς καταλήγοντας σε ένα είδος οικονομίας που κάποιοι αποκαλούν «cowboy economy». Δεν προκαλεί επομένως τόσο μεγάλη απορία το γεγονός ότι η CSR εξακολουθεί να αποτελεί μια ευρέως άγνωστη έννοια στη Ρωσία και για πολλούς Ρώσους επιχειρηματίες φέρει μεγάλες ομοιότητες με τους κομμουνιστικούς χρόνους. Η Κίνα από την άλλη, έχει διατηρήσει μια ισχυρή δυνατότητα για το κράτος να ελέγξει και να ρυθμίσει την οικονομία και ενώ ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της επιχείρησης στην κοινωνία μπορεί να μην αναφέρονται πάντα στα πλαίσια της Δυτικής γλώσσας CSR εξακολουθούμε να βλέπουμε σημαντική εμπλοκή των εταιρειών στην περιοχή. Πολλοί εισηγητές αναμένουν ότι η Κίνα, με την οικονομική ανάπτυξη της να σημειώνει αύξηση θα παρατηρήσει άνοδο στην προσανατολισμένη ρύθμιση της CSR τα επόμενα έτη.

**Τίτλος:** CSR και Βιωσιμότητα

**(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 11.1**

Η βιωσιμότητα αποτελεί ευθύνη της **επίπτωσης** που ο οργανισμός εφαρμόζει στα περιβάλλοντα της, στα επιχειρηματικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά πλαίσια. Η ευσυνείδητη διαχείριση της επίπτωσης μεταφράζεται σε χαμηλότερο κόστος, σε βελτιωμένες εξωτερικές σχέσεις και κινδύνους που τυγχάνουν καλύτερης διαχείρισης. Η βιωσιμότητα αποτελεί μια εξειδικευμένη τοποθέτηση του οργανισμού στην **οικονομική πραγματικότητα** λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις, τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες και απειλές. Η ευαισθητοποίηση ότι ο οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύ πλαίσιο, μέσα σε πολύπλοκες αλληλοσυσχετίσεις με πολλές ομάδες ενδιαφερομένων μερών, του επιτρέπει να προετοιμαστεί και να χρησιμοποιήσει τις ευκαιρίες που συνδέονται με την βιωσιμότητα. Η βιωσιμότητα αποτελεί ευαισθητοποίηση που κάθε οντότητα περιβάλλεται από ενδιαφερόμενα μέρη. Η δημιουργία και η καλλιέργεια **σχέσεων** με τα ενδιαφερόμενα μέρη που βασίζεται στην δέσμευση και διάλογο είναι κρίσιμη για τον λόγο ότι δεν επηρεάζει μόνο τις δυνατότητες διαχείρισης των κινδύνων αλλά επίσης υποστηρίζει την ανάπτυξη και δίνει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βιωσιμότητα είναι η **μετατροπή** και η ανάπτυξη του οργανισμού καθώς και η δημιουργία των μακροπρόθεσμων αξιών του

που βασίζονται στην καινοτομία καθώς και στο πνευματικό κεφάλαιο και στο κεφάλαιο σχέσης. Η CSR συνεισφέρει στη βιωσιμότητα τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών περιβαλλόντων.

**Τίτλος:** Προσωπική ηθική στην λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις

**(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 12.1**

Με βάση τις δικές τους αξίες οι φοιτητές θα αναπτύξουν ένα προσωπικό κώδικα δεοντολογίας και θα οραματιστούν τους εαυτούς τους ως διευθυντικά στελέχη που τους ζητείται να πάρουν δεοντολογικές επιχειρηματικές αποφάσεις. Μπορούν να στηριχθούν στα όσα έχουν συζητηθεί κατά τη διάρκεια της 12ης Εβδομάδας. Αυτή είναι μια πολύ αντικειμενική εργασία.



**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA635 Project Management**

### Course Information

<b>Institution</b>	European University Cyprus		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	MBA635	Project Management	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) x <input type="checkbox"/>	
<b>Language of Instruction</b>			
<b>Course Type</b>	Compulsory <input type="checkbox"/>	Elective x <input type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	3 Graded Assignments		
<b>Assessment</b>	Assignments	Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10 ECTS		

Study Guide drafted by:	Prof. Andreas Efstathiades
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	Project Definition The purpose of Project Management	6
Week 2	The Attributes of Successful Project Management Responsibilities of the Project Manager	9
Week 3	Constraints on the completion of projects	12
Week 4	The process of Project Management Process planning Process scheduling Gant Charts	15
Week 5	Resources planning Resources smoothing	18
	Week 6 Network Analysis CPM	21
Week 7	Network analysis PERT	25
Week 8	Network Analysis , Crashing the Cost	28
Week 9	Earned Value Management	32
Week 10	Risk management	35
Week 11	Human Factors. Motivation – Motivating individuals and groups. team – team building	37
Week 12	Human Factors – Leadership skills	40
Week 13	Quality – Quality Improvement tools	44
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	47
Week 14	Final Examination	48
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	49

## **1<sup>st</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING:**

### **INTRODUCTION**

#### **Programme Presentation**

##### **○ Short description & objectives**

The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future.

#### **General Objectives:**

- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the Foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

#### **Presentation of the Course through the Study Guide**

##### **○ Short description & objectives**

Project-based management is becoming the new general management in the contemporary business world since nearly all managers are involved in projects. The course presents a systematic approach in managing projects. Topics covered include: project definition, managing time and cost in projects, Project Management tools, Gant Charts, Network Planning, CPM and PERT methods, project organization, resources in projects, managing quality in projects, project initiation and close-out, risk management, performance and evaluation.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Determine the major tasks duties and responsibilities of the project manager
- Appraise the strategic importance of projects, through cases studies and real business scenarios
- Examine, and select resources associated with the project
- Create the network and proceed with all the necessary steps for project control and assessment
- Examine Project budget and Time elements
- Appraise the projects and any associated risks and managerial issues pertaining the projects.

- Demonstrate effective team player and leadership skills in monitoring projects implementation

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide)

## **TITLE: Project Definition - The purpose of Project Management**

**(1<sup>st</sup> Week)**

### **Summary**

A project is an interrelated set of activities that has a definite starting and ending point and results in the accomplishment of a unique, often major outcome. "Project management" is, therefore, the planning and control of events that, together, comprise the project. Project management aims to ensure the effective use of resources and delivery of the project objectives on time and within cost constraints. This session concentrates on the project management process with emphasis on the reasons for successful project management

### **Introductory Remarks**

Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to satisfy stakeholder expectations from a project. Is the adept use of techniques and skills (hard and soft) in planning and controlling tasks and resources needed for the project, from both inside and outside of organisation, to achieve results.

Project planning and control is important because all managers will, at some point, get involved in managing projects. Project management is also an essential skill for all general managers as new strategies can only be implemented through the careful selection and implementation of projects. Due to time-based competition and a quality mandate in current business, the value of project management as a strategic asset is realised.

A project is an interrelated set of activities that has a definite starting and ending point and results in the accomplishment of a unique, often major outcome. "Project management" is, therefore, the planning and control of events that, together, comprise the project. Project management aims to ensure the effective use of resources and delivery of the project objectives on time and within cost constraints.

An activity or task is the smallest unit of work effort within the project and consumes both time and resources which are under the control of the project manager. A project is a sequence of activities that has a definite start and finish, an identifiable goal and an integrated system of complex but interdependent relationships.

A schedule allocates resources to accomplish the activities within a timeframe. The schedule sets priorities, start times and finish times.

The purpose of project management is to achieve successful project completion with the resources available. A successful project is one which:

- has been finished on time
- is within its cost budget
- performs to a technical/performance standard which satisfies the end user.



## Aims/Objectives

The aim of this session is to introduce students to the concept of projects and project management. Special emphasis is given on the project management process

## Learning Outcomes

By the end of the session the students should be able to:

- Analyze and appraise the definition and attributes of project management.
- Evaluate the project constraints and project environment model.
- Determine the project life cycle phases in project management.
- Apply the project management process.
- Assess the reasons for successful project management.

## Key Words

Project	Project management	Project definition	Activity	Schedule	Project structure
---------	--------------------	--------------------	----------	----------	-------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The books chapter introduces the students to the concept of projects and project management. It describes thoroughly the project management process.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 1.1

What is project management? Briefly describe the project management framework, providing examples of stakeholders, knowledge areas, tools and techniques, and project success factors.

### **Exercise 1.2**

What is a project, and what are its main attributes? How is a project different from what most people do in their day-to-day jobs? What is the triple constraint? What other factors affect a project?

### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: The Attributes of Successful Project Management Responsibilities of the Project Manager**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Summary**

The effectiveness of project management is critical in assuring the success of any substantial undertaking. Areas of responsibility for the project manager include planning, control and implementation. This session concentrates on the qualities that the project manager should pursue to safeguard the successful project implementation.

### **Introductory Remarks**

A project should be initiated with a feasibility study, where a clear definition of the goals and ultimate benefits need to be established. Senior managers' support for projects is important so as to ensure authority and direction throughout the project's progress and, also to ensure that the goals of the organization are effectively achieved within this process. The particular form of support given can influence the degree of resistance the project encounters.

Knowledge, skills, goals and personalities are all factors that need to be considered within project management. The project manager and his/her team should collectively possess the necessary and requisite interpersonal and technical skills to facilitate control over the various activities within the project.

The stages of implementation must be articulated at the project planning phase. Disaggregating the stages at its early point assists in the successful development of the project by providing a number of milestones that need to be accomplished for completion. In addition to planning, the control of the evolving project is also prerequisite to success. Control requires adequate monitoring and feedback mechanisms by which senior and project managers can compare progress against initial projections at each stage of the project. Monitoring and feedback also enables the project manager to anticipate problems (e.g.: the knock-on effects of late start or finish times) and therefore take pre-emptive corrective measures for the benefit of the project overall.

Projects normally involve the introduction of a new system of some kind and, in almost all cases, new methods and ways of doing things. This impacts upon the work of others: the "users". User consultation is an important factor in the success of projects and, indeed, the degree of user involvement can influence the extent of support for the project or its implementation plan. A essential quality of the project manager is that of being a good

communicator, not just within the project team itself, but with the rest of the organization and outside bodies as well (the users may be internal or external).

The functional manager is likely to be a specialist in the area being managed, and as such they are analytically oriented, so that when a technically difficult task is encountered they know how to analyse and tackle it. Functional managers are administratively responsible for how something will be done, who will do it, and what resources will be devoted to accomplish the task."

The PM is more likely to be a generalist, or non-specialist, with a wide background of both experience and knowledge, and who is required to manage a number of diverse functional areas, each comprising a group of specialists in their own fields.

The PM's task then is to bring together all the bits of the project together to form a coherent whole - i.e. the PM must be more skilled in synthesis, whereas the functional manager must be more skilled in analysis.

The functional manager uses an analytical approach whereas the PM uses a systems approach

### **Aims/Objectives**

The aim of this session is to introduce students to the Attributes of Successful Project Management. Special emphasis is given on the attributes that a project manager should possess in order to safeguard successful project implementation

### **Learning Outcomes**

By the end of the session students should be able to:

- Illustrate the attributes of successful project
- Appraise the success criteria
- Illustrate the responsibilities of a project manager
- Examine structural configurations and its impact on project management

### **Key Words**

Successful project	Project manager	Project charter	Success criteria	Structural configurations	Attributes of project manager
--------------------	-----------------	-----------------	------------------	---------------------------	-------------------------------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The books chapter introduce students to the Attributes of Successful Project Management. It concentrates on the attributes that a project manager should possess in order to safeguard successful project implementation.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 2.1**

What is the role of the project manager? What are suggested skills for all project managers? Why is leadership so important for project managers? How is the job market for project managers?

#### **Exercise 2.2**

Briefly explain the differences between functional, matrix, and project organizations. Describe how each structure affects the management of the project.

#### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Constrains on the completion of projects. The project life cycle**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Summary**

Project management is achieved by applying and integrating project management processes which include: initiating, planning, executing, control and monitoring, and closing. These are referred to as process groups and they dictate the life cycle of a project. This session concentrate on Project life cycle giving emphasis on the constrains that are in place suggesting ways of how to handle them addressing the project charter and the project initiation document.

### **Introductory Remarks**

Our definition of a project stated that it was an activity which had a defined beginning and ending point. Most projects will be close-ended in terms of there being a requirement for completion by a certain point in time. This point may be the result of an external factor such as new legislation, or may be derived from organisational requirements. It may also be partly determined by other constraints. There is likely to be some relationship between the time taken for a project and its cost. A trade-off between the two constraining factors may then be necessary (a) Resources availability and (b) Quality factor

There is likely to be a budget for the project and this will clearly be a major constraint. Cost constraints may be set in a number of ways, for example as an overall cash limit or as a detailed budget broken down over a number of expenditure headings. Labour resources in particular may be a limiting factor on the completion of the project. In the short run it is likely that labour will be fixed in supply. Whether the project delivers the goods to the right quality.

An important point to note is how the various constraints on project completion are likely to be interlinked with each other. For example, problems with time constraints or resource constraints may be overcome by spending more through working overtime, employing more people or purchasing better machines. Budget problems may have a knock-on effect on the achievement of deadlines.

Project management is achieved by applying and integrating project management processes which include: initiating, planning, executing, control and monitoring, and closing. These are referred to as process groups and they dictate the life cycle of a project

Apart from process groups there are knowledge areas, which are the backbone and knowledge base of project management. The knowledge areas consist of project integration, scope, time, cost, quality, human resources, communications, risk, and procurement management. Project charter and project initiation documents techniques

are addressed.. The project charter includes the rationale or justification for the project and is usually the first official document that initiates a project.

Typical contents of a project charter include:

- Project title and date of authorisation
- Background to the project
- Key assumptions
- Business needs and other commercial needs
- Scope of work
- Key milestones
- Project scheduling including estimated start and finish dates
- Project estimated budget
- Approach
- Roles and responsibilities of project team and project organisation.

The four generic phases of a project life cycle are: initiating, planning, performing (executing) and closing the project.

It is important to remember that while project management techniques are important, they tend to understate the importance of the key resource: people. In a fact changing environment where tasks are often difficult, controversial with uncertain outcomes, "people management" skills are called for.

### **Aims/Objectives**

The aim of this session is to introduce students to the various project constrains and expand on the soft and hard issues of the approaches that are needed for the successful completion of the projects. The issues related with project life cycle are expanded including the development of the project initiation document and the project charter.

### **Learning Outcomes**

By the end of the session, students shall be able to:

- Assess the project constrains in the successful development of the projects.
- Determine the tradeoffs between project constrains
- Evaluate the project life cycle phases
- Compose the project initiation document and the project charter

## Key Words

Project constrains	Project life cycle	Project initiation document	Project charter	Resources	Resources availability
-----------------------	-----------------------	-----------------------------------	--------------------	-----------	---------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book introduce students to the various project constrains and expand on the soft and hard issues of the approaches that are needed for the successful completion of the projects. The issues related with project life cycle are expanded including the development of the project initiation document and the project charter.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 3.1

For a project that is already underway in your organisation, identify the key areas requiring monitoring and suggest the kind of information and procedures that would be involved.

### Exercise 3.2

What are the phases in a traditional project life cycle? How does a project life cycle differ from a product life cycle? Why does a project manager need to understand both?

## Recommended number of work hours for the student

Approximately 15 hours



## **TITLE: The process of project Management, Project planning, and scheduling**

**(4<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Projects are selected based on the identification of a need, problem or opportunity. A sponsor of a project usually identifies these needs and provides the funds necessary for the project. Apart from the sponsor, a range of project stakeholders must also be identified in this phase of the project. This session concentrates on the process of project management planning and scheduling.

### **Introductory Remarks**

A major decision at the outset of any project is to decide upon the organization and composition of the project team. In so doing, it is worth remembering that many members will have dual responsibilities of involvement in the project in addition to a commitment to other projects or management of a functional area on a day-to-day basis. It is at this stage that a project manager should be appointed and responsibilities made explicit for all members of the team.

The selection of the team will be dependent upon the skill requirements of the project, and upon the matching of those skills to those possessed by individual members of the team. There may be a conflict here with hierarchical status.

The project management team will, therefore, begin its task in advance of project proper so that a plan can be developed. An important first step is to set the objectives and then define the project, breaking it down into a set of activities and related costs. It is probably too early to determine exact resource implications at this stage, but expected requirements for people, supplies and equipment should at least be estimated during the planning stage. The process of project Management is primarily concerned with attaching a timescale and sequence to the activities to be conducted within the project. Materials and people needed at each stage of the project are determined and the time each is to take will be set.

The purposes of project planning are as follows:

- It determines the cost and duration of the project.
- It determines the level of resources that will be needed.
- It helps to allocate work and to monitor progress (who is responsible for what).
- It helps to assess the impact of any changes to the project.

Planning the project involves:

- determining what needs to be done (scope, deliverables),
- how it will get done (sequence of activities),
- who will perform it (human resources),
- how long it will take (schedule),
- how much it will cost (budget) and what the risks are .

A popular and easy to use technique for scheduling is the use of Gantt charts. Gantt charts reflect time estimates and can be easily understood. Horizontal bars are drawn against a time scale for each project activity, the length of which represent the time taken to complete. Letters or symbols can also be added to the left of each bar to show which other activities need to be completed before that one can begin.

## Aims/Objectives

The aim of this chapter is to introduce the students to the project planning techniques including the selection of team members, setting the project objectives and defining the project.

## Learning Outcomes

By the end of the session, the trainees shall be able to:

- Identify the organization and composition of the project team.
- Expand on Project Life cycle phases
- Illustrate the usage of project breakdown structure
- Create Gant charts
- Apply Gant chart in project planning and implementation

## Key Words

Team building	Team roles	Work Breakdown	Gant Charts	Project Life Cycle	Project planning
---------------	------------	----------------	-------------	--------------------	------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book introduces the students to the project planning techniques including the selection of team members, setting the project objectives and defining the project.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 4.1

Briefly describe what happens in each of the five project management process groups (initiating, planning, executing, monitoring and controlling, and closing). What types of activities occur before initiating a project?

### Exercise 4.2 (graded – 5 marks)

A project comprises the following activities:

Activity	Immediate Predecessors	Activity Time (days)
A	-	12
B	-	6
C	A	13
D	A, B	12
E	C, D	11
F	D	13
G	E, F	11

Required:

- Construct a Gantt chart which will provide an overview of the planned project.
- How soon could the project be completed?
- Which activities need to be completed on time in order to ensure that the project is completed as soon as possible?

### Recommended number of work hours for the student

Approximately 15 hours

## **TITLE: Resources Planning – Resources smoothing**

**(5<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Resources identification involves the identification of potential sources that could provide the specified resource (equipment or services). These sources could be identified either from the firm/project list of vendors or by advertising the need for procurement. This session concentrates on the resource constraints and enhances the techniques that are used in handling the problems raised.

### **Introductory Remarks**

Technical constraints and resource constraints are identified as potential limiting factors to the accomplishment of a project's deliverables. Project constraints impede or delay the start of activities. This could result in a reduction in slack shown on the planned network, a decrease in scheduling flexibility, a possible decrease in the number of parallel activities, an increase in the likelihood of delaying the project.

In projects the availability and unavailability of resources will often influence the way projects are managed. The major resources project managers must marshal, schedule and manage on a daily basis are people, materials, equipment and working capital.

A project can be classified as either time-constrained or resource-constrained. A time-constrained project is one that must be completed by an imposed date. If required, resources can be added to ensure the project is completed by the due date. Although time is a critical factor, resource usage should be no more than is necessary and sufficient. Any resource overload will have to be addressed by increasing resources when they are required.

A resource-constrained project is the one that assumes that the level of resources available cannot be exceeded. If the resources are inadequate, it will be acceptable to delay the project but as little as possible.

If there are any resource overloads then some planned activities will have to be delayed. If this process delays any critical activities, then the end date of the project will be extended. Resource smoothing is the process of moving activities to improve the resource loading profile.

### **Aims/Objectives**

The aim of this session is to expose the students on the concept on resources constraints and expand on the resource smoothing techniques and processes.

## Learning Outcomes

By the end of the session the students should be able to:

- Assess the technical and resource constraints and their impact on a project.
- Determine resource scheduling problems and assess the characteristics of time-constrained and resource-constrained resource scheduling.
- Demonstrate project resource requirements planning.
- Create and evaluate resource Gantt charts and resource histograms.
- Assess resource loading situations and apply resource levelling (resource smoothing).
- Illustrate ways of reducing and increasing resources in a project.

## Key Words

Project planning	Resources constrains	Technical constrains	Physical constrains	Resources smoothing	Gant Charts
------------------	----------------------	----------------------	---------------------	---------------------	-------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book presents the concept of resources constrains and expands on the resource smoothing techniques and processes. The process is illustrated through examples.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 5.1

Perform resource smoothing on the following project activities and draw the “smoothed” resource Gantt chart and resource histogram. Assume a resource availability of 6 per day.

<b>Activity No.</b>	<b>Start Date</b>	<b>Finish Date</b>	<b>Resource Per Day</b>
100	1	2	2
200	3	4	2
300	3	4	6
400	5	6	3
500	7	10	1
600	11	11	2

### **Exercise 5.2**

Discuss the difference between resource loading and resource leveling and provide an example of when you would use each technique.

### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Network Analysis. Critical Path Method**

**(6<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Network planning methods can help managers monitor and control projects. These methods treat a project as a set of interrelated activities that can be visually displayed in a network diagram which consists of nodes (circles) and arcs (arrows) that depict the relationships between activities.

This session introduces the critical path method technique and illustrate its applicability in managing the project implementation. A key advantage of network planning methods is the creation of a schedule of project activities that will help managers achieve the objectives of the project. Managers can (1) estimate the completion time of a project by finding the critical path, (2) identify the start and finish times for each activity for a project schedule, and (3) calculate the amount of slack time for each activity.

### **Introductory Remarks**

The two network planning methods that were developed in the 1950s is the critical path method (CPM) and the program evaluation and review technique (PERT).

The program evaluation and review technique (PERT) was created for the U.S. Navy's Polaris missile project, which involved 3,000 separate contractors and suppliers. The critical path method (CPM) was developed as a means of scheduling maintenance shutdowns at chemical-processing plants. Although early versions of PERT and CPM differed in their treatment of activity time estimates, today the differences are minor. These methods offer several benefits to project managers, including the following:

1. Considering projects as networks forces project teams to identify and organize the data required and to identify the interrelationships between activities. This process also provides a forum for managers of different functional areas to discuss the nature of the various activities and their resource requirements
2. Networks enable project managers to estimate the completion time of projects, an advantage that can be useful in planning other events and in conducting contractual negotiations with customers and suppliers.
3. Reports highlight the activities that are crucial to completing projects on schedule. They also highlight the activities that may be delayed without affecting completion dates, thereby freeing up resources for other, more critical activities.
4. Network methods enable project managers to analyze the time and cost implications of resource trade-offs. Diagramming the project network involves establishing precedence relationships and estimating activity times.

PERT and CPM differ slightly in their terminology and in network construction. However their objectives are the same and, furthermore, their project analysis techniques are very similar. The major difference is that PERT employs three time estimates for each activity. Probabilities are attached to each of these times which, in turn, is used for computing

expected values and potential variations for activity times. CPM, on the other hand, assumes activity times are known and fixed, so only one time estimate is given and used for each activity.

The diagramming approach we use in this session is referred to as the activity-on-node (AON) network, in which nodes represent activities and arcs represent the precedence relationships between them. Some diagramming conventions must be used for AON networks. In cases of multiple activities with no predecessors, it is usual to show them emanating from a common node called *start*. For multiple activities with no successors, it is usual to show them connected to a node called *finish*.

### Aims/Objectives

The aim of this chapter is to introduce students to the concept of network planning and the development of network diagrams. The session shall concentrate on the Critical Path Method for network planning.

### Learning Outcomes

By the end of the session students should be able to:

- Create project scheduling using the forward and backward pass methods.
- Create network diagrams using the critical path method
- Identify the Critical Path of a project
- Prepare slack time calculations and identify their usage
- Assess the benefits of CPM.

### Key Words

Network planning	Activity on Node	Network Diagram	Critical Path	Slack times	Resources
------------------	------------------	-----------------	---------------	-------------	-----------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book introduces the students to the concept of network planning and the development of network diagrams. It describes thoroughly the Critical Path Method for network planning.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.



## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 6.1

Reliable Garage is completing production of the J2000 kit car. The following data are available for the project:

Activity	Activity Time (days)	Immediate Predecessor(s)
A	2	—
B	6	A
C	4	B
D	5	C
E	7	C
F	5	C
G	5	F
H	3	D, E, G

#### Required:

- Draw the network diagram for the project.
- Determine the project's critical path and duration.
- What is the slack for each activity?

### Exercise 6.2

The following information concerns a new project your company is undertaking:

Activity	Activity Time (days)	Immediate Predecessor(s)
A	10	—
B	11	—
C	9	A, B
D	5	A, B
E	8	A, B
F	13	C, E
G	5	C, D
H	10	G
I	6	F, G
J	9	E, H
K	11	I, J

**Required:**

- a. Draw the network diagram for this project.
- b. Determine the critical path and project completion time.

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## TITLE: Network Analysis. Project Evaluation and Review Technique

(7<sup>th</sup> Week)

### Summary

PERT Network analysis technique is used to estimate project duration when there is a high degree of uncertainty about the individual activity duration estimates. It uses probabilistic time estimates: i.e. duration estimates based on using optimistic, most likely, and pessimistic estimates of activity durations

By using the PERT weighted average for each activity duration estimate, total project duration estimate takes into account the risk or uncertainty in the individual activity estimates

### Introductory Remarks

The major distinguishing difference between PERT and CPM is the use of three time estimates for each activity in the PERT technique, with CPM using only one time for each activity using CPM.

This approach requires that activity times be stated in terms of three reasonable time estimates:

1. The optimistic time ( $a$ ) is the shortest time in which the activity can be completed, if all goes exceptionally well.
2. The most likely time ( $m$ ) is the probable time required to perform the activity.
3. The pessimistic time ( $b$ ) is the longest estimated time required to perform the activity.

Two key assumptions are required. First, we assume that  $a$ ,  $m$ , and  $b$  can be estimated accurately. The estimates might best be considered values that define a reasonable time range for the activity duration negotiated between the project manager and the team members responsible for the activities. Second, we assume that the standard deviation,  $\sigma$ , of the activity time is one-sixth the range  $b - a$ . Thus, the chance that actual activity times will fall between  $a$  and  $b$  is high. *ie If the activity time followed the normal distribution, six standard deviations would span approximately 99.74 % of the normal distribution.*

Knowing the details of a project, its network and values for its activity times ( $t$ ) and their variances ( $\sigma^2$ ) a complete PERT analysis can be carried out. This includes the determination of the ES, EF, LS, LF and S for each activity as well as identifying the critical path, the project completion time ( $T$ ) and the variance ( $\sigma^2$ ) for the entire project.

### Aims/Objectives

The aim of this chapter is to introduce students to the concept of network planning and the development of network diagrams. The session shall concentrate on the Project Evaluation and Review Technique for network planning.

### Learning Outcomes

By the end of the session, students should be able to:

- Calculate probabilistic Time estimates
- Create network diagrams using the PERT method
- Determine the Critical Path of a project

- Prepare slack time calculations and identify their usage
- Assess the benefits of PERT methodology

### Key Words

Optimistic time	Pessimistic time	Most likely time	Probabilistic times	Network diagrams
-----------------	------------------	------------------	---------------------	------------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book presents the concept of network planning and the development of network diagrams. It describes and analyzes the Project Evaluation and Review Technique for network planning.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 7.1 (Graded – 5 marks )

An advertising project manager has developed the network diagrams shown in Figure below for a new advertising campaign. In addition, the manager has gathered the time information for each activity, as shown in the accompanying table

ACTIVITY	TIME ESTIMATES (wk)			IMMEDIATE PREDECESSOR(S)
	Optimistic	Most Likely	Pessimistic	
A	1	4	7	—
B	2	6	7	—
C	3	3	6	B
D	6	13	14	A
E	3	6	12	A, C
F	6	8	16	B
G	1	5	6	E, F

**Required:**

- Calculate the expected time and variance for each activity.
- Calculate the activity slacks and determine the critical path using the expected activity times.
- What is the probability of completing the project within 23 weeks?

**Exercise 7.2**

An advertising project manager has developed a program for a new advertising campaign. In addition, the manager has gathered the time information for each activity as shown in the following table.

Activity	Time Estimates (week)			Immediate Predecessor(s)
	Optimistic	Most Likely	Pessimistic	
A	1	4	7	—
B	2	6	10	—
C	3	3	9	B
D	6	13	14	A
E	4	6	14	A, C
F	6	8	16	B
G	2	5	8	D, E, F

- Calculate the expected activity times (round to nearest integer).
- Calculate the activity slacks. What is the total project length? Make sure you fully label all nodes in the network.
- Identify the critical path. What are the alternative paths and how much slack time is associated with each noncritical path?
- Identify the burst activities and the merge activities.
- Given the activity variances, what is the likelihood of the project finishing on week 24?

- f. Suppose you wanted to have a 99% confidence in the project finishing on time. How many additional weeks would your project team need to negotiate for in order to gain this 99% likelihood?

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## TITLE: Network Analysis. Crashing the Cost

(8<sup>th</sup> Week)

### Summary

Keeping costs at acceptable levels is almost always as important as meeting schedule dates. In this session, we discuss the use of PERT/CPM methods to obtain minimum-cost schedules.

### Introductory Remarks

The reality of project management is that there are always cost–time trade-offs. For example, a project can often be completed earlier than scheduled by hiring more workers or running extra shifts. Such actions could be advantageous if savings or additional revenues accrue from completing the project early. *Total project costs* are the sum of direct costs, indirect costs, and penalty costs. These costs are dependent either on activity times or on project completion time.

*Direct costs* include labor, materials, and any other costs directly related to project activities. *Indirect costs* include administration, depreciation, financial, and other variable overhead costs that can be avoided by reducing total project time: The shorter the duration of the project, the lower the indirect costs will be. Finally, a project may incur *penalty costs* if it extends beyond some specific date, whereas *an incentive* may be provided for early completion. Managers can shorten individual activity times by using additional direct resources, such as overtime, personnel, or equipment. Thus, a project manager may consider *crashing*, or expediting, some activities to reduce overall project completion time and total project costs.

Cost analysis is based on the assumption that direct costs increase linearly as activity time is reduced from its normal time. This assumption implies that for every week the activity time is reduced, direct costs increase by a proportional amount.

For each project the following project times and associated costs are determined:

Normal Time (NT): The time to complete the activity under normal conditions

Normal Cost (NC): The activity cost associated with the normal time

Crash time (CT): The shortest possible time to complete the activity

Crash cost (CC): The activity cost associated with the crash time

Cost to Crash per week =  $CC - NC / NT - CT$

The following steps are followed in order to come up with the optimum project duration and optimum cost.

Steps:

1. Determine the project's critical path
2. Find the activities on the critical the lowest cost of crashing per week
3. Reduce the time of this activity until
  - It can not be further reduced,
  - Another path becomes critical, or
  - The increase in direct costs exceeds the savings that result from shortening the project

If more than one path is critical, the time for an activity on each path may have to be reduced simultaneously

4. Repeat this procedure until the increase in direct costs is larger than the savings generated by shortening the project.

### **Aims/Objectives**

The aim of this session is to introduce students on the concept of project cost, cost calculations and crashing cost techniques. Special attention is given on optimum cost/duration achievement.

### **Learning Outcomes**

By the end of the session, students shall be able to:

- Illustrate how to calculate total projects costs,
- Prepare calculations of cost of crashing activities per unit time
- Illustrate how to determine a minimum-cost project schedule.

### **Key Words**

Project cost	Crash time	Crash cost	Crashing Cost per unit time	Cost optimization	Time optimization
--------------	------------	------------	-----------------------------	-------------------	-------------------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book introduce students on the concept of project cost, cost calculations and crashing cost techniques. A thorough description of the optimum cost/duration achievement is provided.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**



### Exercise 8.1

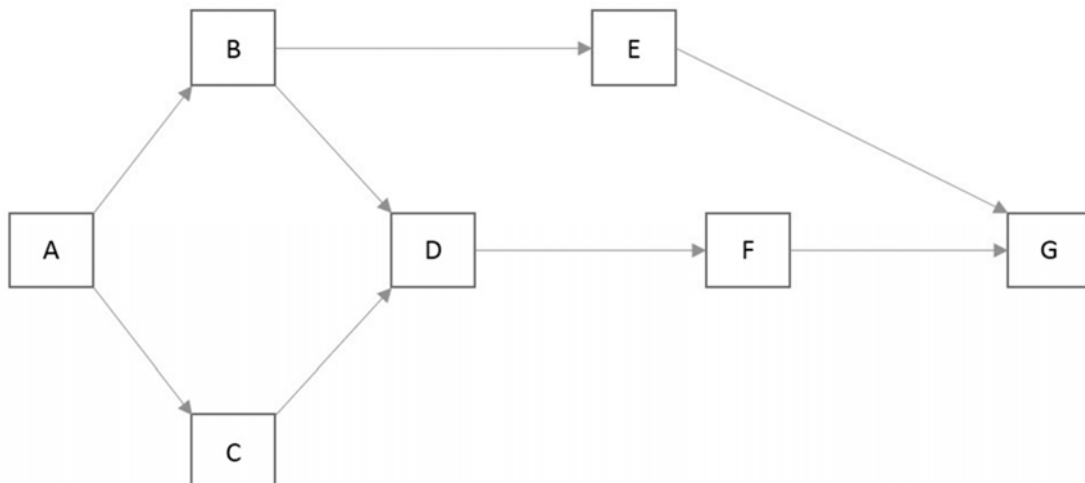
What is the cost to finish this project (all activity durations are in weeks and costs in US dollars) as quickly as possible?

Activity	Predecessor	Normal Time	Minimum Time	Normal Cost	Crash Cost
A		12	10	1000	1500
B	A	5	3	1200	1950
C	A	9	7	1500	2100
D	B, C	14	10	1800	2100
E	B	4	3	1400	1875
F	D	9	8	1000	1450
G	E	7	5	700	1200
H	F, G	11	8	2000	3000
I	H	8	6	1100	1700

### Exercise 8.2

Suppose you are considering crashing a project. The project's network is as follows, along with a table identifying its critical activities and the crash costs for all tasks.

- What is the cost of the project?
- Which activities are the best candidates for crashing?
- What is the expected duration of the project once it has been fully crashed?
- What will the cost of the fully crashed project be?



**Project Activities and Costs (Normal vs. Crashed)**

Activity	Normal		Crashed	
	Duration	Cost (in U.S. dollars)	Duration	Cost (in U.S. dollars)
A	4 days	1,000	3 days	2,000
B	6 days	1,800	3 days	3,000
C	4 days	2,500	3 days	4,000
D	9 days	2,700	6 days	6,500
E	8 days	2,400	6 days	4,500
F	5 days	3,500	3 days	7,000
G	2 days	2,400	1 day	3,000
Total costs		\$16,300		\$30,000

Crashing Costs		
Activity	Crashing Costs per Day (\$)	On Critical Path?
A	1,000	Yes
B	400	Yes
C	1,500	No
D	1,267	Yes
E	1,050	No
F	1,750	Yes
G	600	Yes

Therefore, the total cost of the project = \$16,300 + \$10,100 = \$27,400

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## TITLE: Cost Management Earned Value Management

(9<sup>th</sup> Week)

### Summary

Project cost management includes the processes required to ensure that the project is completed within an approved budget

Planning cost management entails determining the policies, procedures, and documentation that will be used for planning, executing, and controlling project cost

### Introductory Remarks

During the project execution, the actual costs must be monitored against the budget, and the earned value of the work performed must be determined. The first step in project cost management is planning how the costs will be managed throughout the life of the project

The project team uses expert judgment, analytical techniques, and meetings to develop the cost management plan

The cost-related parameters that should be monitored during the project include: (a) Cumulative actual amount spent since the start of the project; (b) Cumulative earned value of the work performed since the start of the project and (c) Cumulative budgeted amount planned to be spent, based on the project schedule, from the start of the project.

Cost estimating involves approximating or estimating the costs of resources required to complete a project. Cost budgeting involves the allocation of the overall cost estimate to individual tasks over time to establish a baseline for measuring performance. If a project manager wants to effectively plan and control a project, accurate estimating is vital.

A serious difficulty with comparing actual expenditures against budgeted or *baseline* expenditures for any given time period is that the comparison fails to take into account the amount of work accomplished relative to the cost incurred.

The earned value of work performed (*value completed*) for those tasks in progress is found by multiplying the estimated percent physical completion of work for each task by the planned cost for those tasks. The result is the amount that should have been spent on the task thus far. This can then be compared with the actual amount spent

### Aims/Objectives

The aim of this session is to provide an introduction to the third knowledge area of the triple constraint—project cost management. Important topics include basic project cost

management principles, concepts, and terms, resource planning, types of cost estimates, cost budgeting and earned value management.

### Learning Outcomes

By the end of this session students should be able to:

- Appraise project cost management and its importance in achieving project success
- Apply basic project cost management principles, concepts, and terms
- Develop the process of planning cost management
- Assess different types of cost estimates and methods for preparing them
- Illustrate the use of earned value management and project portfolio management to assist in cost control

### Key Words

Actual cost	Budgetary Estimates	Cash flow analysis	Costs baseline	baseline	Earned value
-------------	---------------------	--------------------	----------------	----------	--------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book provides an introduction to the third knowledge area of the triple constraint—project cost management. It provides highlights on the important topics of basic project cost management principles, concepts, and terms, resource planning, types of cost estimates, cost budgeting and earned value management.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 9.1

Earned value management involves calculating three values for each activity or summary activity from a project's WBS. Describe each of these three values with examples.

### **Exercise 9.2**

Explain how earned value management (EVM) can be used to control costs and measure project performance and speculate as to why it is not used more often. What are some general rules of thumb for deciding if cost variance, schedule variance, cost performance index, and schedule performance index numbers are good or bad?

### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Risk Management**

**(10<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Project managers must consider the likelihood of an identified risk occurring and its impact if it does occur. Project risk management is the art and science of identifying, analyzing, and responding to risk throughout the life of a project and in the best interests of meeting project objectives. Risk management is often overlooked in projects, but it can help improve project success by helping select good projects, determining project scope, and developing realistic estimates.

### **Introductory Remarks**

Risk is an uncertainty that can have a negative or positive effect on meeting project objectives. Many organizations do a poor job of project risk management, if they do any at all while successful organizations realize the value of good project risk management

Risk management is considered by business organizations as being an investment. Risk management costs are associated with identifying risks, analyzing those risks, and establishing plans to address them implementing risk responses involves putting the appropriate risk response plans into action

Monitoring risks involves monitoring implementation of risk response plans, tracking identified risks, identifying and analyzing new risks, and evaluating effectiveness of risk management throughout the entire project.

Risk identification is a systematic attempt to specify threats to the project plan by identifying known and predictable risks, the project manager takes a first step toward avoiding them when possible and controlling them when necessary.

Risk projection (or estimation) attempts to rate each risk in two ways:

- The probability that the risk is real
- The consequence of the problems associated with the risk, should it occur

The project planner, managers, and technical staff perform four risk projection steps. The intent of these steps is to consider risks in a manner that leads to prioritization. By prioritizing risks, the team can allocate limited resources where they will have the most impact.

During risk monitoring, the project manager monitors factors that may provide an indication of whether a risk is becoming more or less likely

Risk management and contingency planning assume that mitigation efforts have failed and that the risk has become a reality

## Aims/Objectives

The aim of this session is to provide an introduction to project risk management concept, one of the most misunderstood knowledge areas of project management. Special emphasis shall be given in topics such as the project risk management processes, tools, and techniques.

## Learning Outcomes

By the end of this session students shall be able to:

- Illustrate the concept of risk as it relates to project management, and list the advantages of managing project risks according to best practices
- Assess the elements of planning risk management and the contents of a risk management plan
- Assess quantitative risk analysis and develop risk analysis plans (PMMM).
- Prepare risk response planning strategies to address both negative and positive risks
- Illustrate how to monitor risks

## Key Words

Risk plans	Influence diagram	Contingency plans	Risk analysis	Risk assessment	Risk Management
------------	-------------------	-------------------	---------------	-----------------	-----------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book gives an introduction to project risk management concept, one of the most misunderstood knowledge areas of project management. It describes thoroughly the topics of project risk management processes, tools, and techniques.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 10.1

What are the basic response strategies for negative risks? Describe each strategy

### **Exercise 10.2**

List and briefly describe the major processes involved in risk management.

### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

**TITLE: Human Factors. Motivation – Motivating individuals and groups**

**(11<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

People determine the success and failure of organizations and projects. Most project managers agree that managing human resources effectively is one of the toughest challenges they face. Managing people is a vital component of project resource management.

### **Introductory Remarks**

A project is a unique venture with a beginning and an end, conducted by people to meet established goals within parameters of cost, time and quality. Project management is the combination of people, systems, and techniques required to coordinate the resources needed to complete projects within established goals.

Networks are valuable tools for graphically showing relationships between project activities, pinpointing critical activities and for estimating the probability of project completion by a certain date. No project is managed effectively without a good Gantt/CPM/PERT approach but equally there are other management tools and practices required for effective management of project. The Project Manager is expected to integrate all aspects of the project, to ensure that the proper knowledge and resources are available when and where needed, and above all to ensure that the expected results are produced in a timely, cost-effective manner.

The organisation can influence people to behave in ways it desires (to secure work performance) by offering them the means to satisfy their needs and fulfil their goals in return for that behaviour. This process of influence is called motivation.

- Intrinsic motivation causes people to participate in an activity for their own enjoyment
- Extrinsic motivation causes people to do something for a reward or to avoid a penalty

Abraham Maslow argued that humans possess unique qualities that enable them to make independent choices, thus giving them control of their destiny.



The developed hierarchy of needs states that people's behaviors are guided or motivated by a sequence of needs

Frederick Herzberg distinguished between motivational factors and hygiene factors

- Motivational factors are the factors that cause job satisfaction
- Hygiene factors are the factors that could cause job dissatisfaction

Project Team members should be selected for their potential to contribute to getting things done (task performance) and establishing good working relationships (group maintenance).

The task of the team leader is to build a 'successful' or 'effective' team. The criteria for team effectiveness include:

(a) Task performance: fulfilment of task and organisational goals

(b) Team functioning: constructive maintenance of team working, managing the demands of team dynamics, roles and processes, and

(c) Team member satisfaction: fulfilment of individual development and relationship needs.

## Aims/Objectives

The aim of this session is to introduce the students to the Human factors that should be considered in managing projects. Special emphasis is given on the team building and team building practices.

## Learning Outcomes

By the end of the session the students should be able to:

- Examine the key concepts for managing people
- Analyze the theories of motivation and how those can be applied in the real organization environment
- Apply team development practices

Key Words

Motivation	Team development	Empowerment	Group think	Extrinsic motivation	Intrinsic motivation
------------	------------------	-------------	-------------	----------------------	----------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book introduces the students to the Human factors that should be considered in managing projects. Special emphasis is given on the team building and team building practices.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 11.1**

According to Herzberg, hygiene factors such as larger salaries, more supervision, or a more attractive work environment would motivate workers to do more if present. Is this statement True or False? Expand

#### **Exercise 11.2**

Identify the stage of group development. Why is it necessary for project teams to move through these stages in order to be productive?

#### **Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## **TITLE: Human Factors – Leadership skills**

**(12<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Project management is the combination of people, systems, and techniques required to coordinate the resources needed to complete projects within established goals. No project is managed effectively without a good Gantt/CPM/PERT approach but equally there are other management tools and practices required for effective management of project.

### **Introductory Remarks**

The application of proper leadership style is the strive towards a successful and effective team. Leadership has been defined as “The activity of influencing people to strive willingly for group objectives”. The terms 'management' and 'leadership' are often used interchangeably. In some cases, management skills and theories have simply been re labelled to reflect the more fashionable term. However, there have been many attempts to distinguish meaningfully between them. *Kotter* (2001) argues that leadership and management involve two distinct sets of action.

Management is about coping with complexity: its functions are to do with logic, structure, analysis and control, and are aimed at producing order, consistency and predictability.

Leadership, by contrast, is about coping with change: its activities include creating a sense of direction, communicating strategy, and energising, inspiring and motivating others to translate the vision into action.

Management can be exercised over resources, activities, projects and other essential non-personal things. Leadership can only be exercised over people.

There is no one best way to be a leader. Most experts agree that the best leaders are able to adapt their style to needs of the situation

It is important to understand and pay attention to concepts of motivation, influence, power, effectiveness, emotional intelligence, and leadership in all project processes

### **Aims/Objectives**

The aim of this chapter is to expose the student on the concept of Leadership and leadership approaches in the business environment. Special emphasis shall be given on the leadership styles and especially on the contingency approach

### **Learning Outcomes**

By the end of this session, students shall be able to:

- Illustrate the leadership concept
- Distinguish between management and leadership
- Evaluate leadership styles in conjunction to the business situation
- Apply the appropriate leadership style on a given situation

## Key Words

Leadership	Leadership styles	Trait approach	Contingency approach	Style theories	empowerment
------------	-------------------	----------------	----------------------	----------------	-------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book describes the concept of Leadership and leadership approaches in the business environment. A thorough description is given on the leadership styles and especially on the contingency approach to leadership.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 12.1

Consider the studies on trait theories in leadership. Of the characteristics that emerge as critical to effective leadership, which seem most critical for project managers? Why?

### Exercise 12.2

The chapter stressed the idea that project management is a leader-intensive undertaking. Discuss in what sense this statement is true.

### Exercise 12.3 (graded – 40 marks)

Brian Smith, network administrator at Advanced Energy Technology (AET), was given the responsibility of implementing the migration of a large data center to a new office location.

Careful planning was needed because AET operates in the highly competitive petroleum industry. AET is one of five national software companies that provide an accounting and business management package for oil jobbers and gasoline distributors. A few years ago, AET jumped into the "application service provider" world. Their large data center provides clients with remote access to AET's complete suite of application software systems. Traditionally, one of AET's primary competitive advantages has been the company's trademark IT reliability. Due to the complexity of this project, the Executive Committee insisted that preliminary analysis of the anticipated completion date be conducted.

Brian compiled the information given in the table below, in preparation for some PERT analysis:

Required:

1. Develop the AON network diagram. What is the duration of the project . Identify the slack times for each activity) ( 20 marks)
2. What is the probability of completing the project in 68 days? (20 marks)
3. The significance of this project has the executive committee very concerned. The committee has decided that more analysis of the duration of each activity is needed. Prior to conducting that effort, they asked Brian to calculate what the expected project duration would have to be to ensure a 93 % chance of completion within 68 days. ( 20 marks)
4. Identify and discuss any implications to the project management process (40 marks)

Activity	Description	Optimistic Time (a)	Most likely time (m)	Pessimistic Time (b)	Immediate predecessors
A	Team meeting	0.5	1	1.5	-
B	Hire contractors	6	7	8	A
C	Network design	12	14	16	A
	<b>Ventilation system</b>	—	—	—	—
D	Order ventilation system	18	21	30	A
E	Install ventilation system	5	7	9	D
	<b>New racks</b>	—	—	—	—
F	Order new racks	13	14	21	A
G	Install racks	17	21	25	F
	<b>Power supplies and cables</b>	—	—	—	—
H	Order power supplies & cables	6	7	8	A
I	Install power supplies	5	5	11	H, G
J	Install cables	6	8	10	H,G
K	Renovation of data center	19	20	27	B,C
L	City inspection	1	2	3	B,E,G
	<b>Switchover Meetings</b>	—	—	—	—
M	Facilities	7	8	9	J
N	Operations/systems	5	7	9	J
O	Operations/telecommunications	6	7	8	J
P	Systems & applications	7	7	13	J
Q	Customer service	5	6	13	J
R	Power check	0.5	1	1.5	I,J,K
S	Install test servers	5	7	9	A,B,N,O,P,Q
T	Management safety check	1	2	3	E,S
U	Primary systems check	1.5	2	2.5	T
V	Set date for move	1	1	1	U
W	Complete move	1	2	3	V

**Time in days**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 15 hours

## TITLE: Quality – Quality Improvement tools

(13<sup>th</sup> Week)

### Summary

Quality is a serious issue while many tools and techniques are related to project quality management and many people made significant contributions to the development of modern quality management. Project quality management ensures the project will satisfy the needs for which it was undertaken.

### Introductory Remarks

The project quality management process includes the following steps:

- Planning quality management: identifying which quality standards are relevant to the project and how to satisfy them; a metric is a standard of measurement
- Managing quality: translating the quality management plan into executable quality activities
- Controlling quality: monitoring specific project results to ensure they comply with the relevant quality standards

It implies the ability to anticipate situations and prepare actions to bring about the desired outcome. The following defect prevention methods can be followed:

- Selecting proper materials
- Training and indoctrinating people in quality
- Planning a process that ensures the appropriate outcome

All project stakeholders must work together to balance the quality, scope, time, and cost dimensions of the project. Project managers are ultimately responsible for quality management on their projects.

Quality assurance includes all the activities related to satisfying the relevant quality standards for a project. Basic tools of quality that help in performing quality control include

- Cause-and-effect diagrams
- Control chart
- Checksheet
- Scatter diagram
- Histogram
- Pareto chart
- Flowcharts/run charts
- Six Sigma

Six Sigma is a comprehensive and flexible system for achieving, sustaining, and maximizing business success. Six Sigma is uniquely driven by close understanding of customer needs, disciplined use of facts, data, and statistical analysis, and diligent attention to managing, improving, and reinventing business processes.”

## Aims/Objectives

The aim of this session is to introduce students to the quality management concepts as applied in project management. It highlights the importance of quality in projects, defines quality and quality management, and explains the processes of quality planning, quality assurance, and quality control. Special emphasis is given on the quality management tools and their application.

## Learning Outcomes

By the end of the session, students should be able to:

- Create a justification for project quality management and its importance in achieving project success.
- Analyse project quality management and assess how quality relates to various aspects of projects
- Illustrate quality management planning and how quality and scope management are related
- Appraise on the importance of managing quality and quality assurance
- Apply the tools and techniques for quality control and quality assurance.

## Key Words

Quality Control	Quality Assurance	Appraisal Cost	Six Sigma	Cause and Effect Diagram	Pareto Chart
-----------------	-------------------	----------------	-----------	--------------------------	--------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

The book presents the quality management concepts as applied in project management. It highlights the importance of quality in projects, defines quality and quality management, and explains the processes of quality planning, quality assurance, and quality control. It describes the quality management tools and their application.

- **Supplementary Sources/Material**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus



This book covers the basics of project management. This includes the process of initiation, planning, execution, control and close out that all projects share.

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 13.1

Vera Johnson and Merris Williams manufacture vanishing cream. Their packaging process has four steps: (1) mix, (2) fill, (3) cap, and (4) label. They have had the reported process failures analyzed, which shows the following:

Process failure		Frequency
Lumps of unmixed product		7
Over- or underfilled jars		18
Jar lids did not seal		6
Labels rumped or missing		29
	Total	60

Draw a Pareto chart to identify the vital failures.

#### Exercise 13.2

1. What are benchmarks, and how can they assist in performing quality assurance? Describe typical benchmarks associated with a college or university.

#### Recommended number of work hours for the student

Approximately 15 hours

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.

**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately 50 hours.

## **INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES**

### **Title: Project Definition – The purpose of Project Management**

**(1<sup>st</sup> Week)**

#### **Exercise 1.1**

Project management is “the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities in order to meet project requirements”. The project management framework graphically shows the process of beginning with stakeholders’ needs and expectations, applying the nine project management knowledge areas and various tools and techniques to lead to project success and then enterprise success. For example, if a project were to implement an ERP system for a large company, the stakeholders would include managers and users from many different departments (finance, manufacturing, human resources, IT, etc.), all nine knowledge areas would be important, numerous tools and techniques would be applied, and project success might be based on implement key functions by a certain time for a certain cost or having the new system pay for itself within a certain time period

#### **Exercise 1.2**

A project is “a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result”. In addition to being temporary and unique, other attributes of projects are that they drive change and enable value creation, are developed using progressive elaboration, require resources from various areas, should have a primary customer or sponsor, and involve uncertainty. Projects are different from day-to-day activities primarily because they have focused goals and definite beginning and ending dates. The triple constraint is managing scope, time, and cost goals. Other factors that affect a project include quality, risk, human resources, communications, and stakeholders.

### **Title: The Attributes of Successful Project Management. Responsibilities of the Project Manager**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

#### **Exercise 2.1**

The project manager is ultimately responsible for project success. Many suggested skills are listed in this chapter, including strong leadership skills, organizational skills,

technical skills, and many soft skills. IT project managers require the same skills as general project managers, but they should also know something about the technology used for the project and the types of people who work on information technology projects. Leading by example is the most important trait of effective project managers. The job market for project managers continues to remain strong, especially for those with strong business and leadership skills

## **Exercise 2.2**

Functional organizations have managers or vice presidents in specialties such as engineering, manufacturing, information technology, and so on. Their staffs have specialized skills in their respective disciplines. Project organizations have project managers instead of functional managers reporting to the CEO. Matrix organizations represent the middle ground between functional and project structures. Personnel often report to both a functional manager and one or more project managers. Project managers have the most authority in project organizational structures followed by matrix, and then functional.

### **TITLE: Constrains on the completion of projects. The project life cycle**

**(3<sup>RD</sup> WEEK)**

#### **EXERCISE 3.1**

The key areas would be as follows:

- The project timetable, with particular reference to critical event times and potential bottlenecks. There should be feedback on activity times achieved and their effect on the whole project. If network analysis is used, then it is vital that the network is reworked and updated to take into account the actual performance achieved.
- The project budget; budgetary control procedures can be used as in respect of any other form of budget.
- Quality and performance standards; these need to be monitored against the original project specification subject to changes agreed with stakeholders in the course of project development.

Where possible this should all be done through positive reporting which will required action to be taken.

#### **EXERCISE 3.2**

A traditional project life cycle is a collection of project phases—starting the project, organizing and preparing, carrying out the work, and finishing the project. These phases do not vary by project. Product life cycles vary tremendously based on the nature of the project. The PMBOK® Guide – Sixth Edition briefly describes five product or

development life cycles. Two factors are important in deciding which life cycle to use: the degree of change in requirements and the frequency of delivery of useful results. For example, for a product with a low degree of change in requirements and low frequency of delivery, a predictive life cycle would be appropriate. Project managers need to understand both because they manage projects and often help create products.

## **Title: The process of project Management, Project planning, and scheduling**

**(4<sup>TH</sup> WEEK)**

### **EXERCISE 4.1**

Descriptions of what happens in each of the five process groups are listed below:

- Initiating includes actions to commit to begin or end projects and project phases. Some deliverables include defining the business need for the project, getting a project sponsor, and selecting a project manager.
- Planning includes creating workable plans for the entire project. Every knowledge area requires development of some plans.
- Executing involves coordinating everyone and everything to carry out the project plans. Deliverables include the products of the project or phase.
- Monitoring and controlling ensures the project objectives are met. Deliverables include monitoring and measuring progress and taking corrective action.
- Closing involves bringing the project to an orderly end. Deliverables include organizational process assets updates and closed procurements.

Before initiating a project, organizations often determine high-level scope, time, and cost constraints for a project, identify the project sponsor, select the project manager, and develop a business case for the project, to name a few.

### **EXERCISE 4.2 (GRADED)**

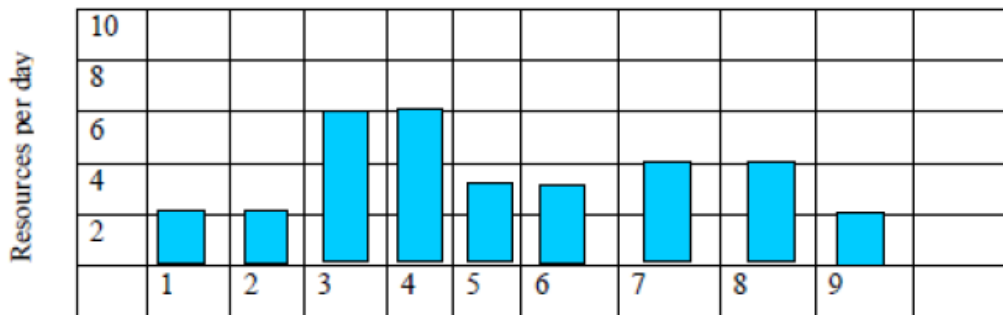
#### **TITLE: RESOURCES PLANNING – RESOURCES SMOOTHING**

**(5<sup>TH</sup> WEEK)**

### **EXERCISE 5.1**

As can be seen from the CPM diagram activity 200 has a *finish to start* relationship with activity 400, therefore activity 400 will also need to move forward by 2 days. The resulting Gantt chart and resource smoothed histogram will now look as follows:

Activity Number	Mon 1	Tue 2	Wed 3	Thu 4	Fri 5	Sat 6	Sun 7	Mon 8	Tue 9	Wed 10	Thu 11
100	2	2									
200					2	2					
300			6	6							
400							3	3			
500					1	1	1	1			
600									2		
<b>Total</b>	2	2	6	6	3	3	4	4	2		
<b>Total Running</b>	2	4	10	16	19	22	26	30	32		



### Exercise 5.2

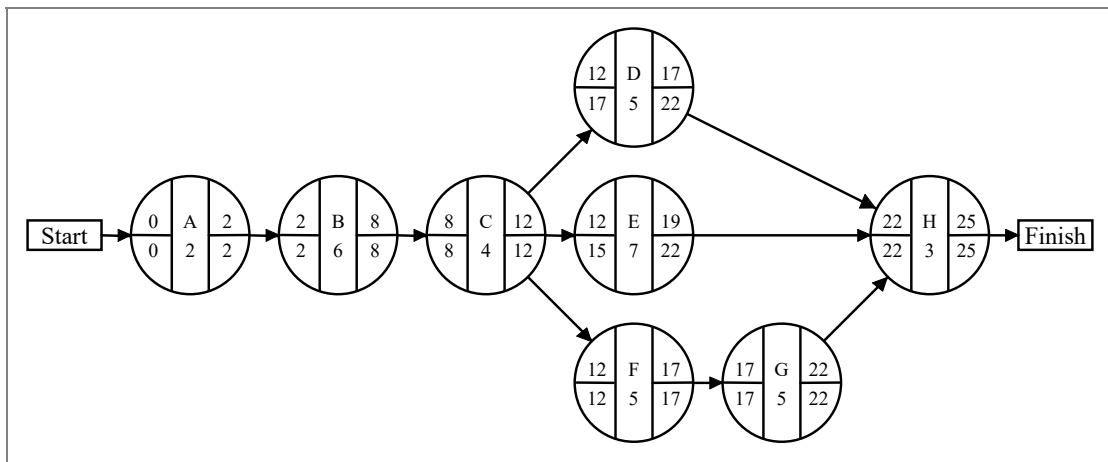
Resource loading helps you see what people are scheduled to work on projects and when they are scheduled to work. Resource leveling helps you to smooth out resource allocations and reduce scheduling conflicts. Both of these techniques make it easier to manage human resources

**Title: Network analysis - CPM**

**(6<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 6.1**

a. The AON diagram is:



b. Critical Path is A–B–C–F–G–H, and the duration is 25 days.

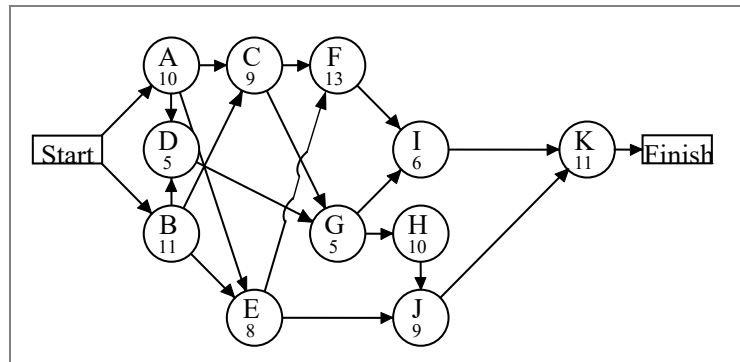
c.

Activity	Activity Slack
A	0
B	0
C	0
D	$22 - 17 = 5$
E	$22 - 19 = 3$
F	0
G	0
H	0



**Exercise 6.2**

a. The AON diagram is shown below.



b. The critical path is B–C–G–H–J–K, and the expected project duration is 55 days.

**Title: Net work Analysis PERT**

**(Week 7)**

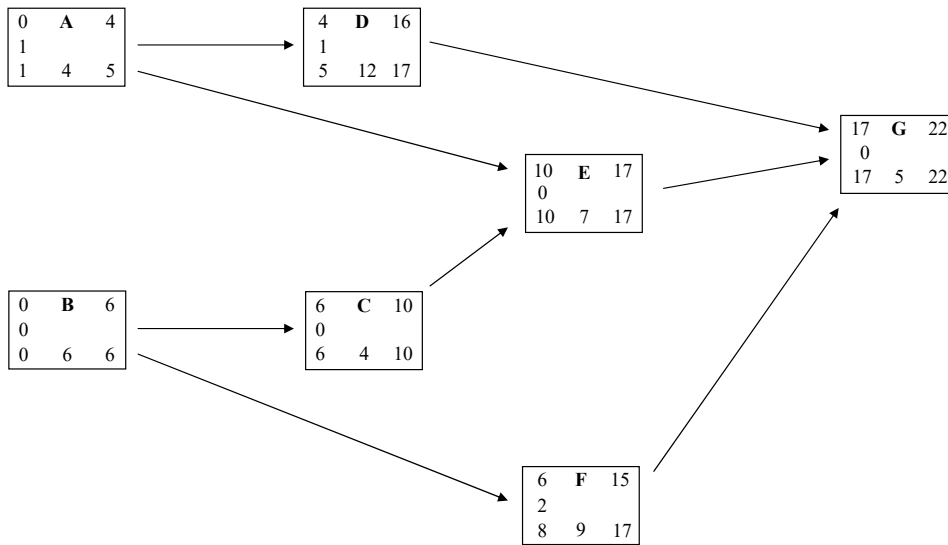
**Exercise 7.1 (Graded)**

**Exercise 7.2**

a. Calculated activity times are:

<u>Activity</u>	<u>Expected Duration</u>
A	4
B	6
C	4
D	12
E	7
F	9
G	5

b.



The total project length is 22 weeks.

c. The critical path is: B – C – E – G

		<u>Path Slack</u>
Other paths are:	A – D – G	2 days
	A – E – G	1 day
	B – F – G	2 days

d. Burst Activities: A and B  
Merge Activities: E and G

e.

Duration Estimates					
Activity	Pessimistic	Likely	Optimistic	TE (Beta)	Variance

A	7	4	1	4	$[(7 - 1)/6]^2 = 36/36 = 1.00$
B	10	6	2	6	$[(10 - 2)/6]^2 = 64/36 = 1.78$
C	9	3	3	4	$[(9 - 3)/6]^2 = 36/36 = 1.00$
D	14	13	6	12	$[(14 - 6)/6]^2 = 64/36 = 1.78$
E	14	6	4	7	$[(14 - 4)/6]^2 = 100/36 = 2.78$
F	16	8	6	9	$[(16 - 6)/6]^2 = 100/36 = 2.78$
G	8	5	2	5	$[(8 - 2)/6]^2 = 36/36 = 1.00$

Project variance ( $\sigma_p^2$ ) = 1.78 + 1.00 + 2.78 + 1.00 = 6.56

The project standard deviation ( $\sigma_p$ ) is found as:  $\sqrt{\text{project variance}} = 2.56$  weeks

The likelihood of the project finishing on week 24 is found by the formula:

$$Z = (\text{Due date} - \text{Expected date of completion})/\sigma_p \\ = (24 - 22)/2.56, \text{ or } 0.78$$

Consulting the normal table (Appendix A), we find that a Z value of 0.78 equates to a probability of 78.23%

- f. In order to have a 99% confidence in the project finishing on time, we would rewrite the above formula as:

$$\begin{aligned} \text{Due Date} &= \text{Expected date of completion} + (Z \times \sigma_p) \\ &= 22 \text{ weeks} + (2.33 \times 2.56) \\ &= 27.96, \text{ or approximately } 28 \text{ weeks would give us a } 99\% \\ &\text{probability.} \end{aligned}$$

### Title: Network Analysis. Crashing the Cost (Week 8)

#### Exercise 8.1

The initial project duration is 63 weeks thanks to the valuable contributions of path ACDFHI. Path ABEGHI is 47 weeks and path ABDFHI is 59 weeks long. The base project cost is \$11,700.

Purchases from least expensive to most expensive are as follows:

Activity D reduced 4 days for \$300

Activity A reduced 2 days for \$500

Activity C reduced 2 days for \$600

Activity I reduced 2 days for \$600

Activity H reduced 3 days for \$1,000

Activity F reduced 1 day for \$450

The new project length is 49 days with path lengths of ACDFHI=49; ABEGHI=40; and ABDFHI=45. The total project cost is now \$15,150.

## EXERCISE 8.2

a. What is the cost of the project?

We know from the cost table that the normal cost (noncrashed) cost for the project is \$16,300.

b. Which activities are the best candidates for crashing?

When identifying best candidates for crashing, we first have to identify the critical path because crashing activities on the critical path will lead to shorter project duration.

Based on the table, we can identify activities A, B, D, F, and G as critical. In order of attractiveness (lowest crashing cost per day), we would prioritize (in order): Activity B, Activity G, Activity A, Activity D, and Activity F.

c. What is the expected duration of the project once it has been fully crashed?

The fully crashed project will have an expected duration of 16 days.

d. What will the cost of the fully crashed project be?

Remember that we do not need to crash non-critical activities, so it would be a mistake to simply select \$30,000 as the cost value. Crashing (in order) Activities B, G, A, D, and F will add:

Crash Activity	Days Crashed	Cost per day	Total Cost
Activity B	3 days	\$400/day	\$1,200
Activity G	1 day	\$600/day	600
Activity A	1 day	\$1,000/day	1,000
Activity D	3 days	\$1,267/day	3,800
Activity F	2 days	\$1,750/day	3,500
Total costs of crashing =			\$10,100

## Title: Earned Value Management (Week 9)

### Exercise 9.1

(1) The planned value (PV) is the authorized budget assigned to scheduled work. Suppose that a project included a summary activity of purchasing and installing a new web server. Suppose further that, according to the plan, it would take one week and cost a total of \$10,000 for the labor hours, hardware, and software. Therefore, the planned value (PV) for the activity that week is \$10,000.

(2) The actual cost (AC) is the realized cost incurred for the work performed on an activity during a specific time period. For example, suppose that it actually took two weeks and cost \$20,000 to purchase and install the new web server. Assume that \$15,000 of these actual costs were incurred during Week 1 and \$5,000 was incurred during Week 2. These amounts are the actual cost (AC) for the activity each week.

(3) The earned value (EV) is the measure of work performed expressed in terms of the budget authorized for that work. It cannot be greater than the authorized PV budget for a component as it is calculated as the sum of the PV of the completed work.

## Exercise 9.2

Earned value analysis is a project performance technique that integrates scope, time, and cost data. It is the preferred method for measuring project performance because it includes all three dimensions of the triple constraint. It is not used more often because it is difficult to create a good baseline for cost, time, and scope estimates, and it is difficult to enter actual information (percentage of work complete and actual time and cost numbers) in a timely manner. Negative variance numbers are bad. For example, a cost variance of -\$1000 means it cost more than planned. A performance index below 100 percent is bad. For example, a schedule performance index of 80 percent means the project or activity is behind schedule.

### Title: Risk Management

(Week10)

## Exercise 10.1

**Risk avoidance** or eliminating a specific threat, usually by eliminating its causes. Of course, not all risks can be eliminated, but specific risk events can be. For example, a project team may decide to continue using a specific piece of hardware or software on a project because they know it works. Other products that could be used on the project may be available, but if the project team is unfamiliar with them, they could cause significant risk. Using familiar hardware or software eliminates this risk.

**Risk acceptance** or accepting the consequences should a risk occur. For example, a project team planning a big project review meeting could take an active approach to risk by having a contingency or backup plan and contingency reserves if they cannot get approval for a specific site for the meeting. On the other hand, they could take a passive approach and accept whatever facility their organization provides.

**Risk transference** or shifting the consequence of a risk and responsibility for its management to a third party. For example, risk transference is often used in dealing with financial risk exposure. A project team may purchase special insurance or warranty protection for specific hardware needed for a project. If the hardware fails, the insurer must replace it within an agreed-upon period of time.

**Risk mitigation** or reducing the impact of a risk event by reducing the probability of its occurrence. Suggestions for reducing common sources of risk on information technology projects were provided at the beginning of this chapter. Other examples of risk mitigation include using proven technology, having competent project personnel,

using various analysis and validation techniques, and buying maintenance or service agreements from subcontractors.

**Risk escalation** or notifying a higher level authority. If the risk is outside of the scope of the project or the proposed response is outside of the project manager's authority, it would make sense to escalate the risk to a higher-level manager within the organization.

## **Exercise 10.2**

Planning risk management involves deciding how to approach and plan risk management activities for the project. The main output of this process is a risk management plan.

Identifying risks involves determining which risks are likely to affect a project and documenting the characteristics of each. The main outputs of this process are a risk register, risk report, and project documents updates.

Performing qualitative risk analysis involves prioritizing risks based on their probability of occurrence and impact. After identifying risks, project teams can use various tools and techniques to rank risks and update information in the risk register. The main outputs are project documents updates.

Performing quantitative risk analysis involves numerically estimating the effects of risks on project objectives. The main outputs of this process are project documents updates.

Planning risk responses involves taking steps to enhance opportunities and reduce threats to meeting project objectives. Using outputs from the preceding risk management processes, project teams can develop risk response strategies that often result in change requests, updates to the project management plan and project documents.

Implementing risk responses, just as it sounds, involves implementing the risk response plans. Outputs include change requests and project documents updates.

Monitoring risk involves monitoring identified and residual risks, identifying new risks, carrying out risk response plans, and evaluating the effectiveness of risk strategies throughout the life of the project. The main outputs of this process include work performance information, change requests, and updates to the project management plan, project documents, and organizational process assets.

**Title: Human Factors. Motivation – Motivating individuals and Groups. Team – Team Building**

**(Week 11)**

**Exercise 11.1**

False

According to Herzberg, motivators such as larger salaries, more supervision, or a more attractive work environment would motivate workers to do more if present. He referred to factors that cause job satisfaction as motivators and factors that could cause dissatisfaction as hygiene factors.

**Exercise 11.2**

Forming is a sort of orientation stage where members are feeling out each other, their roles in the group. They also begin creating the forms of communication and types of behavior that will exist within the group.

Storming is filled with conflict stemming from boundary testing. Given the rules established in the forming stage, team members will begin to push the limits of the team's structure and newly established practices. This is the period during which conflicts should arise and be addressed; otherwise they may rise to the surface later at more inopportune times.

Norming occurs after conflicts have been hashed out in the storming stage. At this point, team members have tested the waters (and each other) and have come to a set of agreed upon group standards. Rules of conduct and expectations are established. Trust and cohesiveness also begin to form at this stage as members gain confidence in one another.

Performing is where the work actually takes place. The group has been formed and rules are established so the focus is on visible project progress. Trust and confidence exist at high levels and group performance is optimized.

Adjourning happens when the project is over. Group members may be separated into their previous or new roles. There are many issues (discussed in other chapters) that relate to this process. In order to aid in the process, team members and the project manager need to be aware of adjourning stage and treat it as a serious transition period.

Teams need to complete all stages to become productive because the group development process removes many of the barriers to working as a team. With

interpersonal issues out of the way and trust and confidence developed, the team can focus on the accomplishing the goals at hand, rather than on the workings of the group.

## **Title: Human Factors – Leadership Skills**

**(Week 12)**

### **Exercise 12.1**

Five important traits for project managers are good communication skills, honesty, adaptability, interpersonal skills, and influential. Communication is vital to project management. Project leaders are the contact point for everyone within and outside of the project team. Being able to communicate issues regarding the vision/goal and project progress are key. Honesty is important, as people are unlikely to follow or believe in someone whom they do not trust. By nature, projects incur a high level of risk and thus a great number of changes are likely during the life of a project. A manager who can adapt quickly increases a project's chance of success. Project managers have to work through others to achieve the goals of the project. This requires a level of interpersonal skill to build and maintain relationships that facilitate goal accomplishment. Lastly, one major role of project managers is to influence. They need to be influential in order to get others onboard and to spread enthusiasm for the project.

### **Exercise 12.2**

Managing a project requires a high-level of coordination, communication, motivation and goal-sharing. Project managers are the central entity within the project team and are the contact point for internal (other managers within the company) and external partners (contractors, joint venture partners, etc.). Given their vital role in the project, their ability to lead and motivate others is directly tied to the success of the project. Without a good leader, team members can become confused, conflicting goals may arise and ultimately, projects can end up off-course or behind schedule.

### **Exercise 12.3 (graded)**



## Title: Quality – Quality Improvement Tools

(Week 13<sup>th</sup>)

### Exercise 13.1

Defective labels account for 48.33 percent of the total number of failures:

$$29/60 * 100\% = 48.33\%$$

Improperly filled jars account for 30 percent of the total number of failures:

$$18/60 * 100\% = 30.00\%$$

The cumulative percent for the two most frequent failures is

$$48.33\% + 30.00\% = 78.33\%$$

Lumps represent

$$7/60 * 100\% = 11.67\% \text{ of failures;}$$

the cumulative percentage is

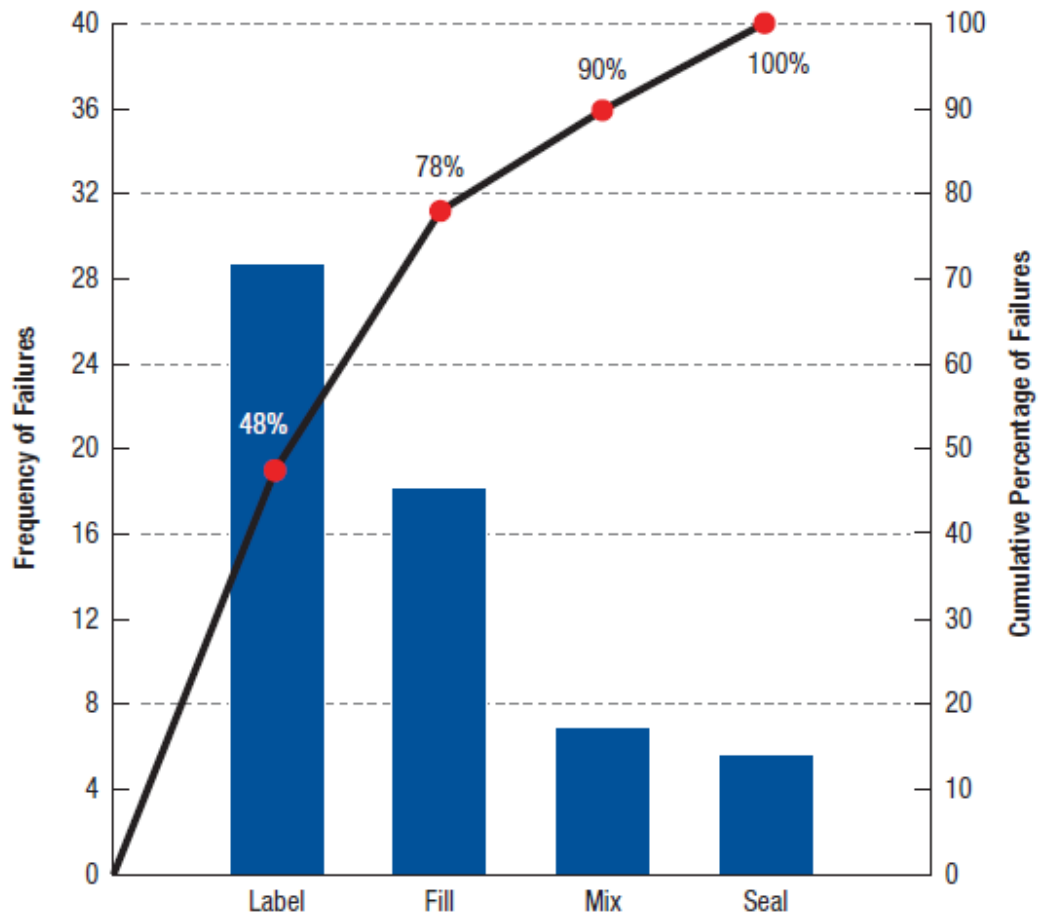
$$78.33\% + 11.67\% = 90.00\%$$

Defective seals represent

$$6/60 * 100\% = 10\% \text{ of failures;}$$

the cumulative percentage is

$$10\% + 90\% = 100.00\%$$



### Exercise 13.2

Benchmarks help you compare project practices or product characteristics to others within or outside the organization. Typical benchmarks with a college or university include rankings, student/faculty ratio, acceptance rate, graduation rate, percentage of faculty with PhD.s, etc.



ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ  
ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



**European  
University** Cyprus

**ΕΝΤΥΠΟ: 200.1.3**

## **ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA635 Διοίκηση Έργων**

### Πληροφορίες μαθήματος

<b>Ίδρυμα</b>	<b>Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου</b>		
<b>Πρόγραμμα σπουδών</b>	Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)		
<b>Μάθημα</b>	MBA635	Διοίκηση Έργων	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Master) x <input type="checkbox"/>	
<b>Γλώσσα διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Είδος μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό <input type="checkbox"/>	Επιλογής x <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Μέχρι 6	Φυσικές Συναντήσεις: -	Τηλεδιασκέψεις: Μέχρι 6
<b>Αριθμός εργασιών</b>	3 βαθμολογημένες εργασίες		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες	Τελική εξέταση	
	50 %	50 %	
<b>Αριθμός διδακτικών μονάδων ECTS</b>	10 ECTS		

Σύνταξη Οδηγού Σπουδών:	Καθ. Ανδρέας Ευσταθιάδης
Επιμέλεια και τελική έγκριση Οδηγού Σπουδών:	Δρ. Λυκούργος Χατζηφάνης Καθ. Γιώργος Παπαγεωργίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΘΕΜΑ	ΣΕΛΙΔΑ
	1 <sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη / Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: Εισαγωγή	4
Εβδομάδα 1	Ορισμός του Έργου	6
Εβδομάδα 2	Οι στόχοι της Διαχείρισης Έργων Τα Χαρακτηριστικά μίας Επιτυχημένης Διαχείρισης Έργου Καθήκοντα του Υπεύθυνου του Έργου	9
Εβδομάδα 3	Περιορισμοί στην ολοκλήρωση έργων	12
Εβδομάδα 4	Η διεργασία της Διαχείρισης Έργων Διεργασία σχεδιασμού και προγραμματισμού Διαγράμματα GANT	15
Εβδομάδα 5	Σχεδιασμός και εξομάλυνση πόρων	18
Εβδομάδα 6	Ανάλυση Δικτύου Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής (CPM)	21
Εβδομάδα 7	Ανάλυση Δικτύου Τεχνική Αξιολόγησης και Αναθεώρησης Προγράμματος (PERT)	25
Εβδομάδα 8	Ανάλυση Δικτύου, Συμπίεση Κόστους	28
Εβδομάδα 9	Διαχείριση Δεδουλευμένης Αξίας	32
Εβδομάδα 10	Διαχείριση Κινδύνων	35
Εβδομάδα 11	Ανθρώπινος Παράγοντας Κίνητρα - Παροχή κινήτρων σε άτομα και ομάδες Ομάδα - Ανάπτυξη ομάδας	37
Εβδομάδα 12	Ανθρώπινος Παράγοντας - Ηγετικές Δεξιότητες	40
Εβδομάδα 13	Ποιότητα - Εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας	44
	Τελική τηλεδιάσκεψη / Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση	47
Εβδομάδα 14	Τελική εξέταση	48
	Ενδεικτικές απαντήσεις για ασκήσεις αυτοαξιολόγησης	49

## 1<sup>η</sup> ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ / ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Παρουσίαση προγράμματος

#### ο **Σύντομη περιγραφή και στόχοι**

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

#### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

### Παρουσία μαθήματος μέσω του Οδηγού Σπουδών

#### ο **Σύντομη περιγραφή και στόχοι**

Το μάθημα έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους φοιτητές να εκτιμήσουν τα θέματα και τις μεθοδολογίες που σχετίζονται με τη διαχείριση μεγάλων έργων, αξιοποιώντας ένα ευρύ φάσμα πρακτικής εμπειρίας στη διαχείριση έργων. Οι φοιτητές θα είναι εκτεθειμένοι σε πρακτικές τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης έργων.

Η διοίκηση στη βάση της διαχείρισης έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, αφού σχεδόν όλα τα στελέχη συμμετέχουν σε έργα. Το μάθημα παρουσιάζει μια συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των έργων. Τα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν: ορισμό του έργου, διαχείριση χρόνου και κόστους σε έργα,

εργαλεία διαχείρισης έργου, γραφήματα Gantt, σχεδιασμός δικτύου, CPM και μεθόδους PERT, οργάνωση έργου κ.λπ

Αναμένεται, ότι με την ολοκλήρωση του μαθήματος οι φοιτητές/τριες θα είναι σε θέση να :

- Αναλύουν τα κύρια καθήκοντα και τις ευθύνες του υπεύθυνου του έργου
- Αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία των έργων, μέσω μελέτης περιπτώσεων και πραγματικών επιχειρηματικών σεναρίων
- Αξιολογούν το έργο και να οργανώσουν τους πόρους που σχετίζονται με το έργο
- Κατασκευάζουν το δίκτυο εφαρμόζοντας όλα τα απαραίτητα βήματα για τον έλεγχο και την αξιολόγηση του έργου
- Αξιολογούν τον προϋπολογισμό του έργου και τα στοιχεία του χρόνου
- Αξιολογούν τα έργα και τους σχετικούς κινδύνους και τα θέματα διαχείρισης που σχετίζονται με τα έργα.
- Αναγνωρίζουν τις αποτελεσματικές δεξιότητες στη διαχείριση της ομάδας και να επιλέγουν και εφαρμόζουν το σωστό μοντέλο ηγεσίας στην παρακολούθηση της υλοποίησης των έργων

### **Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 5 ώρες (συμπεριλαμβανομένης της μελέτης του Οδηγού)

## ΤΙΤΛΟΣ: Ορισμός του Έργου - Οι στόχοι της Διαχείρισης Έργων

(1η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Ως έργο ορίζεται το σύνολο αλληλένδετων ενεργειών ή δραστηριοτήτων οι οποίες έχουν συγκεκριμένη αρχή και τέλος και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός μοναδικού, συχνά μεγάλου, αποτελέσματος. Επομένως, η διαχείριση έργων είναι ο σχεδιασμός και ο έλεγχος των γεγονότων που συνιστούν το σύνολο του έργου. Στόχος της διαχείρισης έργων είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης πόρων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του έργου εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου και κόστους. Το μάθημα αυτό εστιάζει στη διαδικασία διαχείρισης ενός έργου με έμφαση στους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχή διαχείριση ενός έργου.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Ως διαχείριση έργων ορίζεται η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων (stakeholders) στο έργο. Απαιτεί την επιδέξια χρήση τεχνικών και δεξιοτήτων (σκληρών και μαλακών) σχεδιασμού και ελέγχου των εργασιών και των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος είναι σημαντικοί καθώς όλοι οι διευθυντές σε κάποια στιγμή θα εμπλακούν στη διαχείριση έργων. Η διαχείριση έργων αποτελεί επιπλέον βασική δεξιότητα για όλους τους γενικούς διευθυντές καθώς η υλοποίηση νέων στρατηγικών επιτυγχάνεται μόνο μέσω της προσεκτικής επιλογής και υλοποίησης έργων. Λόγω του χρονικού ανταγωνισμού και της απαίτησης για ποιότητα στις σημερινές επιχειρήσεις, η αξία της διαχείρισης έργων αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα.

Ως έργο ορίζεται το σύνολο αλληλένδετων ενεργειών ή δραστηριοτήτων οι οποίες έχουν συγκεκριμένη αρχή και τέλος και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός μοναδικού, συχνά μεγάλου, αποτελέσματος. Επομένως, η διαχείριση έργων είναι ο σχεδιασμός και ο έλεγχος των γεγονότων που συνιστούν το σύνολο του έργου. Στόχος της διαχείρισης έργων είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης πόρων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του έργου εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου και κόστους.

Μια δραστηριότητα ή εργασία καταλαμβάνει το μικρότερο τμήμα προσπάθειας σε ένα έργο ενώ απαιτεί χρόνο και πόρους που βρίσκονται υπό τον έλεγχο του υπεύθυνου του έργου. Ένα έργο είναι μια ακολουθία δραστηριοτήτων με ξεκάθαρη αρχή και τέλος, έναν αναγνωρίσιμο στόχο και ένα ολοκληρωμένο σύστημα σύνθετων αλλά αλληλοεξαρτώμενων σχέσεων.



Ένα χρονοδιάγραμμα κατανέμει πόρους για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Το χρονοδιάγραμμα θέτει προτεραιότητες και καθορίζει τον χρόνο έναρξης και λήξης του έργου.

Στόχος της διαχείρισης έργων είναι η επιτυχής ολοκλήρωση του έργου με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Ένα επιτυχημένο έργο είναι το έργο που:

- έχει ολοκληρωθεί εγκαίρως·
- έχει ολοκληρωθεί εντός προϋπολογισμού· και
- ανταποκρίνεται στα τεχνικά πρότυπα και τα πρότυπα επίδοσης ικανοποιώντας τον τελικό χρήστη.

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές την έννοια των έργων και της διαχείρισης έργων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διεργασία διαχείρισης έργων.

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να γνωρίζουν και να αναλύουν τον ορισμό και τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης ενός έργου·
- να αξιολογούν τους περιορισμούς και το μοντέλο περιβάλλοντος ενός έργου·
- να προσδιορίζουν τις φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου κατά τη διαδικασία διαχείρισης·
- να εφαρμόζουν τη διεργασία διαχείρισης ενός έργου· και
- να αξιολογούν τους παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση ενός έργου.

### Λέξεις κλειδιά

Έργο	Διαχείριση έργων	Ορισμός του έργου	Δραστηριότητα	Χρονοδιάγραμμα	Δομή έργου
------	------------------	-------------------	---------------	----------------	------------

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο παρουσιάζει την έννοια των έργων και της διαχείρισης έργων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διεργασία διαχείρισης έργων.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

**Δεν ισχύει**

**Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 1.1**

Τι είναι η διαχείριση έργων; Να περιγράψετε συνοπτικά το πλαίσιο διαχείρισης ενός έργου, παρέχοντας παραδείγματα εμπλεκόμενων, γνωστικών περιοχών, εργαλείων, τεχνικών και παραγόντων επιτυχίας ενός έργου.

### **Άσκηση 1.2**

Τι είναι ένα έργο και ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του; Πώς ένα έργο διαφέρει από αυτό που κάνουν οι περισσότεροι άνθρωποι στην καθημερινή τους εργασία; Τι είναι ο τριπλός περιορισμός; Ποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν ένα έργο;

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## **ΤΙΤΛΟΣ: Τα Χαρακτηριστικά μίας Επιτυχημένης Διαχείρισης Έργου Καθήκοντα του Υπεύθυνου του Έργου**

**(2η εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης έργων αποτελεί κρίσιμη για τη διασφάλιση της επιτυχούς εκτέλεσης οποιασδήποτε εργασίας. Τα καθήκοντα ενός υπεύθυνου έργου περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και την υλοποίηση του έργου. Το μάθημα αυτό εστιάζει στις ιδιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας υπεύθυνος έργου προκειμένου να διασφαλίσει την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Ένα έργο ξεκινά με μία μελέτη σκοπιμότητας, σκοπός της οποίας είναι να καθορίσει τους στόχους και τα πιθανά οφέλη του έργου. Η στήριξη των ανώτερων διευθυντών είναι σημαντική προκειμένου να διασφαλιστεί η εξουσία και η κατεύθυνση κατά την πρόοδο του έργου καθώς και να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται αποτελεσματικά στο πλαίσιο αυτής της διεργασίας. Η συγκεκριμένη μορφή στήριξης που δίνεται μπορεί να επηρεάσει τον βαθμό αντίστασης που αντιμετωπίζει ένα έργο.

Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι στόχοι και οι προσωπικότητες αποτελούν παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαχείριση ενός έργου. Ο υπεύθυνος του έργου και η ομάδα του πρέπει να διαθέτουν τις αναγκαίες και απαιτούμενες διαπροσωπικές και τεχνικές δεξιότητες για να διευκολύνουν τον έλεγχο των διαφόρων δραστηριοτήτων ενός έργου.

Τα στάδια υλοποίησης πρέπει να καθοριστούν στη φάση σχεδιασμού του έργου. Η έγκαιρη διάσπαση των σταδίων συμβάλλει στην επιτυχή ανάπτυξη του έργου παρέχοντας μια σειρά από ορόσημα που πρέπει να επιτευχθούν για να ολοκληρωθεί το έργο. Εκτός από τον σχεδιασμό, ο έλεγχος του εξελισσόμενου έργου αποτελεί επίσης προϋπόθεση για την επιτυχία του έργου. Ο έλεγχος απαιτεί την εφαρμογή επαρκών μηχανισμών παρακολούθησης και ανατροφοδότησης μέσω των οποίων οι ανώτεροι διευθυντές και οι υπεύθυνοι έργων μπορούν να συγκρίνουν την πρόοδο με τις αρχικές προβλέψεις σε κάθε στάδιο του έργου. Η παρακολούθηση και η ανατροφοδότηση επιτρέπουν επιπλέον στον υπεύθυνο του έργου να προβλέψει προβλήματα που ενδέχεται να συναντήσει ένα έργο (π.χ. τον αντίκτυπο της καθυστερημένης εκκίνησης και λήξης) και, συνεπώς, να λάβει προληπτικά διορθωτικά μέτρα προς το γενικό όφελος του έργου.

Τα έργα συνήθως περιλαμβάνουν την εισαγωγή ενός νέου συστήματος και, στις περισσότερες περιπτώσεις, νέων μεθόδων και τρόπων εκτέλεσης των εργασιών. Αυτό επηρεάζει το έργο των άλλων, δηλ. των «χρηστών». Η διαβούλευση με τους χρήστες αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην επιτυχία ενός έργου και ο βαθμός εμπλοκής ενός χρήστη μπορεί να επηρεάσει την έκταση της στήριξης του έργου ή το σχέδιο υλοποίησής του. Ο υπεύθυνος έργου πρέπει να διαθέτει καλές δεξιότητες επικοινωνίας τόσο με την ίδια την ομάδα του έργου, όσο και με τον υπόλοιπο οργανισμό και τους εξωτερικούς φορείς (οι χρήστες δύνανται να είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί).

Ο λειτουργικός διαχειριστής είναι ειδικός στον υπό διαχείριση τομέα και, ως εκ τούτου, διαθέτει αναλυτικές δεξιότητες ούτως ώστε όταν προκύψει μία τεχνικά δύσκολη εργασία, γνωρίζει τον τρόπο ανάλυσης και αντιμετώπισής της. Οι λειτουργικοί διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για τον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας, το πρόσωπο που θα την εκτελέσει και τους πόρους που θα διατεθούν για την εκτέλεση της εργασίας.

Ο υπεύθυνος έργου πιθανόν να είναι διευθυντής γενικών καθηκόντων, με ένα ευρύ υπόβαθρο γνώσεων και εμπειριών, ο ρόλος του οποίου είναι να διαχειρίζεται μια σειρά από διάφορους λειτουργικούς τομείς, κάθε ένας από τους οποίους περιλαμβάνει μία ομάδα ειδικών στον τομέα τους.

Το καθήκον ενός υπεύθυνου έργου είναι να συγκεντρώσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τον σχηματισμό ενός συνεκτικού συνόλου - δηλ. ο υπεύθυνος έργου πρέπει να διαθέτει δεξιότητες σύνθεσης, ενώ ο λειτουργικός διαχειριστής δεξιότητες ανάλυσης.

Ο λειτουργικός διαχειριστής υιοθετεί αναλυτική προσέγγιση ενώ ο υπεύθυνος έργου συστημική προσέγγιση.

## **Στόχοι/Σκοποί**

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές τα χαρακτηριστικά μίας επιτυχημένης διαχείρισης έργου. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας υπεύθυνος έργου προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση του έργου.

## **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου έργου·
- να αξιολογούν τα κριτήρια επιτυχίας·
- να γνωρίζουν τα καθήκοντα ενός υπεύθυνου έργου· και
- να εξετάζουν τις δομικές διαρθρώσεις και τον αντίκτυπό τους στη διαχείριση ενός έργου.

## Λέξεις κλειδιά

Επιτυχημένο έργο	Υπεύθυνος έργου	Καταστατικό του έργου	Κριτήρια επιτυχίας	Δομικές διαμορφώσεις	Χαρακτηριστικά ενός υπεύθυνου έργου
------------------	-----------------	-----------------------	--------------------	----------------------	-------------------------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά μίας επιτυχημένης διαχείρισης έργου. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας υπεύθυνος έργου προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση του έργου.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

[Project Management: Adrienne Watt](#)  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

## Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 2.1

Ποιος είναι ο ρόλος του υπεύθυνου ενός έργου; Ποιες είναι οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας υπεύθυνος έργου; Γιατί είναι σημαντικό ο υπεύθυνος έργου να διαθέτει ηγετικές ικανότητες; Πώς είναι η αγορά εργασίας για τους υπεύθυνους έργων;

### Άσκηση 2.2

Να εξηγήσετε συνοπτικά τις διαφορές μεταξύ της Οργάνωσης κατά Λειτουργία (Functional Organisation), της Οργάνωσης τύπου Μήτρας (Matrix Organisation) και της Οργάνωσης κατά Έργο (Project Organisation). Να περιγράψετε τον τρόπο που κάθε δομή επηρεάζει τη διαχείριση ενός έργου.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Περιορισμοί στην ολοκλήρωση έργων. Κύκλος ζωής έργου

(3η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η διαχείριση ενός έργου επιτυγχάνεται με την εφαρμογή και την ενσωμάτωση των διεργασιών διαχείρισης ενός έργου, οι οποίες περιλαμβάνουν την εκκίνηση, τον σχεδιασμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο, την παρακολούθηση και το κλείσιμο ενός έργου. Οι διεργασίες αυτές αποκαλούνται ως ομάδες διεργασιών και ρυθμίζουν τον κύκλο ζωής ενός έργου. Το μάθημα αυτό εστιάζει στον κύκλο ζωής ενός έργου, δίνοντας έμφαση στους περιορισμούς που υπάρχουν σε ένα έργο και παρουσιάζοντας τρόπους αντιμετώπισης τους με τη χρήση του καταστατικού του έργου (Project Charter) και του εγγράφου εκκίνησης του έργου (Project Initiation Document).

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Ως έργο έχουμε πιο πάνω ορίσει το σύνολο αλληλένδετων ενεργειών ή δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Τα περισσότερα έργα περιλαμβάνουν κλείσιμο από την άποψη ότι υπάρχει απαίτηση ολοκλήρωσης του έργου μέχρι ενός συγκεκριμένου χρονικού σημείου. Το σημείο αυτό μπορεί να είναι το αποτέλεσμα ενός εξωτερικού παράγοντα, όπως μια νέα νομοθεσία, ή μπορεί να απορρέει από οργανωτικές απαιτήσεις. Δύναται επίσης να καθοριστεί εν μέρει από άλλους περιορισμούς. Πιθανόν να υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ του χρόνου και του κόστους που απαιτεί ένα έργο. Σε αυτή την περίπτωση, η εξισορρόπηση μεταξύ των δύο αυτών περιοριστικών παραγόντων ενδέχεται να είναι απαραίτητη: (α) διαθέσιμοι πόροι και (β) ποιοτικός παράγοντας.

Υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει προϋπολογισμός για το έργο και αυτό αποτελεί σαφώς σημαντικό περιορισμό. Οι περιορισμοί κόστους μπορούν να καθοριστούν με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα, ως ένα συνολικό όριο μετρητών ή ως ένας λεπτομερής προϋπολογισμός καταμεμημένος σε κατηγορίες δαπανών. Οι ανθρώπινοι πόροι, ειδικότερα, μπορεί να αποτελέσουν περιοριστικό παράγοντα στην ολοκλήρωση του έργου. Βραχυπρόθεσμα, είναι πιθανό ότι οι εργασίες θα καθοριστούν στην προσφορά και κατά πόσο το έργο θα παραδώσει τα αγαθά στη σωστή ποιότητα.

Μία σημαντική πτυχή που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι το πώς οι διάφοροι περιορισμοί στην ολοκλήρωση του έργου είναι πιθανόν να αλληλοσυνδεθούν μεταξύ τους. Για παράδειγμα, προβλήματα με περιορισμούς χρόνου ή πόρων μπορούν να αντιμετωπιστούν ξοδεύοντας περισσότερα στις υπερωρίες, στην απασχόληση περισσότερων ανθρώπων ή στην αγορά καλύτερων μηχανών. Τα προβλήματα προϋπολογισμού μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των χρονοδιαγραμμάτων.

Η διαχείριση ενός έργου επιτυγχάνεται με την εφαρμογή και την ενσωμάτωση των διεργασιών διαχείρισης ενός έργου, οι οποίες περιλαμβάνουν την εκκίνηση, τον σχεδιασμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο, την παρακολούθηση και το κλείσιμο ενός έργου. Οι διεργασίες αυτές αποκαλούνται ως ομάδες διεργασιών και ρυθμίζουν τον κύκλο ζωής ενός έργου.

Εκτός από τις ομάδες διεργασιών, υπάρχουν γνωστικές περιοχές οι οποίες αποτελούν την σπονδυλική στήλη και τη βάση γνώσεων της διαχείρισης ενός έργου. Οι γνωστικές περιοχές περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση, το αντικείμενο, τον χρόνο, το κόστος, την ποιότητα, το ανθρώπινο δυναμικό, την επικοινωνία, τους κινδύνους και τη διαχείριση των προμηθειών του έργου. Εξετάζονται το καταστατικό του έργου και το έγγραφο εκκίνησης του έργου. Το καταστατικό του έργου περιλαμβάνει το σκεπτικό ή την αιτιολόγηση του έργου και είναι συνήθως το πρώτο επίσημο έγγραφο που σηματοδοτεί την εκκίνηση ενός έργου.

Ένα καταστατικό έργου συνήθως περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Όνομα και ημερομηνία έγκρισης του έργου
- Υπόβαθρο του έργου
- Βασικές υποθέσεις
- Επιχειρηματικές και άλλες εμπορικές ανάγκες
- Αντικείμενο εργασίας
- Βασικά ορόσημα
- Χρονοδιάγραμμα του έργου, συμπεριλαμβανομένης της ημερομηνίας έναρξης και λήξης
- Προϋπολογισμός του έργου
- Προσέγγιση
- Ρόλοι και καθήκοντα της ομάδας του έργου και οργάνωση του έργου

Οι τέσσερις γενικές φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου είναι η εκκίνηση, ο σχεδιασμός, η απόδοση (εκτέλεση) και το κλείσιμο του έργου.

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι ενώ οι τεχνικές διαχείρισης ενός έργου είναι σημαντικές, τείνουν να υποτιμούν τη σημασία ενός βασικού πόρου: το ανθρώπινο δυναμικό. Σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι εργασίες είναι συχνά δύσκολες, αμφιλεγόμενες με αβέβαια αποτελέσματα, απαιτούνται δεξιότητες «διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού».

### **Στόχοι/Σκοποί**

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές τους διάφορους περιορισμούς ενός έργου και να αναπτύξει τα μαλακά και σκληρά ζητήματα των προσεγγίσεων που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου. Εξετάζονται τα ζητήματα που σχετίζονται με τον κύκλο ζωής ενός έργου, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης του εγγράφου εκκίνησης του έργου και του καταστατικού του έργου.



## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αξιολογούν τους περιορισμούς ενός έργου στην επιτυχή ανάπτυξη των έργων·
- να καθορίζουν την εξισορρόπηση των πόρων μεταξύ των περιορισμών ενός έργου·
- να αξιολογούν τις φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου· και
- να συντάσσουν το έγγραφο εκκίνησης του έργου και το καταστατικό του έργου.

## Λέξεις κλειδιά

Περιορισμοί έργου	Κύκλος ζωής έργου	Έγγραφο εκκίνησης του έργου	Καταστατικό του έργου	Πόροι	Διαθεσιμότητα πόρων
-------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------------	-------	---------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Στο βιβλίο παρουσιάζονται οι περιορισμοί ενός έργου και αναπτύσσονται τα μαλακά και τα σκληρά ζητήματα των προσεγγίσεων που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου. Εξετάζονται τα ζητήματα που σχετίζονται με τον κύκλο ζωής ενός έργου, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης του εγγράφου εκκίνησης του έργου και του καταστατικού του έργου.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

[Project Management: Adrienne Watt](#)  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

## **Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 3.1**

Να προσδιορίσετε τις βασικές περιοχές που απαιτούν παρακολούθηση και να προτείνετε το είδος των πληροφοριών και των διαδικασιών που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε ένα έργο που βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη στον οργανισμό σας.

### **Άσκηση 3.2**

Ποιες είναι οι φάσεις ενός παραδοσιακού κύκλου ζωής ενός έργου; Πώς ένας κύκλος ζωής ενός έργου διαφέρει από τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος; Γιατί ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να κατανοεί και τους δύο αυτούς κύκλους;

### **Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## **ΤΙΤΛΟΣ: Η διεργασία Διαχείρισης Έργων, Σχεδιασμός και προγραμματισμός έργου**

**(4η εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Τα έργα επιλέγονται με βάση την ανάγκη, το πρόβλημα ή την ευκαιρία που εντοπίζεται. Ο χρηματοδότησης (sponsor) του έργου συνήθως εντοπίζει τις ανάγκες αυτές και παρέχει τα απαραίτητα κεφάλαια για την υλοποίηση του έργου. Σε αυτή τη φάση του έργου, εκτός από τον χρηματοδότη, πρέπει να προσδιοριστεί και μια σειρά εμπλεκόμενων στο έργο. Το μάθημα αυτό εστιάζεται στη διεργασία σχεδιασμού και προγραμματισμού της διαχείρισης έργου.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Στην αρχή κάθε έργου είναι σημαντικό να αποφασιστεί η οργάνωση και η σύνθεση της ομάδας του έργου. Παράλληλα, αξίζει να θυμόμαστε ότι πολλά μέλη θα έχουν διπλά καθήκοντα συμμετοχής στο έργο, εκτός από τη δέσμευση σε άλλα έργα ή τη διαχείριση λειτουργικής περιοχής σε καθημερινή βάση. Είναι σε αυτό το στάδιο που διορίζεται ο υπεύθυνος του έργου και παρουσιάζονται ξεκάθαρα τα καθήκοντα όλων των μελών του έργου.

Η επιλογή της ομάδας εξαρτάται από τις δεξιότητες που απαιτούνται για το έργο και κατά πόσο οι δεξιότητες αυτές ταιριάζουν με αυτές που κατέχουν τα μέλη της ομάδας. Μπορεί να προκύψει σύγκρουση με το επίπεδο ιεραρχίας.

Επομένως, η ομάδα διαχείρισης του έργου θα ξεκινήσει την εργασία της εγκαίρως, έτσι ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο. Ένα σημαντικό πρώτο βήμα αποτελεί ο καθορισμός των στόχων και, στη συνέχεια, ο ορισμός του έργου, κατανέμοντας το σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων και σχετικών εξόδων. Ίσως είναι πολύ νωρίς σε αυτό το στάδιο να καθοριστούν οι ακριβείς πόροι, αλλά πρέπει τουλάχιστο να γίνει μία εκτίμηση των αναμενόμενων απαιτήσεων όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, τις προμήθειες και τον εξοπλισμό.

Η διεργασία διαχείρισης ενός έργου αφορά κυρίως τη σύνδεση του χρονοδιαγράμματος και της ακολουθίας με τις δραστηριότητες που θα διεξαχθούν στο πλαίσιο του έργου. Καθορίζονται τα υλικά και το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτούνται σε κάθε στάδιο του έργου και ο χρόνος που θα χρειαστεί το καθένα.

Οι στόχοι του σχεδιασμού ενός έργου είναι οι εξής:

- Ο καθορισμός του κόστους και της διάρκειας του έργου.
- Ο καθορισμός του επιπέδου των πόρων που απαιτούνται.
- Η κατανομή των εργασιών και η παρακολούθηση της προόδου (ποιος είναι υπεύθυνος για τι).
- Η αξιολόγηση του αντίκτυπου οποιωνδήποτε αλλαγών στο έργο.

Ο σχεδιασμός του έργου αφορά τον καθορισμό:

- των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν (αντικείμενο, παραδοτέα),
- του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεστεί (ακολουθία δραστηριοτήτων),
- των προσώπων που θα το εκτελέσουν (ανθρώπινο δυναμικό),
- του χρόνου ολοκλήρωσης του (χρονοδιάγραμμα), και
- του κόστους (προϋπολογισμός) και των πιθανών κινδύνων.

Μία δημοφιλής και εύκολη στη χρήση τεχνική προγραμματισμού είναι η χρήση των διαγραμμάτων Γκαντ. Τα διαγράμματα Γκαντ εκτιμούν τη χρονική διάρκεια που απαιτείται για την εκτέλεση κάθε δραστηριότητας και είναι εύκολα κατανοητά. Στον οριζόντιο άξονα τοποθετούνται ράβδοι οι οποίοι απεικονίζουν τον χρόνο για κάθε δραστηριότητα, με μήκος ανάλογο με την χρονική διάρκεια που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της. Γράμματα ή σύμβολα μπορούν επίσης να τοποθετηθούν αριστερά της κάθε ράβδου τα οποία αναπαριστούν ποιες άλλες δραστηριότητες πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί πριν αρχίσει η τρέχουσα.

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές τις τεχνικές σχεδιασμού ενός έργου, συμπεριλαμβανόμενων της επιλογής των μελών της ομάδας, του καθορισμού των στόχων του έργου και του προσδιορισμού του έργου.

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να καθορίζουν την οργάνωση και τη σύνθεση της ομάδας ενός έργου·
- να αναλύουν τις φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου·
- να παρουσιάζουν τη χρήση της δομής ανάλυσης ενός έργου·
- να δημιουργούν διαγράμματα Γκαντ· και
- να εφαρμόζουν το διάγραμμα Γκαντ στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός έργου.

### Λέξεις κλειδιά

Ανάπτυξη ομάδας	Ρόλοι ομάδας	Δομή ανάλυσης εργασιών	Διαγράμματα Γκαντ	Κύκλος ζωής έργου	Σχεδιασμός έργου
-----------------	--------------	------------------------	-------------------	-------------------	------------------

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Στο βιβλίο παρουσιάζονται οι τεχνικές σχεδιασμού ενός έργου, συμπεριλαμβανόμενων της επιλογής των μελών της ομάδας, του καθορισμού των στόχων του έργου και του προσδιορισμού του έργου.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου

### **Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 4.1**

Να περιγράψετε συνοπτικά τι συμβαίνει σε κάθε μία από τις πέντε ομάδες διεργασιών διαχείρισης ενός έργου (εκκίνηση, σχεδιασμός, εκτέλεση, παρακολούθηση και έλεγχος, κλείσιμο). Ποιες είναι οι δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν πριν την εκκίνηση ενός έργου;

#### **Άσκηση 4.2 (βαθμολογημένη – 5 μονάδες)**

Ένα έργο αποτελείται από τις ακόλουθες δραστηριότητες:

Δραστηριότητα	Προαπαιτούμενες Δραστηριότητες	Χρόνος Δραστηριότητας (ημέρες)
A	-	12
B	-	6
C	A	13
D	A, B	12
E	C, D	11
F	D	13
G	E, F	11

Απαιτούμενα:

- Να κατασκευάσετε ένα γράφημα Γκαντ που να παρέχει μια επισκόπηση του προγραμματισμένου έργου.
- Πόσο σύντομα μπορεί να ολοκληρωθεί το έργο;
- Ποιες δραστηριότητες πρέπει να ολοκληρωθούν έγκαιρα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το έργο θα ολοκληρωθεί το συντομότερο δυνατό;

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Σχεδιασμός και Εξομάλυνση Πόρων

(5η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Ο εντοπισμός των πόρων περιλαμβάνει τον εντοπισμό πιθανών πηγών που θα μπορούσαν να παρέχουν τους καθορισμένους πόρους (εξοπλισμός ή υπηρεσίες). Οι πηγές αυτές μπορούν να εντοπιστούν είτε από την εταιρεία/τον κατάλογο πωλητών ή μέσω διαφήμισης της ανάγκης για προμήθεια. Το μάθημα αυτό εστιάζεται στους περιορισμούς των πόρων και αναλύει τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Οι τεχνικοί περιορισμοί και οι περιορισμοί των πόρων αποτελούν πιθανούς παράγοντες περιορισμού στην επίτευξη των παραδοτέων ενός έργου. Οι περιορισμοί σε ένα έργο παρεμποδίζουν ή καθυστερούν την έναρξη των δραστηριοτήτων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του περιθωρίου (*slack*) που απεικονίζεται στο προγραμματισμένο δίκτυο, τη μείωση της ευελιξίας του χρονοδιαγράμματος, την πιθανή μείωση του αριθμού των παράλληλων δραστηριοτήτων ή την αύξηση της πιθανότητας καθυστέρησης του έργου.

Η διαθεσιμότητα ή η μη διαθεσιμότητα των πόρων συχνά επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης του έργου. Οι κύριοι πόροι που οι υπεύθυνοι έργων πρέπει να διαχειρίζονται και να προγραμματίζουν σε καθημερινή βάση είναι το ανθρώπινο δυναμικό, τα υλικά, ο εξοπλισμός και το κεφαλαίο κίνησης.

Ένα έργο μπορεί να κατηγοριοποιηθεί είτε ως έργο με περιορισμένο χρόνο είτε ως έργο με περιορισμένους πόρους. Ένα έργο με περιορισμένο χρόνο είναι το έργο το οποίο πρέπει να ολοκληρωθεί μέχρι μια επιβεβλημένη ημερομηνία. Εάν απαιτείται, μπορούν να προστεθούν πόροι προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το έργο θα ολοκληρωθεί μέχρι την καθορισμένη ημερομηνία. Παρόλο που ο χρόνος είναι κρίσιμος παράγοντας, η χρήση των πόρων δεν πρέπει να είναι περισσότερη από όσο κρίνεται αναγκαία και επαρκής. Οποιαδήποτε υπερφόρτωση πόρων πρέπει να γίνεται όταν αυτό απαιτείται.

Ένα έργο με περιορισμένους πόρους είναι έργο το οποίο δεν μπορεί να υπερβεί τους διαθέσιμους πόρους. Σε περίπτωση που οι πόροι είναι ανεπαρκείς, είναι αποδεκτό να καθυστερήσει το έργο, αλλά όσο το λιγότερο δυνατό.

Σε περίπτωση υπερφόρτωσης πόρων, τότε ορισμένες προγραμματισμένες δραστηριότητες θα πρέπει να καθυστερήσουν. Εάν η διεργασία αυτή καθυστερήσει οποιοσδήποτε κρίσιμες δραστηριότητες, τότε η ημερομηνία λήξης του έργου θα επεκταθεί. Η εξομάλυνση των

πόρων είναι η διεργασία μετακίνησης των δραστηριοτήτων προκειμένου να βελτιωθεί το προφίλ φόρτωσης των πόρων.

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές την έννοια των περιορισμών σε πόρους και να αναλύσει τις τεχνικές και τις διεργασίες εξομάλυνσης των πόρων.

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αξιολογούν τους τεχνικούς περιορισμούς και τους περιορισμούς σε πόρους και τον αντίκτυπο που έχουν σε ένα έργο·
- να εντοπίζουν προβλήματα στον προγραμματισμό των πόρων και να αξιολογούν τα χαρακτηριστικά προγραμματισμού με περιορισμένο χρόνο και πόρους·
- να παρουσιάζουν τον σχεδιασμό των απαιτήσεων σε πόρους ενός έργου·
- να δημιουργούν και να αξιολογούν τα διαγράμματα Γκαντ και τα ιστογράμματα κατανομής των πόρων·
- να αξιολογούν τις καταστάσεις φόρτωσης πόρων και να εφαρμόζουν μεθόδους ομαλοποίησης των πόρων (εξομάλυνση πόρων)· και
- να παρουσιάζουν τρόπους μείωσης και αύξησης των πόρων σε ένα έργο.

### Λέξεις κλειδιά

Σχεδιασμός έργου	Περιορισμοί πόρων	Τεχνικοί περιορισμοί	Φυσικοί περιορισμοί	Εξομάλυνση πόρων	Διαγράμματα Γκαντ
------------------	-------------------	----------------------	---------------------	------------------	-------------------

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο παρουσιάζει την έννοια των περιορισμών σε πόρους και αναλύει τις τεχνικές και τις διεργασίες εξομάλυνσης των πόρων.



- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

[Project Management: Adrienne Watt](#)  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

## Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 5.1

Να εκτελέσετε εξομάλυνση πόρων στις ακόλουθες δραστηριότητες του έργου και να κατασκευάσετε ένα διάγραμμα Γκαντ και ένα ιστόγραμμα ομαλής κατανομής πόρων. Υποθέστε ότι η διαθεσιμότητα πόρων είναι 6 ανά ημέρα.

Activity No.	Start Date	Finish Date	Resource Per Day
100	1	2	2
200	3	4	2
300	3	4	6
400	5	6	3
500	7	10	1
600	11	11	2

### Άσκηση 5.2

Να συζητήσετε τις διαφορές μεταξύ της φόρτωσης πόρων και της ομαλοποίησης πόρων και να δώσετε ένα παράδειγμα για το πότε πρέπει να εφαρμόσετε την κάθε τεχνική.

### Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή

Περίπου 15 ώρες

## **ΤΙΤΛΟΣ: Ανάλυση Δικτύου - Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής (Critical Path Method, CPM)**

**(6η εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Οι μέθοδοι σχεδιασμού δικτύου μπορούν να βοηθήσουν τους υπεύθυνους έργων να παρακολουθούν και να ελέγχουν τα έργα. Αυτές οι μέθοδοι αντιμετωπίζουν το έργο ως ένα σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων που μπορούν να αναπαριστούν γραφικά σε ένα διάγραμμα δικτύου το οποίο αποτελείται από κόμβους (κύκλους) και τόξα (βέλη) που απεικονίζουν τις σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων.

Το μάθημα αυτό παρουσιάζει την τεχνική της μεθόδου κρίσιμης διαδρομής και επεξηγεί την εφαρμογή της στη διαχείριση της υλοποίησης ενός έργου. Ένα βασικό πλεονέκτημα των μεθόδων σχεδιασμού δικτύου είναι η δημιουργία ενός χρονοδιαγράμματος των δραστηριοτήτων ενός έργου που θα βοηθήσει τους υπεύθυνους έργων να επιτύχουν τους στόχους του έργου. Οι υπεύθυνοι έργων έχουν τη δυνατότητα (1) να εκτιμήσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης ενός έργου εντοπίζοντας την κρίσιμη διαδρομή, (2) να προσδιορίζουν τον χρόνο έναρξης και λήξης της κάθε δραστηριότητας και (3) να υπολογίσουν το περιθώριο για κάθε δραστηριότητα.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Οι δύο μέθοδοι σχεδιασμού δικτύου, οι οποίες αναπτύχθηκαν τη δεκαετία του 1950, είναι η μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής (CPM) και η τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης προγράμματος (PERT).

Η τεχνική PERT αναπτύχθηκε από το Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ για την ανάπτυξη και υποστήριξη του προγράμματος πυραύλων «Polaris» και περιλάμβανε 3000 εργολάβους και προμηθευτές. Η μέθοδος CPM αναπτύχθηκε ως μέσο προγραμματισμού των εργασιών συντήρησης βιομηχανικών συγκροτημάτων παραγωγής χημικών προϊόντων.

Παρόλο που οι πρώτες εκδόσεις των PERT και CPM διέφεραν στον τρόπο επεξεργασίας των εκτιμήσεων για τον χρόνο κάθε δραστηριότητας, σήμερα οι διαφορές είναι μικρές. Αυτές οι μέθοδοι προσφέρουν αρκετά πλεονεκτήματα στους υπεύθυνους έργων, μερικά από τα οποία είναι τα εξής:

1. Αντιμετώπιση των έργων ως δίκτυο ομάδων έργου για τον εντοπισμό και την οργάνωση των απαιτούμενων δεδομένων καθώς και για τον εντοπισμό αλληλεξάρτησης μεταξύ των δραστηριοτήτων. Η διεργασία αυτή επιπλέον παρέχει στους υπεύθυνους διαφορετικών λειτουργικών περιοχών ένα φόρουμ συζήτησης για τη φύση των διαφόρων δραστηριοτήτων και τις ανάγκες τους σε πόρους.
2. Τα δίκτυα δίνουν στους υπεύθυνους έργων τη δυνατότητα να εκτιμούν τον χρόνο ολοκλήρωσης των έργων, ένα χρήσιμο πλεονέκτημα για τον προγραμματισμό άλλων

γεγονότων και για τη διεξαγωγή συμβατικών διαπραγματεύσεων με πελάτες και προμηθευτές.

3. Οι αναφορές υπογραμμίζουν τις δραστηριότητες που είναι ζωτικής σημασίας για την έγκαιρη ολοκλήρωση των έργων. Υπογραμμίζουν επίσης τις δραστηριότητες που ενδέχεται να καθυστερήσουν χωρίς να επηρεαστούν οι ημερομηνίες ολοκλήρωσης, με αποτέλεσμα την απελευθέρωση πόρων για άλλες, πιο κρίσιμες δραστηριότητες.

4. Οι μέθοδοι δικτύου δίνουν στους υπεύθυνους έργων τη δυνατότητα να αναλύουν τις επιπτώσεις που ενδέχεται να έχει η εξισορρόπηση των πόρων στον χρόνο και το κόστος. Η διαγραμματική απεικόνιση δικτύου ενός έργου προϋποθέτει τη δημιουργία σχέσεων προτεραιότητας και την εκτίμηση των χρόνων δραστηριότητας.

Οι μέθοδοι PERT και CPM διαφέρουν ελάχιστα ως προς την ορολογία τους και την κατασκευή δικτύου. Ωστόσο, έχουν τους ίδιους στόχους ενώ οι τεχνικές ανάλυσης έργου που διαθέτουν είναι πολύ παρόμοιες. Η κύρια διαφορά είναι ότι η μέθοδος PERT χρησιμοποιεί τρεις χρονικές εκτιμήσεις για κάθε δραστηριότητα. Οι πιθανότητες συνδέονται με κάθε μία από αυτές τις χρονικές εκτιμήσεις, οι οποίες, με τη σειρά τους, χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των αναμενόμενων τιμών και των πιθανών διακυμάνσεων των χρόνων της κάθε δραστηριότητας. Από την άλλη, η μέθοδος CPM υποθέτει ότι οι δραστηριότητες ενός έργου έχουν προκαθορισμένο σταθερό χρόνο ολοκλήρωσης, οπότε δίνεται και χρησιμοποιείται μία μόνο χρονική εκτίμηση για κάθε δραστηριότητα.

Η προσέγγιση διαγραμματικής απεικόνισης που χρησιμοποιούμε στο μάθημα αυτό ονομάζεται ως δραστηριότητα επί του κόμβου (activity-on-node, AON), όπου οι κόμβοι αντιπροσωπεύουν τις δραστηριότητες και τα τόξα τις σχέσεις εξάρτησης τους.

Στα δίκτυα AON είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν ορισμένοι κανόνες διαγραμματικής απεικόνισης. Στις περιπτώσεις πολλαπλών δραστηριοτήτων χωρίς προκάτοχες δράσεις, συνηθίζεται να απεικονίζονται ότι προέρχονται από έναν κοινό κόμβο που ονομάζεται *έναρξη*. Στις περιπτώσεις πολλαπλών δραστηριοτήτων χωρίς διάδοχες δραστηριότητες, συνηθίζεται να απεικονίζονται ότι προέρχονται από έναν κοινό κόμβο που ονομάζεται *λήξη*.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές την έννοια σχεδιασμού ενός δικτύου και τη δημιουργία διαγραμμάτων δικτύου. Εστιάζεται στη χρήση της μεθόδου κρίσιμης διαδρομής για τον σχεδιασμό δικτύου.

### **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να δημιουργούν τον προγραμματισμό ενός έργου χρησιμοποιώντας τις μεθόδους διάδοσης προς τα εμπρός και προς τα πίσω·
- να δημιουργούν διαγράμματα δικτύου χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της κρίσιμης διαδρομής·
- να εντοπίζουν την κρίσιμη διαδρομή ενός έργου·
- να ετοιμάζουν υπολογισμούς χρονικών περιθωρίων και να προσδιορίζουν τη χρήση τους· και

- να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα της μεθόδου CPM.

### Λέξεις κλειδιά

Σχεδιασμός δικτύου	Δραστηριότητα επί του κόμβου (AON)	Διάγραμμα δικτύου	Κρίσιμη διαδρομή	Χρονικά περιθώρια	Πόροι
--------------------	------------------------------------	-------------------	------------------	-------------------	-------

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο περιγράφει τον σχεδιασμό ενός δικτύου και τη δημιουργία διαγραμμάτων δικτύου. Εστιάζεται στη χρήση της μεθόδου κρίσιμης διαδρομής για τον σχεδιασμό δικτύου.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**  
[Project Management: Adrienne Watt](#)  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

### Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 6.1

Η Reliable Garage ολοκληρώνει την παραγωγή του αυτοκινήτου kit J2000. Διατίθενται τα πιο κάτω δεδομένα για το έργο:

Activity	Activity Time (days)	Immediate Predecessor(s)
A	2	—
B	6	A
C	4	B
D	5	C
E	7	C
F	5	C
G	5	F
H	3	D, E, G

**Απαιτούμενα:**

- α. Να κατασκευάσετε ένα διάγραμμα δικτύου για το έργο.
- β. Να προσδιορίσετε την κρίσιμη διαδρομή και τη διάρκεια του έργου.
- γ. Ποιο είναι το περιθώριο για κάθε δραστηριότητα;

**Άσκηση 6.2**

Οι ακόλουθες πληροφορίες αφορούν ένα νέο έργο που έχει αναλάβει η εταιρεία σας:

Activity	Activity Time (days)	Immediate Predecessor(s)
A	10	—
B	11	—
C	9	A, B
D	5	A, B
E	8	A, B
F	13	C, E
G	5	C, D
H	10	G
I	6	F, G
J	9	E, H
K	11	I, J

**Απαιτούμενα:**

- α. Να κατασκευάσετε ένα διάγραμμα δικτύου για το έργο.
- β. Να προσδιορίσετε την κρίσιμη διαδρομή και τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Ανάλυση Δικτύου Τεχνική Αξιολόγησης και Αναθεώρησης Προγράμματος (Project Evaluation and Review Technique, PERT)

(7η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η τεχνική ανάλυσης δικτύου PERT χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της διάρκειας ενός έργου όταν υπάρχει υψηλός βαθμός αβεβαιότητας σχετικά με τις εκτιμήσεις της διάρκειας μίας δραστηριότητας.

Χρησιμοποιεί πιθανοτικές εκτιμήσεις χρόνου, δηλ. εκτιμήσεις χρόνου με βάση τη χρήση αισιόδοξης (optimistic), πλέον πιθανής (most likely) και απαισιόδοξης (pessimistic).

Χρησιμοποιώντας τον σταθμισμένο μέσο όρο PERT για την εκτίμηση της διάρκειας κάθε δραστηριότητας, η εκτίμηση της συνολικής διάρκειας του έργου λαμβάνει υπόψη τον κίνδυνο ή την αβεβαιότητα στις εκτιμήσεις της κάθε δραστηριότητας.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η κύρια διαφορά μεταξύ των μεθόδων PERT και CPM είναι ότι η PERT χρησιμοποιεί τρεις χρονικές εκτιμήσεις για κάθε δραστηριότητα ενώ η CPM χρησιμοποιεί μόνο έναν χρόνο για κάθε δραστηριότητα.

Η προσέγγιση αυτή απαιτεί τον καθορισμό των χρόνων για κάθε δραστηριότητα με βάση τριών εκτιμήσεων:

1. Την αισιόδοξη εκτίμηση χρόνου ( $a$ ) η οποία αντιστοιχεί στην πιο σύντομη διάρκεια εκτέλεσης μίας δραστηριότητας που θα προκύψει υπό τις ευνοϊκότερες συνθήκες εκτέλεσης της.
2. Την πλέον πιθανή εκτίμηση χρόνου ( $m$ ) η οποία αντιστοιχεί στην πιο πιθανή διάρκεια εκτέλεσης μίας δραστηριότητας.
3. Την απαισιόδοξη εκτίμηση χρόνου ( $b$ ) η οποία αντιστοιχεί στη μεγαλύτερη διάρκεια εκτέλεσης μίας δραστηριότητας.

Απαιτούνται δύο σημαντικές υποθέσεις: Πρώτα, υποθέτουμε ότι το  $a$ ,  $m$  και  $b$  μπορούν να εκτιμηθούν με ακρίβεια. Είναι καλύτερα οι εκτιμήσεις να θεωρηθούν ως τιμές που καθορίζουν ένα λογικό χρονικό πλαίσιο για τη διάρκεια της δραστηριότητας που έχει συμφωνηθεί μεταξύ του υπεύθυνου του έργου και των μελών της ομάδας που είναι υπεύθυνα για τις δραστηριότητες. Δεύτερο, υποθέτουμε ότι η τυπική απόκλιση,  $\sigma$ , της διάρκειας μίας δραστηριότητας είναι το ένα έκτο της  $b - a$ . Επομένως, η πιθανότητα οι πραγματικοί χρόνοι δραστηριότητας να βρίσκονται μεταξύ του  $a$  και του  $b$  είναι υψηλή, δηλ. εάν ο χρόνος δραστηριότητας ακολουθούσε την κανονική κατανομή, έξι τυπικές αποκλίσεις θα κάλυπταν περίπου το 99,74% της κανονικής κατανομής.

Γνωρίζοντας τις λεπτομέρειες ενός έργου, το δίκτυο του και τις τιμές των χρόνων εκτέλεσης των δραστηριοτήτων ( $t$ ) και τις διακυμάνσεις τους ( $\sigma^2$ ), μπορεί να γίνει μια πλήρης ανάλυση PERT. Αυτό συμπεριλαμβάνει τον καθορισμό του Γρηγορότερου Χρόνου Έναρξης (Early Start Time, ES), του Γρηγορότερου Χρόνου Λήξης (Early Finish Time, EF), του Αργότερου Χρόνου Έναρξης (Late Start Time, LS), του Αργότερου Χρόνου Λήξης (Late Finish Time, LF) και του περιθωρίου (Slack, S) για κάθε δραστηριότητα καθώς και τον εντοπισμό της κρίσιμης διαδρομής, του αναμενόμενου χρόνου ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων (T) και τη διακύμανση ( $\sigma^2$ ) για ολόκληρο το έργο.

## Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές την έννοια σχεδιασμού ενός δικτύου και τη δημιουργία διαγραμμάτων δικτύου. Εστιάζεται στη χρήση της τεχνικής αξιολόγησης και αναθεώρησης προγράμματος (PERT) στον σχεδιασμό δικτύου.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να υπολογίζουν τις πιθανολογούμενες εκτιμήσεις χρόνου·
- να δημιουργούν διαγράμματα δικτύου χρησιμοποιώντας τη μέθοδο PERT·
- να εντοπίζουν την κρίσιμη διαδρομή ενός έργου·
- να ετοιμάζουν υπολογισμούς περιθωρίων και να προσδιορίζουν τη χρήση τους· και
- να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα της μεθόδου PERT.

## Λέξεις κλειδιά

Αισιόδοξη εκτίμηση χρόνου	Απαισιόδοξη εκτίμηση χρόνου	Πιθανή εκτίμηση χρόνου	Πιθανολογούμενοι χρόνοι	Διαγράμματα δικτύου
---------------------------	-----------------------------	------------------------	-------------------------	---------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο περιγράφει την έννοια σχεδιασμού ενός δικτύου και τη δημιουργία διαγραμμάτων δικτύου. Εστιάζεται στη χρήση της τεχνικής αξιολόγησης και αναθεώρησης προγράμματος (PERT) στον σχεδιασμό δικτύου.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**  
[Project Management: Adrienne Watt](#)



Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

## Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 7.1 (βαθμολογημένη – 5 μονάδες )

Ένας υπεύθυνος διαφημιστικού έργου έχει αναπτύξει τα διαγράμματα δικτύου που απεικονίζονται στο πιο κάτω Σχήμα για μια νέα διαφημιστική καμπάνια. Επιπλέον, έχει συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τον χρόνο της κάθε δραστηριότητας, όπως απεικονίζονται στον συνοδευτικό πίνακα.

ACTIVITY	TIME ESTIMATES (wk)			IMMEDIATE PREDECESSOR(S)
	Optimistic	Most Likely	Pessimistic	
A	1	4	7	—
B	2	6	7	—
C	3	3	6	B
D	6	13	14	A
E	3	6	12	A, C
F	6	8	16	B
G	1	5	6	E, F

#### Απαιτούμενα:

- Να υπολογίσετε τον αναμενόμενο χρόνο και την διακύμανση για κάθε δραστηριότητα.
- Να υπολογίσετε τα περιθώρια κάθε δραστηριότητας και να καθορίσετε την κρίσιμη διαδρομή χρησιμοποιώντας τον αναμενόμενο χρόνο διάρκειας εκτέλεσης της κάθε δραστηριότητας.
- Ποια είναι η πιθανότητα ολοκλήρωσης του έργου σε 23 εβδομάδες;

### Άσκηση 7.2

Ένας υπεύθυνος διαφημιστικού έργου έχει δημιουργήσει ένα πρόγραμμα για μια νέα διαφημιστική καμπάνια. Επιπλέον, έχει συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τον χρόνο κάθε δραστηριότητας, όπως απεικονίζονται στον συνοδευτικό πίνακα.

Εκτιμήσεις χρόνου (εβδομάδα)				
Δραστηριότητα	Αισιόδοξη	Πλέον πιθανή	Απαισιόδοξη	Προαπαιτούμενες Δραστηριότητες
A	1	4	7	—

B	2	6	10	—
C	3	3	9	B
D	6	13	14	A
E	4	6	14	A, C
F	6	8	16	B
G	2	5	8	D, E, F

- α. Να υπολογίσετε τον αναμενόμενο χρόνο διάρκειας της κάθε δραστηριότητας (γύρο στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό).
- β. Να υπολογίσετε τα περιθώρια της κάθε δραστηριότητας. Ποια είναι η συνολική διάρκεια του έργου; Βεβαιωθείτε ότι έχετε επισημάνει όλους τους κόμβους στο δίκτυο.
- γ. Να εντοπίσετε την κρίσιμη διαδρομή. Ποιες είναι οι εναλλακτικές διαδρομές και πόσο χρονικό περιθώριο συνδέεται με κάθε μη κρίσιμη διαδρομή;
- δ. Να εντοπίσετε τις εκρήξεις (burst) και τις συγχωνεύσεις (merge) δραστηριοτήτων.
- ε. Δεδομένων των διακυμάνσεων των δραστηριοτήτων, ποια είναι η πιθανότητα να ολοκληρωθεί το έργο την 24η εβδομάδα;
- στ. Ας υποθέσουμε ότι θέλατε να έχετε 99% εμπιστοσύνη ότι το έργο θα ολοκληρωθεί εγκαίρως. Πόσες επιπλέον εβδομάδες θα χρειαζόταν η ομάδα σας για να διαπραγματευτεί προκειμένου να κερδίσει την πιθανότητα του 99%;

### **Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Ανάλυση Δικτύου – Συμπίεση του κόστους

(8η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η διατήρηση του κόστους σε αποδεκτά επίπεδα είναι σχεδόν πάντα εξίσου σημαντική όσο είναι η ανταπόκριση στις ημερομηνίες προγραμματισμού. Στο μάθημα αυτό, εξετάζουμε τη χρήση των μεθόδων PERT και CPM για την ανάπτυξη χρονοδιαγραμμάτων με ελάχιστο κόστος.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Στη διαχείριση ενός έργου υπάρχουν πάντα συμβιβασμοί εξισορρόπησης κόστους-χρόνου. Για παράδειγμα, ένα έργο μπορεί συχνά να ολοκληρωθεί νωρίτερα από ό,τι έχει προγραμματιστεί με την πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων ή την εκτέλεση επιπλέον βάρδιων. Τέτοιες ενέργειες θα μπορούσαν να αποβούν επωφελείς εάν προκύπτουν εξοικονομήσεις ή επιπρόσθετα έσοδα από την πρόωρη ολοκλήρωση του έργου. Το *συνολικό κόστος του έργου* είναι το άθροισμα του άμεσου κόστους, του έμμεσου κόστους και του κόστους ποινών. Τα έξοδα αυτά εξαρτώνται είτε από τους χρόνους των δραστηριοτήτων ή τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου.

*Άμεσο κόστος* περιλαμβάνει τα έξοδα εργατικού δυναμικού, υλικών και οποιαδήποτε άλλα έξοδα που σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητες του έργου. *Έμμεσο κόστος* περιλαμβάνει τα διοικητικά και οικονομικά έξοδα, τα έξοδα απόσβεσης και άλλα γενικά λειτουργικά έξοδα, τα οποία μπορούν να αποφευχθούν με τη μείωση του συνολικού χρόνου του έργου: Όσο μικρότερη είναι η διάρκεια ενός έργου, τόσο χαμηλότερο είναι το έμμεσο κόστος. Τέλος, σε ένα έργο μπορεί να προκύψουν *ποινικά έξοδα* εάν το έργο υπερβεί τη συγκεκριμένη ημερομηνία ολοκλήρωσης ενώ δύναται να δοθεί *κίνητρο* για πρόωρη ολοκλήρωση. Οι υπεύθυνοι έργων μπορούν να μειώσουν τη διάρκεια των δραστηριοτήτων, χρησιμοποιώντας επιπρόσθετους άμεσους πόρους, όπως υπερωρίες, προσωπικό ή εξοπλισμό. Ως εκ τούτου, ο υπεύθυνος ενός έργου μπορεί να εξετάσει το *ενδεχόμενο συμπίεσης (crashing)*, ή επιτάχυνσης ορισμένων δραστηριοτήτων προκειμένου να μειώσει τον συνολικό χρόνο ολοκλήρωσης ενός έργου και το συνολικό κόστος του έργου.

Η ανάλυση του κόστους βασίζεται στην υπόθεση ότι το άμεσο κόστος αυξάνεται γραμμικά καθώς ο χρόνος δραστηριότητας μειώνεται. Αυτή η υπόθεση υποδηλώνει ότι για κάθε μείωση του χρόνου δραστηριότητας την εβδομάδα, το άμεσο κόστος αυξάνεται αναλογικά.

Για κάθε έργο, καθορίζονται οι πιο κάτω χρόνοι και τα σχετικά έξοδα:

*Κανονικός χρόνος (Normal Time, NT)*: Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της δραστηριότητας υπό κανονικές συνθήκες

*Κανονικό κόστος (Normal Cost, NC)*: Το κόστος δραστηριότητας σε σχέση με τον κανονικό χρόνο.

*Χρόνος συμπίεσης (Crash time, CT)*: Ο συντομότερος χρόνος για την ολοκλήρωση της δραστηριότητας.

Κόστος συμπίεσης (*Crash cost, CC*): Το κόστος δραστηριότητας σε σχέση με τον χρόνο συμπίεσης.

Κόστος συμπίεσης ανά εβδομάδα =  $CC - NC / NT - CT$

Για τη βελτίωση της διάρκειας και του κόστους του έργου, ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα.

Βήματα:

1. Καθορισμός της κρίσιμης διαδρομής του έργου.
2. Εντοπισμός των δραστηριοτήτων στην κρίσιμη διαδρομή και το χαμηλότερο κόστος συμπίεσης ανά εβδομάδα.
3. Μείωση του χρόνου της δραστηριότητας μέχρι:
  - να μην μπορεί να μειωθεί περαιτέρω,
  - μια άλλη διαδρομή να καταστεί κρίσιμη, ή
  - η αύξηση του άμεσου κόστους υπερβαίνει τις εξοικονομήσεις που προκύπτουν από τη μείωση της διάρκειας του έργου.

Εάν περισσότερες από μία διαδρομές καταστούν κρίσιμες, ο χρόνος δραστηριότητας σε κάθε διαδρομή μπορεί επίσης να χρειαστεί να μειωθεί.

4. Επανάληψη της διαδικασίας μέχρι η αύξηση του άμεσου κόστους να είναι μεγαλύτερη από τις εξοικονομήσεις που προκύπτουν από τη μείωση της συνολικής διάρκειας του έργου.

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές την έννοια του κόστους ενός έργου, των υπολογισμών του κόστους και της τεχνικής συμπίεσης του κόστους. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην επίτευξη του βέλτιστου κόστους/διάρκειας.

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να παρουσιάζουν τον τρόπο υπολογισμού του συνολικού κόστους ενός έργου·
- να προετοιμάζουν υπολογισμούς του κόστους συμπίεσης δραστηριοτήτων ανά μονάδα χρόνου·
- να παρουσιάζουν τον τρόπο καθορισμού προγράμματος ενός έργου με ελάχιστο κόστος.

### Λέξεις κλειδιά

Κόστος έργου	Μικρότερος Χρόνος	Μικρότερο Κόστος	Κόστος ανά μονάδα χρόνου	Βελτιστοποίηση κόστους	Βελτιστοποίηση χρόνου
--------------	-------------------	------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο επεξηγεί την έννοια του κόστους ενός έργου, των υπολογισμών του κόστους και της τεχνικής συμπίεσης του κόστους. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην επίτευξη του βέλτιστου κόστους/διάρκειας.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

### Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 8.1

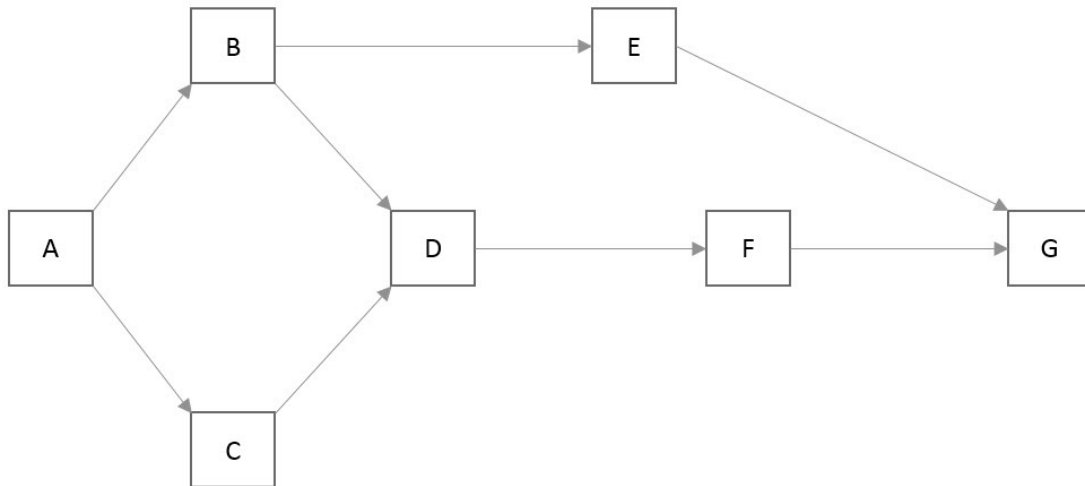
Ποιο είναι το κόστος για την ολοκλήρωση του έργου αυτού (όλες οι διάρκειες δραστηριοτήτων απεικονίζονται σε εβδομάδες και το κόστος σε δολάρια ΗΠΑ) όσο το συντομότερο δυνατόν;

Δραστηριότητα	Προαπαιτούμενη δραστηριότητα	Κανονικός χρόνος	Ελάχιστος χρόνος	Κανονικό κόστος	Κόστος μείωσης
A		12	10	1000	1500
B	A	5	3	1200	1950
C	A	9	7	1500	2100
D	B, C	14	10	1800	2100
E	B	4	3	1400	1875
F	D	9	8	1000	1450
G	E	7	5	700	1200
H	F, G	11	8	2000	3000
I	H	8	6	1100	1700

#### Άσκηση 8.2

Ας υποθέσουμε ότι σκέφτεστε το ενδεχόμενο μείωσης του χρόνου ενός έργου. Το δίκτυο του έργου έχει ως εξής και συνοδεύεται από έναν πίνακα στον οποίο απεικονίζονται οι κρίσιμες δραστηριότητες του έργου και το κόστος συμπίεσης όλων των εργασιών.

- α. Ποιο είναι το κόστος του έργου;  
 β. Ποιες είναι οι καλύτερες δραστηριότητες για συμπίεση;  
 γ. Ποια είναι η αναμενόμενη διάρκεια του έργου αφού έχει πλήρως συμπιεστεί;  
 δ. Ποιο θα είναι το κόστος σε περίπτωση πλήρους συμπίεσης του έργου;



**Δραστηριότητες και Κόστος του Έργου (Κανονικό έναντι Συμπιεσμένου)**

Δραστηριότητα	Κανονικό		Συμπιεσμένο	
	Διάρκεια	Κόστος (σε δολάρια ΗΠΑ)	Διάρκεια	Κόστος (σε δολάρια ΗΠΑ)
A	4 ημέρες	1,000	3 ημέρες	2,000
B	6 ημέρες	1,800	3 ημέρες	3,000
C	4 ημέρες	2,500	3 ημέρες	4,000
D	9 ημέρες	2,700	6 ημέρες	6,500
E	8 ημέρες	2,400	6 ημέρες	4,500
F	5 ημέρες	3,500	3 ημέρες	7,000
G	2 ημέρες	2,400	1 ημέρα	3,000
Συνολικό κόστος		\$16,300		\$30,000

Κόστος συμπίεσης		
Δραστηριότητα	Κόστος συμπίεσης ανά	Στην κρίσιμη διαδρομή

	<b>Ημέρα (\$)</b>	
A	1,000	Ναι
B	400	Ναι
C	1,500	Όχι
D	1,267	Ναι
E	1,050	Όχι
F	1,750	Ναι
G	600	Ναι

Επομένως, το συνολικό κόστος του έργου είναι = \$16,300 + \$10,100 = \$27,400

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαχείριση κόστους – Διαχείριση Δεδουλευμένης Αξίας

(9η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η διαχείριση του κόστους ενός έργου περιλαμβάνει την εκτέλεση των διεργασιών που απαιτούνται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το έργο θα ολοκληρωθεί εντός του εγκεκριμένου προϋπολογισμού.

Ο σχεδιασμός της διαχείρισης του κόστους συνεπάγεται τον καθορισμό πολιτικών, διαδικασιών και τεκμηρίωσης που θα χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο του κόστους ενός έργου.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Κατά την εκτέλεση του έργου, πρέπει να παρακολουθείται το πραγματικό κόστος σε σχέση με τον προϋπολογισμό και να καθορίζεται η δεδουλευμένη αξία των εργασιών που έχουν εκτελεστεί. Το πρώτο βήμα στη διαχείριση του κόστους ενός έργου είναι ο σχεδιασμός του τρόπου διαχείρισης του κόστους καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.

Ο ομάδα του έργου χρησιμοποιεί εκτιμήσεις εμπειρογνομόνων, τεχνικές ανάλυσης και πραγματοποιεί συναντήσεις προκειμένου να αναπτυχθεί το σχέδιο διαχείρισης του κόστους.

Οι παράμετροι κόστους που πρέπει να παρακολουθούνται κατά τη διάρκεια του έργου είναι οι εξής: (α) Σωρευτικό πραγματικό ποσό που δαπανήθηκε από την έναρξη του έργου, (β) Σωρευτική δεδουλευμένη αξία της εργασίας που έχει εκτελεστεί από την έναρξη του έργου και (γ) Σωρευτικό προϋπολογισμένο ποσό που προβλέπεται να δαπανηθεί με βάση το χρονοδιάγραμμα του έργου από την έναρξη του έργου.

Η εκτίμηση του κόστους αφορά τη διεργασία ανάπτυξης μιας προσέγγισης για το κόστος των συντελεστών παραγωγής που απαιτούνται ώστε να ολοκληρωθεί ένα έργο. Ο προϋπολογισμός του κόστους είναι η διεργασία κατανομής της εκτίμησης του συνολικού κόστους για κάθε εργασία προκειμένου να θεσπιστεί μία βάση αναφοράς (*baseline*) μέτρησης της απόδοσης. Εάν ο υπεύθυνος έργου επιθυμεί να σχεδιάσει και να ελέγχει αποτελεσματικά ένα έργο, τότε η ακριβής εκτίμηση είναι ζωτικής σημασίας.

Μία σοβαρή δυσκολία στη σύγκριση των πραγματικών δαπανών με τις προϋπολογισμένες δαπάνες ή τις δαπάνες αναφοράς (*baseline*) για οποιαδήποτε δεδομένη χρονική περίοδο είναι ότι η σύγκριση δεν λαμβάνει υπόψη το ποσό της εργασίας που πραγματοποιήθηκε σε σχέση με το κόστος που προέκυψε.



Η δεδουλευμένη αξία μιας εργασίας που έχει εκτελεστεί (*value completed*) για τις εργασίες που βρίσκονται σε εξέλιξη προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του εκτιμώμενου ποσοστού φυσικής ολοκλήρωσης της κάθε εργασίας με το προβλεπόμενο κόστος για τις εργασίες αυτές. Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι το ποσό που έπρεπε να είχε δαπανηθεί σε κάθε εργασία μέχρι στιγμής. Έπειτα, αυτό μπορεί να συγκριθεί με το πραγματικό ποσό που έχει δαπανηθεί.

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει την τρίτη γνωστική περιοχή του τριπλού περιορισμού - τη διαχείριση του κόστους ενός έργου. Σημαντικά θέματα περιλαμβάνουν τις βασικές αρχές διαχείρισης του κόστους ενός έργου, τις έννοιες και τους όρους, τον σχεδιασμό των πόρων, τους τύπους εκτίμησης κόστους και τη διαχείριση της δεδουλευμένης αξίας.

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αξιολογούν τη διαχείριση του κόστους ενός έργου και τη σημασία της στην επίτευξη της επιτυχίας ενός έργου·
- να εφαρμόζουν τις βασικές αρχές διαχείρισης του κόστους ενός έργου, τις έννοιες και τους όρους·
- να αναπτύσσουν τη διεργασία σχεδιασμού της διαχείρισης του κόστους·
- να αξιολογούν τους διαφορετικούς τύπους εκτίμησης κόστους και τις μεθόδους ετοιμασίας τους· και
- να παρουσιάζουν τη χρήση της διαχείρισης δεδουλευμένης αξίας και της διαχείρισης χαρτοφυλακίου στον έλεγχο του κόστους.

### Λέξεις κλειδιά

Πραγματικό κόστος	Εκτιμήσεις προϋπολογισμού	Ανάλυση ταμειακών ροών	Βάση αναφοράς κόστους	Βάση αναφοράς	Δεδουλευμένη αξία
-------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------	---------------	-------------------

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο επεξηγεί τις βασικές αρχές διαχείρισης του κόστους ενός έργου, τις έννοιες και τους όρους, τον σχεδιασμό των πόρων, τους τύπους εκτίμησης κόστους και τη διαχείριση της δεδουλευμένης αξίας.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

[Project Management: Adrienne Watt](#)  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

## **Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 9.1**

Η διαχείριση δεδουλευμένης αξίας αφορά τον υπολογισμό τριών αξιών για κάθε δραστηριότητα ή συνοπτική δραστηριότητα χρησιμοποιώντας τη μέθοδο δομής ανάλυσης εργασιών (Work Breakdown Structure, WBS) ενός έργου. Να περιγράψετε κάθε μία από αυτές τις τρεις αξίες δίνοντας παραδείγματα.

### **Άσκηση 9.2**

Να εξηγήσετε τον τρόπο με τον οποίο η διαχείριση της δεδουλευμένης αξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο του κόστους και την μέτρηση της απόδοσης ενός έργου και να εξηγήσετε τους λόγους για τους οποίους δεν χρησιμοποιείται πιο συχνά. Ποιοι είναι οι γενικοί κανόνες που εφαρμόζονται για να καθοριστεί κατά πόσο η διακύμανση του κόστους, η διακύμανση του χρονοδιαγράμματος, ο δείκτης απόδοσης κόστους και οι αριθμοί του δείκτη χρονικής απόδοσης είναι καλοί ή κακοί;

## **Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαχείριση Κινδύνων

(10η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Οι υπεύθυνοι έργων πρέπει να εξετάζουν την πιθανότητα εμφάνισης ενός προσδιορισμένου κινδύνου και των επιπτώσεών του. Η διαχείριση των κινδύνων ενός έργου αφορά τον εντοπισμό, την ανάλυση και την απόκριση στους κίνδυνους καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός έργου και προς το συμφέρον της επίτευξης των στόχων του έργου. Συχνά η διαχείριση κινδύνων παραβλέπεται στα έργα, ενώ μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία ενός έργου, βοηθώντας στην επιλογή καλών έργων, στον καθορισμό του αντικειμένου ενός έργου και στην ανάπτυξη ρεαλιστικών εκτιμήσεων.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Ο κίνδυνος είναι μία αβεβαιότητα η οποία μπορεί να έχει αρνητικό ή θετικό αποτέλεσμα στην επίτευξη των στόχων του έργου. Πολλοί οργανισμοί κάνουν κακή διαχείριση των κινδύνων ενός έργου, ή ακόμα και καμία, ενώ οι επιτυχημένοι οργανισμοί κατανοούν την αξία της καλής διαχείρισης κινδύνων ενός έργου.

Η διαχείριση κινδύνων θεωρείται από πολλές επιχειρήσεις ως επένδυση. Το κόστος της διαχείρισης κινδύνων σχετίζεται με τον εντοπισμό των κινδύνων, την ανάλυση των εν λόγω κινδύνων και την κατάρτιση σχεδίων απόκρισης τους. Η απόκριση σε κίνδυνους αφορά την εφαρμογή των σωστών σχεδίων απόκρισης σε κίνδυνους.

Η παρακολούθηση των κινδύνων αφορά την παρακολούθηση της εφαρμογής των σχεδίων απόκρισης, την παρακολούθηση των προσδιορισμένων κινδύνων και την ανάλυση νέων κινδύνων καθώς επίσης την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Ο εντοπισμός των κινδύνων είναι μια συστηματική προσπάθεια προσδιορισμού των απειλών στον σχεδιασμό του έργου. Με τον εντοπισμό των προβλέψιμων κινδύνων, ο υπεύθυνος ενός έργου κάνει ένα πρώτο βήμα προς την αποφυγή τους όταν είναι δυνατόν και τον έλεγχο τους όταν είναι απαραίτητο.

Η πρόβλεψη (ή η εκτίμηση) κινδύνων επιχειρεί να αξιολογήσει κάθε κίνδυνο με δύο τρόπους:

- Την πιθανότητα ότι ο κίνδυνος είναι πραγματικός.
- Τη επίπτωση των προβλημάτων που σχετίζονται με τον κίνδυνο εάν συμβεί.

Ο σχεδιαστής, οι υπεύθυνοι και το τεχνικό προσωπικό ενός έργου εκτελούν τέσσερα βήματα πρόβλεψης κινδύνων. Σκοπός των βημάτων αυτών είναι η αξιολόγηση των κινδύνων με σκοπό την ιεράρχησή τους με βάση προτεραιότητας.

Με την ιεράρχηση των κινδύνων, η ομάδα έχει τη δυνατότητα να διαθέσει τους περιορισμένους πόρους όπου οι κίνδυνοι θα έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο. Κατά την παρακολούθηση των κινδύνων, ο υπεύθυνος ενός έργου παρακολουθεί παράγοντες οι οποίοι δυνατό να παρέχουν ένδειξη εάν ο κίνδυνος γίνεται ολοένα και περισσότερο ή λιγότερο πιθανό να συμβεί.

Η διαχείριση κινδύνων και ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης υποθέτουν ότι οι προσπάθειες μετριασμού έχουν αποτύχει και ότι ο κίνδυνος έχει γίνει πραγματικότητα.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει την έννοια της διαχείρισης κινδύνων ενός έργου, μία από τις πιο υποβαθμισμένες γνωστικές περιοχές στη διαχείριση έργων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε θέματα, όπως τις διεργασίες, τα εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης κινδύνων ενός έργου.

### **Μαθησιακά αποτελέσματα**

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αποτυπώνουν την έννοια του κινδύνου σε σχέση με τη διαχείριση έργων και να απαριθμούν τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης κινδύνων ενός έργου σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές·
- να αξιολογούν τα στοιχεία της διαχείρισης κινδύνων ενός έργου και τα περιεχόμενα ενός σχεδίου διαχείρισης κινδύνων·
- να αξιολογούν την ποσοτική ανάλυση κινδύνων και να καταρτίζουν σχέδια ανάλυσης κινδύνων (Μοντέλα Διαχειριστικής Ωρίμανσης Έργων - Project Management Maturity Models, PMMM)·
- να καταρτίζουν στρατηγικές ανταπόκρισης τόσο σε θετικούς όσο και αρνητικούς κινδύνους· και
- να παρουσιάζουν τρόπους παρακολούθησης των κινδύνων.

### **Λέξεις κλειδιά**

Σχέδια κινδύνων	Διάγραμμα επιρροής	Σχέδια έκτακτης ανάγκης	Ανάλυση κινδύνων	Αξιολόγηση κινδύνων	Διαχείριση Κινδύνων
-----------------	--------------------	-------------------------	------------------	---------------------	---------------------

### **Σχετική βιβλιογραφία**

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο επεξηγεί την έννοια της διαχείρισης κινδύνων ενός έργου, μία από τις πιο υποβαθμισμένες γνωστικές περιοχές στη διαχείριση έργων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε θέματα, όπως τις διεργασίες, τα εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης κινδύνων ενός έργου.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

[Project Management: Adrienne Watt](#)  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

### **Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 10.1**

Ποιες είναι οι βασικές στρατηγικές απόκρισης στους αρνητικούς κινδύνους; Να περιγράψετε κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές.

#### **Άσκηση 10.2**

Να απαριθμήσετε και να περιγράψετε συνοπτικά τις κύριες διεργασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων.

#### **Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## **ΤΙΤΛΟΣ: Ανθρώπινοι Παράγοντες Κίνητρα - Παροχή κινήτρων σε άτομα και ομάδες**

**(11η εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Το ανθρώπινο δυναμικό καθορίζει την επιτυχία και την αποτυχία των οργανισμών και των έργων. Οι περισσότεροι υπεύθυνοι έργων συμφωνούν ότι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία από τις δυσκολότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας στη διαχείριση των πόρων ενός έργου.

### **Εισαγωγικές παρατηρήσεις**

Ένα έργο είναι μια μοναδική δραστηριότητα με αρχή και τέλος, η οποία εκτελείται από ανθρώπους με στόχο να επιτευχθούν καθορισμένοι στόχοι μέσα σε παραμέτρους κόστους, χρόνου και ποιότητας. Η διαχείριση έργων είναι ο συνδυασμός των ανθρώπων, των συστημάτων και των τεχνικών που απαιτούνται για τον συντονισμό των πόρων που είναι απαραίτητοι για την ολοκλήρωση ενός έργου εντός καθορισμένων στόχων.

Τα δίκτυα αποτελούν πολύτιμα εργαλεία γραφικής απεικόνισης των σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων ενός έργου, τον προσδιορισμό των κρίσιμων δραστηριοτήτων και την εκτίμηση της πιθανότητας ολοκλήρωσης του έργου μέχρι μια συγκεκριμένη ημερομηνία. Για να είναι η διαχείριση ενός έργου αποτελεσματική απαιτείται η εφαρμογή μίας καλής προσέγγισης Γκαντ/CPM/PERT. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλα εργαλεία και πρακτικές αποτελεσματικής διαχείρισης έργου. Ο υπεύθυνος του έργου αναμένεται να ενσωματώσει όλες τις πτυχές ενός έργου, να διασφαλίσει ότι οι κατάλληλες γνώσεις και πόροι είναι διαθέσιμοι όταν και όπου χρειάζονται και, κυρίως, να διασφαλίσει ότι τα αναμενόμενα αποτελέσματα παράγονται με έγκαιρο και οικονομικά αποδοτικό τρόπο.

Ένας οργανισμός μπορεί να επηρεάσει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με τρόπους που αυτός επιθυμεί (με σκοπό την απόδοση εργασιών) προσφέροντάς τους τα μέσα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να εκπληρώσουν τους στόχους τους σε αντάλλαγμα για αυτή τη συμπεριφορά. Αυτή η διεργασία επιρροής ονομάζεται παροχή κινήτρων.

- Το ενδογενές κίνητρο ενθαρρύνει τους ανθρώπους να συμμετέχουν σε μία δραστηριότητα για τη δική τους ευχαρίστηση.
- Το εξωγενές κίνητρο ενθαρρύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι για αντάλλαγμα ή για αποφυγή μιας ποινής.

Ο Abraham Maslow υποστήριξε ότι οι άνθρωποι διαθέτουν μοναδικές ιδιότητες που τους επιτρέπουν να κάνουν ανεξάρτητες επιλογές, δίνοντάς τους έτσι τον έλεγχο του πεπερωμένου τους.

Σύμφωνα με την ιεραρχία των αναγκών, οι συμπεριφορές των ανθρώπων καθοδηγούνται ή υποκινούνται από μια σειρά αναγκών.

Ο Frederick Herzberg διαχώρισε δύο κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση: οι παράγοντες κινήτρων και οι παράγοντες υγιεινής.

- Οι παράγοντες κινήτρων είναι οι παράγοντες που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση.
- Οι παράγοντες υγιεινής είναι οι παράγοντες που προκαλούν εργασιακή δυσαρέσκεια.

Τα μέλη μιας ομάδας έργου πρέπει να επιλέγονται με βάση τη δυνατότητά τους να συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων (απόδοση εργασιών) και στη δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων (διατήρηση ομάδας).

Στόχος του ηγέτη μίας ομάδας είναι να χτίσει μια επιτυχημένη και αποτελεσματική ομάδα.

Τα κριτήρια για την αποτελεσματικότητα μίας ομάδας περιλαμβάνουν:

(α) Απόδοση εργασιών: εκπλήρωση εργασιών και οργανωτικών στόχων.

(β) Λειτουργία ομάδας: επικοινωνιακή διατήρηση ομαδικού πνεύματος, χειρισμός των απαιτήσεων των δυναμικών, των ρόλων και των διαδικασιών της ομάδας, και

(γ) Ικανοποίηση των μελών της ομάδας: εκπλήρωση των ατομικών αναγκών ανάπτυξης και σχέσεων.

## Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει στους μαθητές τους ανθρώπινους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαχείριση ενός έργου. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις πρακτικές ενίσχυσης ομαδικού πνεύματος.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να εξετάζουν τις βασικές έννοιες της διαχείρισης ανθρώπων·
- να αναλύουν τις θεωρίες κινήτρων και πώς αυτές μπορούν να εφαρμόζονται σε ένα πραγματικό εργασιακό περιβάλλον· και
- να εφαρμόζουν πρακτικές ανάπτυξης ομάδας.

Λέξεις κλειδιά

Κίνητρο	Ανάπτυξη ομάδας	Ενδυνάμωση	Ομαδική σκέψη	Εξωγενές κίνητρο	Ενδογενές κίνητρο
---------	-----------------	------------	---------------	------------------	-------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford

Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο παρουσιάζει τους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαχείριση ενός έργου. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις πρακτικές ενίσχυσης ομαδικού πνεύματος.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**  
[Project Management: Adrienne Watt](#)  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

## **Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 11.1**

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής, όπως οι υψηλότεροι μισθοί, η περισσότερη εποπτεία ή το ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον, όπου υπάρχουν, παρακινούν τους εργαζόμενους να κάνουν περισσότερα. Αυτή η δήλωση είναι σωστή ή λάθος; Αναπτύξτε.

### **Άσκηση 11.2**

Να προσδιορίσετε το στάδιο ανάπτυξης μίας ομάδας. Γιατί είναι απαραίτητο οι ομάδες έργων να κινηθούν μέσα από αυτά τα στάδια για να είναι παραγωγικές;

## **Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες



## ΤΙΤΛΟΣ: Ανθρώπινοι Παράγοντες - Ηγετικές δεξιότητες

(12η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η διαχείριση έργων είναι ο συνδυασμός των ανθρώπων, των συστημάτων και των τεχνικών που απαιτούνται για τον συντονισμό των πόρων που είναι απαραίτητοι για την ολοκλήρωση ενός έργου εντός καθορισμένων στόχων. Για να είναι η διαχείριση ενός έργου αποτελεσματική απαιτείται η εφαρμογή μίας καλής προσέγγισης Γκαντ/CPM/PERT. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλα εργαλεία και πρακτικές αποτελεσματικής διαχείρισης έργου.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η εφαρμογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας είναι η προσπάθεια δημιουργίας μιας επιτυχημένης και αποτελεσματικής ομάδας. Ως ηγεσία ορίζεται «η ικανότητα ενός ατόμου (ηγέτη) να επηρεάζει τις συμπεριφορές ανθρώπων με σκοπό να πραγματοποιήσει τους στόχους μίας ομάδας με την οικειοθελή συμμετοχή τους». Οι όροι «διαχείριση» και «ηγεσία» συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι δεξιότητες και οι θεωρίες διαχείρισης έχουν μετονομαστεί ώστε να αντικατοπτρίζουν τον πιο μοντέρνο όρο. Ωστόσο, έχουν γίνει προσπάθειες διαχωρισμού της έννοιας τους. Ο *Kotter* (2001) υποστηρίζει ότι η ηγεσία και η διαχείριση περιλαμβάνουν δύο ξεχωριστά σύνολα δράσης.

Η διαχείριση αφορά την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας: οι λειτουργίες της έχουν να κάνουν με τη λογική, τη δομή, την ανάλυση και τον έλεγχο και αποσκοπούν στην παραγωγή τάξης, συνέπειας και προβλεψιμότητας.

Αντιθέτως, η ηγεσία αφορά την αντιμετώπιση της αλλαγής: οι δραστηριότητες της περιλαμβάνουν τη δημιουργία της αίσθησης κατεύθυνσης, την στρατηγική επικοινωνίας και την ενδυνάμωση, την έμπνευση και την παρακίνηση ατόμων να μετατρέψουν ένα όραμα σε πραγματικότητα.

Η διαχείριση ασκείται μέσω πόρων, δραστηριοτήτων, έργων και άλλων βασικών μη προσωπικών πραγμάτων. Η ηγεσία ασκείται μόνο σε άτομα.

Δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να είναι κανείς ηγέτης. Οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν ότι οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτοί που έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις ανάγκες της εκάστοτε κατάστασης.

Είναι σημαντικό να κατανοούμε και να δίνουμε προσοχή στις έννοιες κινήτρου, επιρροής, δύναμης, αποτελεσματικότητας, συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας σε όλες τις διεργασίες ενός έργου.

## Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει στον φοιτητή την έννοια της ηγεσίας και των προσεγγίσεων ηγεσίας στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα στυλ ηγεσίας και, συγκεκριμένα, στην προσέγγιση έκτακτης ανάγκης.

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αποτυπώνουν την έννοια της ηγεσίας·
- να διαχωρίζουν την έννοια της διαχείρισης από την έννοια της ηγεσίας·
- να αξιολογούν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας σε συνάρτηση με την επιχειρηματική κατάσταση· και
- να εφαρμόζουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας σε μια δεδομένη κατάσταση.

## Λέξεις κλειδιά

Ηγεσία	Στυλ ηγεσίας	Προσέγγιση χαρακτηριστικών	Προσέγγιση έκτακτης ανάγκης	Ενδυνάμωση
--------	--------------	----------------------------	-----------------------------	------------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Το βιβλίο επεξηγεί την έννοια της ηγεσίας και των προσεγγίσεων ηγεσίας στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα στυλ ηγεσίας και, συγκεκριμένα, στην προσέγγιση έκτακτης ανάγκης.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**  
[Project Management: Adrienne Watt](#)  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

## Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 12.1

Λαμβάνοντας υπόψη τις μελέτες για τις θεωρίες χαρακτηριστικών στην ηγεσία, ποια από τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται κρίσιμα για την αποτελεσματική ηγεσία είναι πιο κρίσιμα για τους υπεύθυνους έργων; Εξηγήστε γιατί.

## Άσκηση 12.2

Το κεφάλαιο τόνισε την ιδέα ότι η διαχείριση ενός έργου είναι μια δραστηριότητα που απαιτεί ισχυρές ηγετικές ικανότητες. Να συζητήσετε από ποια έννοια η δήλωση αυτή είναι σωστή.

## Άσκηση 12.3 (βαθμολογημένη – 40 μονάδες)

Ο Brian Smith, διαχειριστής δικτύου της Advanced Energy Technology (AET), ανέλαβε την ευθύνη να μεταφέρει ένα μεγάλο κέντρο δεδομένων σε μια νέα τοποθεσία γραφείων.

Η διαδικασία απαιτούσε προσεκτικό σχεδιασμό καθώς η AET δραστηριοποιείται στην εξαιρετικά ανταγωνιστική βιομηχανία πετρελαίου. Η AET είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες εθνικές εταιρείες λογισμικού που παρέχουν πακέτα λογιστικής και διαχείρισης επιχειρήσεων για χονδρικούς πωλητές πετρελαίου και διανομείς βενζίνης. Πριν από μερικά χρόνια, η AET ξεκίνησε να ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών εφαρμογής. Το μεγάλο κέντρο δεδομένων τους παρέχει στους πελάτες απομακρυσμένη πρόσβαση στην πλήρη σουίτα συστημάτων λογισμικού εφαρμογών της AET. Παραδοσιακά, ένα από τα πρωταρχικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της AET ήταν η αξιοπιστία της εταιρείας ως εμπορικό σήμα. Λόγω της πολυπλοκότητας του έργου αυτού, η Εκτελεστική Επιτροπή επέμεινε να διεξαχθεί προκαταρκτική ανάλυση της προβλεπόμενης ημερομηνίας ολοκλήρωσης.

Κατά την προετοιμασία ανάλυσης PERT, ο Brian έχει συλλέξει πληροφορίες που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Απαιτούμενα:

1. Να αναπτύξετε το διάγραμμα δικτύου AON. Ποια είναι η διάρκεια του έργου; Να εντοπίσετε τα χρονικά περιθώρια (*slack times*) για κάθε δραστηριότητα (20 μονάδες).
2. Ποια είναι η πιθανότητα ολοκλήρωσης του έργου σε 68 ημέρες; (20 μονάδες)
3. Η σημασία του έργου αυτού ανησυχεί πολύ την εκτελεστική επιτροπή. Η επιτροπή έχει αποφασίσει ότι χρειάζεται περισσότερη ανάλυση της διάρκειας κάθε δραστηριότητας. Πριν από την ανάλυση αυτή, ζήτησαν από τον Brian να υπολογίσει ποια θα πρέπει να είναι η αναμενόμενη διάρκεια του έργου για να εξασφαλιστεί 93% πιθανότητα ολοκλήρωσής του εντός 68 ημερών. (20 μονάδες)
4. Να εντοπίσετε και να συζητήσετε τυχόν επιπτώσεις στη διεργασία διαχείρισης του έργου. (40 μονάδες)

Δραστηριότητα	Περιγραφή	Αισιόδοξη εκτίμηση χρόνου (a)	Πλέον πιθανή εκτίμηση χρόνου (m)	Απαισιόδοξη εκτίμηση χρόνου (b)	Προαπαιτούμενες δραστηριότητες
A	Συνάντηση ομάδας	0,5	1	1,5	-
B	Πρόσληψη υπεργολάβων	6	7	8	A
C	Σχεδιασμός δικτύου	12	14	16	A
	<b>Σύστημα εξαερισμού</b>	—	—	—	—
D	Παραγγελία συστήματος εξαερισμού	18	21	30	A
E	Εγκατάσταση συστήματος εξαερισμού	5	7	9	D
	<b>Καινούρια ράφια</b>	—	—	—	—
F	Παραγγελία καινούριων ραφιών	13	14	21	A
G	Εγκατάσταση ραφιών	17	21	25	
	<b>Συστήματα παροχής ενέργειας και καλώδια</b>	—	—	—	—
H	Παραγγελία συστημάτων παροχής ενέργειας και καλωδίων	6	7	8	A
I	Εγκατάσταση συστημάτων παροχής ενέργειας	5	5	11	
J	Εγκατάσταση καλωδίων	6	8	10	H,G
K	Ανακαίνιση του κέντρου δεδομένων	19	20	27	B,C
L	Επιθεώρηση από τον δήμο	1	2	3	B,E,G
	<b>Συναντήσεις μετάβασης</b>	—	—	—	—
M	Εγκαταστάσεις	7	8	9	J
N	Λειτουργίες/συστήματα	5	7	9	J
O	Λειτουργίες/τηλεπικοινωνίες	6	7	8	J
P	Συστήματα & εφαρμογές	7	7	13	J
Q	Εξυπηρέτηση πελατών	5	6	13	J
R	Έλεγχος τροφοδότησης ενέργειας	0,5	1	1,5	I,J,K
S	Εγκατάσταση διακομιστών δοκιμών	5	7	9	A,B,N,O,P,Q
T	Έλεγχος ασφάλειας διαχείρισης	1	2	3	E,S
U	Έλεγχος πρωτογενών συστημάτων	1,5	2	2,5	T
V	Ορισμός ημερομηνίας μετακίνησης	1	1	1	U
W	Πλήρης μετακίνηση	1	2	3	V

**Χρόνος σε ημέρες**

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες

## ΤΙΤΛΟΣ: Ποιότητα - Εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας

(13η εβδομάδα)

### Σύνοψη

Η ποιότητα είναι ένα σοβαρό ζήτημα ενώ πολλά εργαλεία και τεχνικές σχετίζονται με τη διαχείριση της ποιότητας των έργων και πολλοί άνθρωποι συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη σύγχρονης διαχείρισης της ποιότητας. Η διαχείριση της ποιότητας ενός έργου διασφαλίζει ότι το έργο θα ικανοποιήσει τις ανάγκες για τις οποίες αναλήφθηκε.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η διεργασία διαχείρισης της ποιότητας ενός έργου περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Σχεδιασμός διαχείρισης της ποιότητας: προσδιορισμός των προτύπων ποιότητας που σχετίζονται με το έργο και του τρόπου ικανοποίησής τους. Το μετρικό σύστημα είναι ένα πρότυπο μέτρησης.
- Διαχείριση της ποιότητας: μεταφορά του σχεδίου διαχείρισης της ποιότητας σε εκτελέσιμες δραστηριότητες ποιότητας.
- Έλεγχος ποιότητας: παρακολούθηση των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων του έργου προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τα σχετικά πρότυπα ποιότητας.

Προϋποθέτει την ικανότητα πρόβλεψης καταστάσεων και την προετοιμασία δράσεων με σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Εφαρμόζονται οι ακόλουθες μέθοδοι πρόληψης ελαττωμάτων:

- Επιλογή κατάλληλων υλικών.
- Εκπαίδευση και καθοδήγηση ατόμων για ποιότητα.
- Σχεδιασμός διεργασιών που να διασφαλίζει το κατάλληλο αποτέλεσμα.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι του έργου πρέπει να συνεργάζονται για την εξισορρόπηση της ποιότητας, του αντικειμένου, του χρόνου και του κόστους του έργου. Οι υπεύθυνοι έργων είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση της ποιότητας των έργων τους.

Η διασφάλιση της ποιότητας περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των σχετικών προτύπων ποιότητας του έργου. Βασικά εργαλεία τα οποία βοηθούν στον έλεγχο της ποιότητας συμπεριλαμβάνουν:

- Διαγράμματα αιτίας - αποτελέσματος
- Διάγραμμα ελέγχου
- Κατάσταση ελέγχου
- Διάγραμμα διασποράς
- Ιστόγραμμα
- Διάγραμμα Pareto
- Διαγράμματα ροής
- Έξι Σίγμα

Η μέθοδος των Έξι Σίγμα (six sigma) είναι ένα ολοκληρωμένο και ευέλικτο σύστημα για την επίτευξη, τη διατήρηση και τη μεγιστοποίηση της επιχειρηματικής επιτυχίας. Καθοδηγείται μοναδικά από την κατανόηση των αναγκών των πελατών, την πειθαρχημένη χρήση

δεδομένων και την στατιστική τους ανάλυση σε συνδυασμό με επιμελή προσοχή στη διοίκηση, τη βελτίωση και τον επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών διεργασιών.

### Στόχοι/Σκοποί

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να παρουσιάσει στους φοιτητές τις έννοιες της διαχείρισης της ποιότητας όπως αυτές εφαρμόζονται στη διαχείριση ενός έργου. Υπογραμμίζει τη σημασία της ποιότητας σε ένα έργο, ορίζει την ποιότητα και τη διαχείριση της ποιότητας και επεξηγεί τις διεργασίες σχεδιασμού, διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας και στον τρόπο εφαρμογής τους.

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές αναμένεται να είναι σε θέση:

- να αιτιολογούν τη διαχείριση της ποιότητας και τη σημασία της στην επίτευξη της επιτυχίας ενός έργου·
- να αναλύουν τη διαχείριση της ποιότητας ενός έργου και να αξιολογούν πώς συσχετίζεται η ποιότητα με τις διάφορες πτυχές ενός έργου·
- να παρουσιάζουν τον σχεδιασμό διαχείρισης της ποιότητας και πώς συσχετίζεται η ποιότητα με το αντικείμενο της διαχείρισης·
- να εκτιμούν τη σημασία της διαχείρισης και της διασφάλισης της ποιότητας· και
- να εφαρμόζουν εργαλεία και τεχνικές ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας.

### Λέξεις κλειδιά

Έλεγχος ποιότητας	Διασφάλιση ποιότητας	Εκτίμηση κόστους	Έξι Σίγμα	Διαγράμματα αιτίας - αποτελέσματος	Διάγραμμα Pareto
-------------------	----------------------	------------------	-----------	------------------------------------	------------------

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Project Management: The Managerial Process – Clifford Gray, Erik Larson Mc Graw Hill.

Στο βιβλίο επεξηγούνται οι έννοιες της διαχείρισης της ποιότητας όπως αυτές εφαρμόζονται στη διαχείριση ενός έργου. Περαιτέρω υπογραμμίζει τη σημασία της ποιότητας σε ένα έργο, ορίζει την ποιότητα και τη διαχείριση της ποιότητας και επεξηγεί τις διεργασίες σχεδιασμού, διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας και στον τρόπο εφαρμογής τους.

- **Συμπληρωματικές πηγές/υλικό**

Project Management: Adrienne Watt  
BCcampus

Αυτό το βιβλίο καλύπτει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων. Περιλαμβάνει τη διαδικασία έναρξης, προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και κλεισίματος του έργου.

### **Ασκήσεις / δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 13.1**

Η Vera Johnson και η Merris Williams παρασκευάζουν καθαριστικό λεκέδων. Η διαδικασία συσκευασίας αποτελείται από τέσσερα βήματα: (1) ανάμειξη, (2) γέμισμα, (3) κλείσιμο δοχείου και (4) τοποθέτηση ετικέτας. Έχουν προβεί στην ανάλυση των αποτυχιών διεργασίας που έχουν καταγραφεί, η οποία παρουσιάζει τα εξής:

Process failure		Frequency
Lumps of unmixed product		7
Over- or underfilled jars		18
Jar lids did not seal		6
Labels rumped or missing		29
	Total	60

Να κατασκευάσετε ένα διάγραμμα Pareto για να εντοπίσετε τις ζωτικές αποτυχίες.

#### **Άσκηση 13.2**

1. Τι είναι οι συγκριτικές δομικές αναφορές (*benchmarks*) και πώς μπορούν να βοηθήσουν στη διασφάλιση της ποιότητας; Να περιγράψετε τις τυπικές συγκριτικές δομικές αναφορές που σχετίζονται με ένα κολέγιο ή ένα πανεπιστήμιο.

#### **Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**

Περίπου 15 ώρες



## **ΤΕΛΙΚΗ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ / ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ**

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας τηλεδιάσκεψης, οι φοιτητές ενημερώνονται για τη μορφή της τελικής εξέτασης (π.χ. ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σύντομες ή εκτενείς απαντήσεις, μελέτες περιπτώσεων, κ.τ.λ.) και εάν η εξέταση θα είναι με ανοικτά βιβλία ή όχι.

**ΤΙΤΛΟΣ:**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14η εβδομάδα)**

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή**  
Περίπου 50 ώρες.

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### Τίτλος: Ορισμός του Έργου - Οι στόχοι της Διαχείρισης Έργων

(1η Εβδομάδα)

#### Άσκηση 1.1

Η διαχείριση έργων είναι «η εφαρμογή γνώσεων,

δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών για την οργάνωση των δραστηριοτήτων ενός έργου με σκοπό την εκπλήρωση των απαιτήσεων ενός έργου». Το πλαίσιο της διαχείρισης έργων παρουσιάζει γραφικά τη διεργασία έναρξης ενός έργου λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων και εφαρμόζοντας τις εννέα γνωστικές περιοχές της διαχείρισης έργων και διάφορα εργαλεία και τεχνικές που οδηγούν στην επιτυχή ολοκλήρωση του έργου και, συνεπώς, στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, εάν ο σκοπός ενός έργου ήταν η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource System, ERP) για μία μεγάλη εταιρεία, οι εμπλεκόμενοι θα ήταν διευθυντικά στελέχη και χρήστες από διάφορα τμήματα (τμήμα οικονομικών, παρασκευής, ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογιών πληροφορικής, κ.τ.λ.), όλες οι εννέα γνωστικές περιοχές θα ήταν σημαντικές, θα εφαρμόζονταν πολυάριθμα εργαλεία και τεχνικές και η επιτυχία του έργου θα βασιζόταν στην εκτέλεση σημαντικών λειτουργιών εντός συγκεκριμένου χρόνου και κόστους ή βάζοντας το νέο σύστημα να πληρώσει το ίδιο εντός μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

#### Άσκηση 1.2

Ένα έργο είναι «μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος». Εκτός από προσωρινό και μοναδικό, άλλα χαρακτηριστικά ενός έργου είναι ότι επιφέρει αλλαγές και επιτρέπει τη δημιουργία αξίας, αναπτύσσεται προοδευτικά, απαιτεί πόρους από διάφορους τομείς, πρέπει να έχει έναν κύριο πελάτη ή χορηγό και χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Τα έργα είναι διαφορετικά από τις καθημερινές δραστηριότητες κυρίως διότι έχουν συγκεκριμένους στόχους και καθορισμένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης. Ο τριπλός περιορισμός είναι η διαχείριση του αντικειμένου, του χρόνου και του κόστους. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν ένα έργο είναι η ποιότητα, οι κίνδυνοι, το ανθρώπινο δυναμικό, η επικοινωνία και οι εμπλεκόμενοι.

## **Τίτλος: Τα Χαρακτηριστικά μίας Επιτυχημένης Διαχείρισης Έργου Καθήκοντα του Υπεύθυνου του Έργου**

**(2η Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 2.1**

Ο υπεύθυνος ενός έργου είναι υπεύθυνος για την επιτυχία του έργου. Πρέπει να διαθέτει πολλές δεξιότητες, μερικές από τις οποίες είναι ηγετικές δεξιότητες, οργανωτικές δεξιότητες, τεχνικές δεξιότητες και πολλές μαλακές δεξιότητες. Οι υπεύθυνοι έργων πληροφορικής πρέπει να διαθέτουν τις ίδιες δεξιότητες με τους υπεύθυνους γενικών έργων. Ωστόσο, πρέπει να διαθέτουν γνώσεις για την τεχνολογία που χρησιμοποιείται για το έργο και το είδος των ατόμων που εργάζονται σε έργα τεχνολογιών πληροφορικής. Η ηγεσία, για παράδειγμα, αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού υπεύθυνου έργου. Η αγορά εργασίας των υπεύθυνων έργων παραμένει ισχυρή, ιδιαίτερα για αυτούς που διαθέτουν ισχυρές επιχειρηματικές και ηγετικές δεξιότητες.

### **Άσκηση 2.2**

Οι οργανώσεις κατά λειτουργία διαθέτουν διευθυντές ή αντιπροέδρους με ειδικότητες, όπως την μηχανική, την κατασκευή, την τεχνολογία πληροφοριών, κ.τλ. Το προσωπικό τους διαθέτει εξειδικευμένες δεξιότητες στους αντίστοιχους τομείς εξειδίκευσής τους. Οι οργανώσεις κατά έργο διαθέτουν υπεύθυνους έργων αντί για λειτουργικούς διαχειριστές οι οποίοι αναφέρουν στον Γενικό Διευθυντή. Οι οργανώσεις τύπου μήτρας αντιπροσωπεύουν τη μέση οδό μεταξύ των δομών κατά λειτουργία και των δομών κατά έργο. Το προσωπικό συχνά αναφέρει τόσο στον λειτουργικό διαχειριστή όσο και σε έναν ή περισσότερους υπεύθυνους έργων. Οι υπεύθυνοι έργων έχουν τη μεγαλύτερη εξουσία στις δομές κατά έργο, ακολούθως στις δομές τύπου μήτρας και, τέλος, στις δομές κατά λειτουργία.

## **Τίτλος: Περιορισμοί στην ολοκλήρωση έργων Κύκλος ζωής έργου**

**(3η Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 3.1**

Οι βασικές περιοχές είναι οι εξής:

- Το χρονοδιάγραμμα του έργου, με ιδιαίτερη αναφορά στους κρίσιμους χρόνους των γεγονότων και τις πιθανές συμφορήσεις. Πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση σχετικά με τους χρόνους δραστηριότητας που έχουν επιτευχθεί και τις επιπτώσεις τους σε ολόκληρο το έργο. Εάν χρησιμοποιείται ανάλυση δικτύου, τότε είναι ζωτικής σημασίας

το δίκτυο να επανεξετάζετε και να ενημερώνεται για να ληφθεί υπόψη η πραγματική επίδοση που επιτεύχθηκε.

- Ο προϋπολογισμός του έργου. Οι διαδικασίες ελέγχου προϋπολογισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως προς οποιαδήποτε άλλη μορφή προϋπολογισμού.
- Τα πρότυπα ποιότητας και απόδοσης. Τα πρότυπα αυτά πρέπει να παρακολουθούνται σε σχέση με τις αρχικές προδιαγραφές του έργου και τις αλλαγές που συμφωνούνται με τους εμπλεκόμενους κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του έργου.

Όπου είναι δυνατόν, όλα αυτά πρέπει να πραγματοποιούνται μέσω θετικής αναφοράς η οποία απαιτεί την ανάληψη δράσης.

### **Άσκηση 3.2**

Ένας παραδοσιακός κύκλος ζωής ενός έργου είναι η συλλογή των φάσεων ενός έργου—η έναρξη του έργου, η οργάνωση και η προετοιμασία, η εκτέλεση των εργασιών και η ολοκλήρωση του έργου. Οι φάσεις αυτές δεν διαφέρουν από έργο σε έργο. Οι κύκλοι ζωής ενός προϊόντος ποικίλουν σημαντικά με βάση της φύση του έργου. Ο οδηγός PMBOK® - Έκτη έκδοση περιγράφει συνοπτικά πέντε κύκλους ζωής προϊόντος ή ανάπτυξης. Δύο παράγοντες είναι σημαντικοί για να αποφασιστεί ποιος κύκλος ζωής θα χρησιμοποιηθεί: Ο βαθμός αλλαγής των απαιτήσεων και η συχνότητα παράδοσης χρησιμων αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, η πρόβλεψη του κύκλου ζωής για ένα προϊόν με χαμηλό βαθμό αλλαγής απαιτήσεων και χαμηλή συχνότητα παράδοσης, θα ήταν κατάλληλη. Οι υπεύθυνοι έργων πρέπει να κατανοούν και τους δύο παράγοντες καθώς διαχειρίζονται έργα και συχνά βοηθούν στη δημιουργία προϊόντων.

## **Τίτλος: Η διεργασία Διαχείρισης Έργων Σχεδιασμός και προγραμματισμός έργου**

**(4η Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 4.1**

Οι περιγραφές για το τι συμβαίνει σε κάθε μία από τις πέντε ομάδες διεργασιών παρατίθενται παρακάτω:

- Η εκκίνηση περιλαμβάνει δράσεις που πρέπει να εκτελεστούν για να ξεκινήσει ή να τελειώσει ένα έργο ή οι φάσεις ενός έργου. Μερικά παραδοτέα περιλαμβάνουν τον καθορισμό της επιχειρηματικής ανάγκης ενός έργου, την εύρεση χρηματοδότη και την επιλογή υπεύθυνου έργου.
- Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τη δημιουργία λειτουργικών σχεδίων για ολόκληρο το έργο. Κάθε γνωστική περιοχή απαιτεί την ανάπτυξη σχεδίων.
- Η εκτέλεση αφορά τον συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων και δραστηριοτήτων για την υλοποίηση των σχεδίων του έργου. Τα παραδοτέα περιλαμβάνουν τα προϊόντα του έργου ή τη φάση.

- Η παρακολούθηση και ο έλεγχος διασφαλίζει την εκπλήρωση των στόχων του έργου. Τα παραδοτέα περιλαμβάνουν την παρακολούθηση και τη μέτρηση της προόδου και τη λήψη διορθωτικών δράσεων.
- Το κλείσιμο αφορά την ομαλή ολοκλήρωση του έργου. Τα παραδοτέα περιλαμβάνουν ενημερώσεις περιουσιακών στοιχείων οργανωτικών διεργασιών και κλειστές προμήθειες.

Πριν την εκκίνηση ενός έργου, οι οργανισμοί, μεταξύ άλλων, προσδιορίζουν το αντικείμενο, τον χρόνο και τους περιορισμούς στο κόστος για ένα έργο, εντοπίζουν τον χορηγό του έργου, επιλέγουν τον υπεύθυνο του έργου και αναπτύσσουν μια επιχειρηματική υπόθεση.

#### **Άσκηση 4.2 (βαθμολογημένη)**

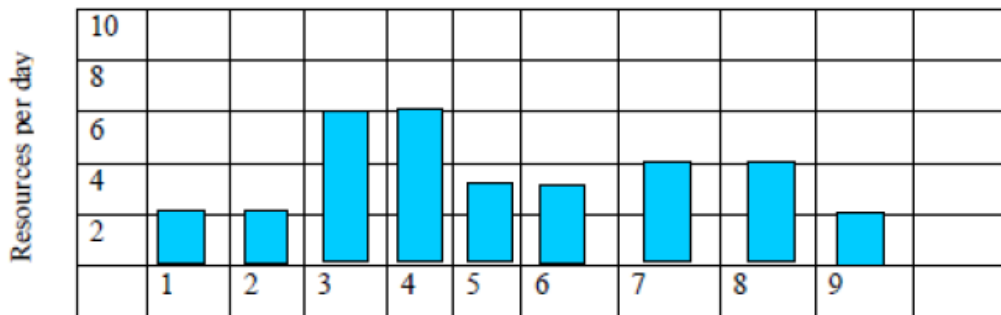
### **Τίτλος: Σχεδιασμός και Εξομάλυνση Πόρων**

**(5η Εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 5.1**

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα κρίσιμης διαδρομής, η δραστηριότητα 200 έχει μια σχέση αλληλουχίας *τέλους-αρχής* με τη δραστηριότητα 400. Επομένως, η δραστηριότητα 400 χρειάζεται επίσης να μετακινηθεί 2 ημέρες μπροστά. Το διάγραμμα Γκαντ που προκύπτει και το ιστόγραμμα εξομάλυνσης των πόρων τώρα θα φαίνονται ως εξής:

Activity Number	Mon 1	Tue 2	Wed 3	Thu 4	Fri 5	Sat 6	Sun 7	Mon 8	Tue 9	Wed 10	Thu 11
100	2	2									
200					2	2					
300			6	6							
400							3	3			
500					1	1	1	1			
600									2		
Total	2	2	6	6	3	3	4	4	2		
Total Running	2	4	10	16	19	22	26	30	32		



### Άσκηση 5.2

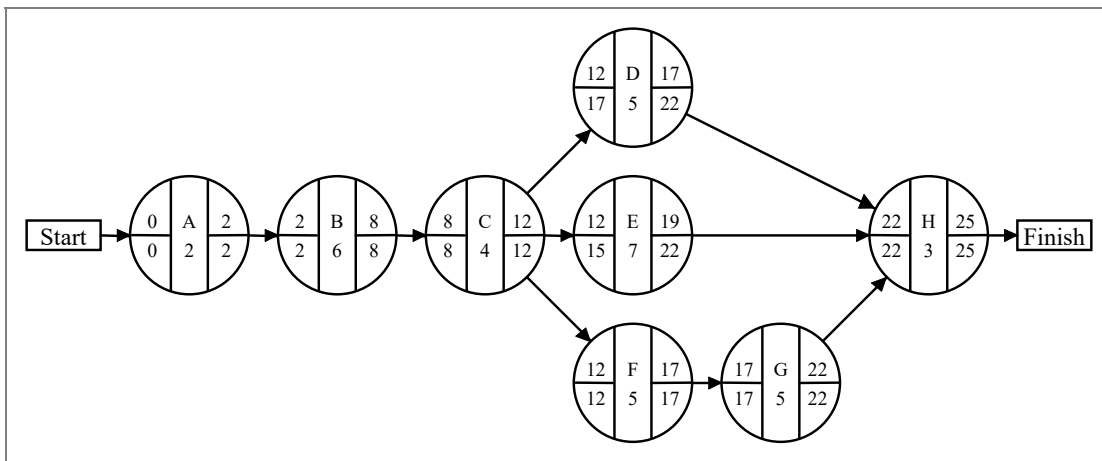
Η φόρτωση των πόρων βοηθά τον υπεύθυνο ενός έργου να δει ποια άτομα έχουν προγραμματιστεί για να εργαστούν σε ένα έργο και τότε έχουν προγραμματιστεί να εργαστούν. Η ομαλοποίηση των πόρων βοηθά στην εξομάλυνση της κατανομής των πόρων και στη μείωση των συγκρούσεων προγραμματισμού. Και οι δύο αυτές τεχνικές διευκολύνουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Τίτλος: Ανάλυση Δικτύου - Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής (CPM)

(6η Εβδομάδα)

Άσκηση 6.1

α. Το διάγραμμα AON είναι:



β. Η κρίσιμη διαδρομή είναι A–B–C–F–G–H και η διάρκεια είναι 25 ημέρες.

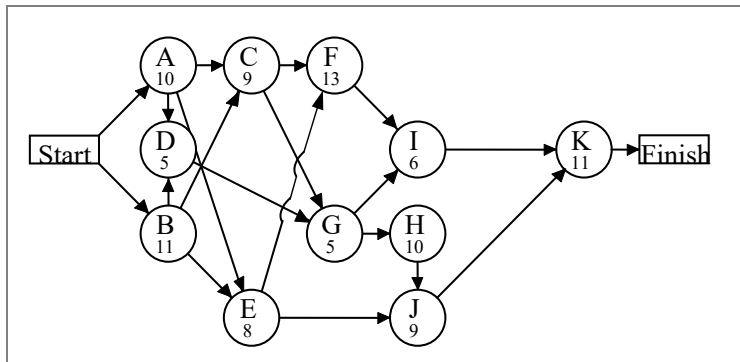
γ. **Δραστηριότητα**      **Περιθώριο  
δραστηριότητας**

A	0
B	0
C	0
D	$22 - 17 = 5$
E	$22 - 19 = 3$
F	0
G	0
H	0



## Άσκηση 6.2

α. Το διάγραμμα AON απεικονίζεται πιο κάτω:



β. Η κρίσιμη διαδρομή είναι B–C–G–H–J–K και η αναμενόμενη διάρκεια του έργου είναι 55 ημέρες.

## Τίτλος: Ανάλυσης Δικτύου - Τεχνική Αξιολόγησης και Αναθεώρησης Προγράμματος (PERT)

(7η εβδομάδα)

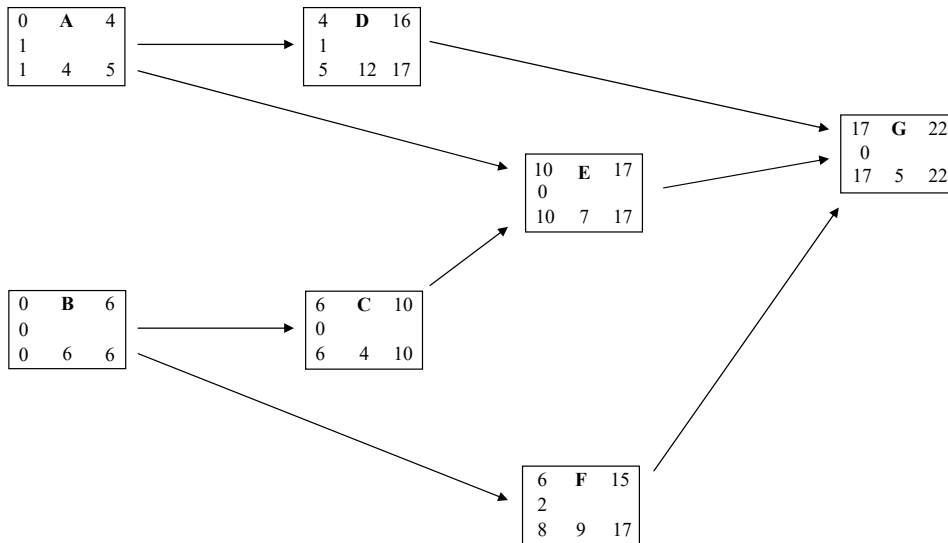
### Άσκηση 7.1 (βαθμολογημένη)

#### Άσκηση 7.2

α. Οι χρόνοι δραστηριότητας είναι:

<u>Δραστηριότητα</u>	<u>Αναμενόμενη διάρκεια</u>
A	4
B	6
C	4
D	12
E	7
F	9
G	5

β.



Η συνολική διάρκεια του έργου είναι 22 εβδομάδες.

γ. Η κρίσιμη διαδρομή είναι: B – C – E – G

Άλλες διαδρομές περιλαμβάνουν: A – D – G  
A – E – G  
B – F – G

Διαδρομή περιθωρίου

2 ημέρες  
1 ημέρα  
2 ημέρες

δ. Εκρήξεις Δραστηριοτήτων: A και B  
Συγχωνεύσεις Δραστηριοτήτων: E και G

ε.

Εκτιμήσεις διάρκειας					
Δραστηριότητα	Απαισιόδοξη	Πιθανή	Αισιόδοξη	Εκτίμηση χρόνου (Beta)	Διακύμανση
A	7	4	1	4	$[(7 - 1)/6]^2 = 36/36 = 1,00$
B	10	6	2	6	$[(10 - 2)/6]^2 = 64/36 = 1,78$
C	9	3	3	4	$[(9 - 3)/6]^2 = 36/36 = 1,00$

D	14	13	6	12	$[(14 - 6)/6]^2 = 64/36 = 1,78$
E	14	6	4	7	$[(14 - 4)/6]^2 = 100/36 = 2,78$
F	16	8	6	9	$[(16 - 6)/6]^2 = 100/36 = 2,78$
G	8	5	2	5	$[(8 - 2)/6]^2 = 36/36 = 1,00$

Διακύμανση έργου ( $\sigma_p^2$ ) =  $1,78 + 1,00 + 2,78 + 1,00 = 6,56$

Η τυπική απόκλιση έργου ( $\sigma_p$ ) είναι:  $\sqrt{\text{project variance}} = 2,56$  εβδομάδες

Η πιθανότητα ολοκλήρωσης του έργου την 24η εβδομάδα φαίνεται στον τύπο:

$$Z = (\text{Ημερομηνία παράδοσης} - \text{Αναμενόμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης})/\sigma_p$$

$$= (24 - 22)/2,56 \text{ ή } 0,78$$

Σύμφωνα με τον κανονικό πίνακα (Παράρτημα Α), το Z αξίας 0,78 ισοδυναμεί με μία πιθανότητα 78,23%.

στ. Για να διασφαλίσουμε 99% πιθανότητα ότι το έργο θα ολοκληρωθεί έγκαιρα, ο τύπος θα είχε ως εξής:

$$\begin{aligned} \text{Ημερομηνία παράδοσης} &= \text{Αναμενόμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης} + (Z \times \sigma_p) \\ &= 22 \text{ εβδομάδες} + (2,33 \times 2,56) \\ &= 27,96 \text{ ή περίπου } 28 \text{ εβδομάδες} \text{ θα μας έδινε } 99\% \text{ πιθανότητα.} \end{aligned}$$

## Τίτλος: Ανάλυση Δικτύου – Συμπύεση του κόστους

(8η εβδομάδα)

### Άσκηση 8.1

Η αρχική διάρκεια του έργου είναι 63 εβδομάδες χάρη στην πολύτιμη συμβολή της διαδρομής ACDFHI. Η διάρκεια της διαδρομής ABEGHI είναι 47 εβδομάδες και της διαδρομής ABDFHI 59 εβδομάδες. Το βασικό κόστος έργου είναι \$11,700.

Οι αγορές από τις λιγότερο ακριβές στις πιο ακριβές είναι ως εξής:

Η δραστηριότητα D μειώθηκε 4 ημέρες για \$300

Η δραστηριότητα A μειώθηκε 2 ημέρες για \$500

Η δραστηριότητα C μειώθηκε 2 ημέρες για \$600

Η δραστηριότητα I μειώθηκε 2 ημέρες για \$600

Η δραστηριότητα H μειώθηκε 3 ημέρες για \$1,000

Η δραστηριότητα F μειώθηκε 1 ημέρα για \$450

Η καινούρια διάρκεια του έργου είναι 49 ημέρες με το μήκος διαδρομής ACDFHI=49, ABEGHI=40 και ABDFHI=45. Το συνολικό κόστος του έργου είναι τώρα \$15,150.

## Άσκηση 8.2

α. Ποιο είναι το κόστος του έργου;

Γνωρίζουμε από τον πίνακα κόστους ότι το κανονικό (μη συμπιεσμένο) κόστος του έργου είναι \$16,300.

β. Ποιες είναι οι καλύτερες δραστηριότητες για συμπίεση;

Κατά τον εντοπισμό των καλύτερων δραστηριοτήτων για συμπίεση, πρέπει πρώτα να εντοπίσουμε την κρίσιμη διαδρομή επειδή η συμπίεση δραστηριοτήτων στην κρίσιμη διαδρομή θα οδηγήσει σε μικρότερη διάρκεια έργου. Σύμφωνα με τον πίνακα, μπορούμε να εντοπίσουμε ως κρίσιμες τις δραστηριότητες A, B, D, F και G. Επομένως, με βάση το χαμηλότερο κόστος συμπίεσης ανά ημέρα, θα δώσουμε την εξής προτεραιότητα (κατά σειρά): Δραστηριότητα B, Δραστηριότητα G, Δραστηριότητα A, Δραστηριότητα D και Δραστηριότητα F.

γ. Ποια είναι η αναμενόμενη διάρκεια του έργου αφού έχει πλήρως συμπιεστεί;

Το πλήρως συμπιεσμένο έργο θα έχει αναμενόμενη διάρκεια 16 ημέρες.

δ. Ποιο θα είναι το κόστος σε περίπτωση πλήρους συμπίεσης του έργου;

Πρέπει να θυμόμαστε ότι δεν χρειάζεται να συμπίεσουμε μη κρίσιμες δραστηριότητες. Επομένως, θα ήταν λάθος να επιλέγαμε απλά \$30,000 ως την αξία κόστους. Η συμπίεση (κατά σειρά) των Δραστηριοτήτων B, G, A, D και F θα προσθέσει:

<u>Συμπίεση Δραστηριότητας</u>	<u>Συμπιεσμένες Ημέρες</u>	<u>Κόστος ανά ημέρα</u>	<u>Συνολικό Κόστος</u>
Δραστηριότητα B	3 ημέρες	\$400/ημέρα	\$1,200
Δραστηριότητα G	1 ημέρα	\$600/ημέρα	\$600
Δραστηριότητα A	1 ημέρα	\$1,000/ημέρα	\$1,000
Δραστηριότητα D	3 ημέρες	\$1,267/ημέρα	\$3,800
Δραστηριότητα F	2 ημέρες	\$1,750/ημέρα	\$3,500
Συνολικό κόστος συμπίεσης =			

## Τίτλος: Διαχείριση Δεδουλευμένης Αξίας

(9η εβδομάδα)

## Άσκηση 9.1

(1) Η προγραμματισμένη αξία (Planned Value, PV) προϋπολογισμένο κόστος για την εργασία που προγραμματίστηκε να εκτελεστεί. Αν υποθέσουμε ότι ένα έργο περιλαμβάνει μια σύνοψη δραστηριοτήτων αγοράς και εγκατάστασης ενός νέου διακομιστή ιστού. Αντιστοιχούν στο του συνόλου υποθέσουμε επιπλέον ότι, σύμφωνα με το σχέδιο, θα χρειαστεί μία εβδομάδα και θα κοστίσει \$10,000 για τις ώρες εργασίας, το υλισμικό και το λογισμικό. Επομένως, η προγραμματισμένη αξία για τη δραστηριότητα αυτής της εβδομάδας είναι \$10,000.

(2) Το πραγματικό κόστος (Actual Cost, AC) είναι το κόστος που πραγματοποιείται για την εργασία που εκτελείται σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι χρειάστηκαν δύο εβδομάδες και η αγορά και η εγκατάσταση του νέου διακομιστή ιστού κόστισε \$20,000. Αν υποθέσουμε ότι \$15,000 από το πραγματικό

αυτό κόστος πραγματοποιήθηκαν την 1η εβδομάδα και \$5,000 την 2η εβδομάδα. Τα ποσά αυτά είναι το πραγματικό κόστος για την δραστηριότητα κάθε εβδομάδα. (3) Η δεδουλευμένη αξία (Earned Value, EV) είναι η μέτρηση της εργασίας που έχει εκτελεστεί με βάση τον προϋπολογισμό για την εργασία αυτή. Δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη από τον προϋπολογισμό της προγραμματισμένης αξίας για ένα στοιχείο καθώς υπολογίζεται ως το συνολικό ποσό της προγραμματισμένης αξίας της ολοκληρωμένης εργασίας.

## Άσκηση 9.2

Η ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας είναι μια τεχνική απόδοσης έργου που ενσωματώνει δεδομένα για το αντικείμενο, τον χρόνο και το κόστος ενός έργου. Είναι η προτιμώμενη μέθοδος μέτρησης της απόδοσης ενός έργου επειδή συμπεριλαμβάνει και τις τρεις διαστάσεις του τριπλού περιορισμού. Δεν χρησιμοποιείται συχνότερα επειδή είναι δύσκολο να δημιουργηθεί βάση αναφοράς εκτιμήσεων κόστους, χρόνου και αντικειμένου και να εισαχθούν εγκαίρως πραγματικές πληροφορίες (ποσοστό ολοκληρωμένης εργασίας, πραγματικός χρόνος και κόστος). Οι αριθμοί αρνητικής διακύμανσης είναι κακοί. Για παράδειγμα, μια διακύμανση κόστους των -\$1000 σημαίνει ότι κοστίζει περισσότερο από όσο έχει προγραμματιστεί. Ο δείκτης απόδοσης κάτω του 100% είναι κακός. Για παράδειγμα, ένας δείκτης χρονικής απόδοσης στο 80% σημαίνει ότι το έργο ή η δραστηριότητα έχει καθυστερήσει.

## Τίτλος: Διαχείριση Κινδύνων

(10η εβδομάδα)

### Άσκηση 10.1

**Αποφυγή κινδύνου** ή η εξάλειψη μίας συγκεκριμένης απειλής, εξαλείφοντας συνήθως τις επιπτώσεις τους. Βέβαια, δεν μπορούν να εξαλειφθούν όλοι οι κίνδυνοι, όμως μπορούν να εξαλειφθούν συγκεκριμένοι κίνδυνοι. Για παράδειγμα, η ομάδα ενός έργου μπορεί να αποφασίσει να συνεχίσει να χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο υλισμικό ή λογισμικό σε ένα έργο επειδή γνωρίζει ότι λειτουργεί. Άλλα προϊόντα που ενδέχεται να είναι διαθέσιμα μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο έργο, εάν όμως η ομάδα του έργου δεν είναι εξοικειωμένη με αυτά, θα μπορούσε να προκαλέσει σοβαρό κίνδυνο. Η χρήση γνωστού υλισμικού και λογισμικού εξαλείφει τον κίνδυνο αυτό.

**Αποδοχή κινδύνου** ή η αποδοχή των επιπτώσεων σε περίπτωση κινδύνου. Για παράδειγμα, η ομάδα ενός έργου η οποία οργανώνει μια συνάντηση αναθεώρησης ενός μεγάλου έργου μπορεί να υιοθετήσει μια ενεργή προσέγγιση στον κίνδυνο, έχοντας ένα

σχέδιο έκτακτης ανάγκης ή εφεδρείας και αποθεματικά έκτακτης ανάγκης εάν δεν μπορούν να πάρουν έγκριση για συγκεκριμένο χώρο για τη συνάντηση. Από την άλλη, θα μπορούσε να υιοθετήσει μια παθητική προσέγγιση και να αποδεχτεί οποιαδήποτε εγκατάσταση που παρέχει ο οργανισμός τους.

**Μετάθεση κινδύνου** ή η μετατόπιση των επιπτώσεων από μια απειλή σε ένα τρίτο μέρος. Για παράδειγμα, η μετάθεση κινδύνου χρησιμοποιείται συχνά για την αντιμετώπιση της έκθεσης σε χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Η ομάδα ενός έργου μπορεί να αγοράσει συγκεκριμένη ασφάλιση ή εγγύηση προστασίας για συγκεκριμένο υλισμικό που απαιτείται για το έργο. Σε περίπτωση σφάλματος του υλισμικού, ο ασφαλιστής οφείλει να το αντικαταστήσει εντός μιας συμφωνημένης χρονικής περιόδου.

**Μετριασμός κινδύνου** ή η μείωση του αντίκτυπου ενός κινδύνου μειώνοντας την πιθανότητα εμφάνισης του. Εισηγήσεις για τη μείωση των κοινών πηγών κινδύνου σε έργα τεχνολογίας πληροφορικής παρέχονται στην αρχή αυτού του κεφαλαίου. Άλλα παραδείγματα μετριασμού κινδύνων περιλαμβάνουν τη χρήση δοκιμασμένης τεχνολογίας, ικανού προσωπικού, διαφόρων αναλύσεων και τεχνικών επικύρωσης και την αγορά συμφωνιών συντήρησης ή επισκευής από υπεργολάβους.

**Κλιμάκωση κινδύνου** ή κοινοποίηση σε ανώτερο επίπεδο εξουσίας. Εάν ο κίνδυνος είναι εκτός του αντικειμένου του έργου ή η προτεινόμενη απόκριση είναι εκτός της εξουσίας του υπεύθυνου του έργου, θα ήταν λογικό ο κίνδυνος να κλιμακωθεί σε ανώτερο επίπεδο διαχείρισης εντός του οργανισμού.

## Άσκηση 10.2

Ο σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνων είναι η διεργασία απόφασης για το πώς θα προσεγγισθούν και θα σχεδιαστούν οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων για ένα έργο. Η κύρια έξοδος της διεργασίας αυτής είναι η κατάρτιση σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.

Ο εντοπισμός των κινδύνων είναι η διεργασία προσδιορισμού των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν ένα έργο και την τεκμηρίωση των χαρακτηριστικών του κάθε κινδύνου. Οι κύριες έξοδοι της διεργασίας αυτής είναι η καταχώριση κινδύνων στο μητρώο καταγραφής κινδύνων, η κατάρτιση εκθέσεων κινδύνου και η ενημέρωση των εγγράφων του έργου.

Η εκτέλεση της ποιοτικής ανάλυσης κινδύνων είναι η διεργασία ιεράρχησης των κινδύνων μέσω της εκτίμησης της πιθανότητας να συμβούν και των επιπτώσεών τους. Μετά τον εντοπισμό των κινδύνων, οι ομάδες έργων χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία και τεχνικές ιεράρχησης των κινδύνων και ενημερώνουν το μητρώο καταγραφής των κινδύνων. Οι κύριες έξοδοι είναι η ενημέρωση των εγγράφων του έργου.

Η εκτέλεση της ποσοτικής ανάλυσης κινδύνων είναι η διεργασία της ποσοτικής ανάλυσης των επιπτώσεων των κινδύνων στους στόχους του έργου με τη χρήση αριθμητικών μεθόδων. Οι κύριες έξοδοι της διεργασίας αυτής είναι η ενημέρωση των εγγράφων του έργου.

Ο σχεδιασμός απόκρισης σε κινδύνους αφορά τη διεργασία ανάπτυξης επιλογών ώστε να βελτιωθούν οι ευκαιρίες και να μειωθούν οι απειλές στην επίτευξη των στόχων του έργου. Με τη χρήση εξόδων από τις προηγούμενες διεργασίες διαχείρισης κινδύνων, οι ομάδες έργων μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές απόκρισης σε κινδύνους που συχνά οδηγούν σε αιτήματα αλλαγών, την ενημέρωση του σχεδίου διαχείρισης του έργου και των εγγράφων του έργου.

Η εφαρμογή απόκρισης σε κινδύνους αφορά την εφαρμογή των σχεδίων απόκρισης σε κινδύνους. Οι έξοδοι της διεργασίας αυτής περιλαμβάνουν αιτήματα αλλαγών και την ενημέρωση των εγγράφων του έργου.

Η παρακολούθηση των κινδύνων είναι διεργασία παρακολούθησης των προσδιορισμένων και υπολειπομένων κινδύνων, εντοπισμού νέων κινδύνων, εκτέλεσης σχεδίων απόκρισης σε κινδύνους και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Οι κύριοι έξοδοι της διεργασίας αυτής περιλαμβάνουν πληροφορίες απόδοσης εργασίας, αιτήματα αλλαγών και ενημέρωση του σχεδίου διαχείρισης του έργου, των εγγράφων του έργου και των περιουσιακών στοιχείων των οργανωτικών διεργασιών.

## **Τίτλος: Ανθρώπινοι Παράγοντες Κίνητρο - Παροχή κινήτρων σε άτομα και ομάδες. Ομάδα - Ανάπτυξη Ομάδας**

**(11η εβδομάδα)**

### **Άσκηση 11.1**

Λάθος.

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής, όπως οι υψηλότεροι μισθοί, η περισσότερη εποπτεία ή το ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον, παρακινούν τους εργαζόμενους να κάνουν περισσότερα. Αναφέρθηκε σε παράγοντες που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση ως κίνητρα και σε παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια ως παράγοντες υγιεινής.

### **Άσκηση 11.2**

Ο σχηματισμός (forming) είναι το στάδιο προσανατολισμού όπου τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους και διατυπώνουν τους ρόλους τους στην ομάδα. Ξεκινούν να αναπτύσσουν σχέσεις και να διατυπώνουν συμπεριφορές που θα υπάρχουν στην ομάδα.

Η ανταλλαγή ιδεών (storming) χαρακτηρίζεται από συγκρουόμενες απόψεις. Με βάση τους κανόνες που καθορίζονται στο στάδιο του σχηματισμού, τα μέλη της ομάδας ξεκινούν να σπρώχνουν τα όρια της δομής της ομάδας και των νέων πρακτικών. Σε αυτό το στάδιο προκύπτουν συγκρούσεις οι οποίες πρέπει να επιλυθούν. Διαφορετικά, θα εμφανιστούν αργότερα σε δύσκολες στιγμές.

Η διαμόρφωση συμπεριφορών (norming) προκύπτει αφού οι διαφωνίες έχουν επιλυθεί στο στάδιο σχηματισμού ιδεών. Σε αυτό το σημείο, τα μέλη της ομάδας έχουν διατυπώσει τα πρότυπα συμπεριφοράς εντός της ομάδας. Προσδιορίζονται οι κανόνες συμπεριφοράς και οι προσδοκίες. Σε αυτό το στάδιο, αρχίζει να διαμορφώνεται εμπιστοσύνη και συνεκτικότητα ανάμεσα στην ομάδα καθώς τα μέλη έχουν εμπιστοσύνη το ένα στο άλλο.

Η εκτέλεση (performing) είναι το στάδιο όπου πραγματοποιείται η εργασία. Η ομάδα έχει σχηματιστεί και έχουν προσδιοριστεί κανόνες, έτσι επικεντρώνεται στην ορατή πρόοδο του έργου. Υπάρχει εμπιστοσύνη σε όλα τα επίπεδα και η απόδοση της ομάδας βελτιστοποιείται.

Η διάλυση προκύπτει όταν ολοκληρωθεί το έργο. Τα μέλη της ομάδας χωρίζονται και αναλαμβάνουν τους προηγούμενους τους ρόλους ή νέους ρόλους. Υπάρχουν πολλά ζητήματα (που έχουν συζητηθεί σε προηγούμενα κεφάλαια) που σχετίζονται με τη διεργασία αυτή. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή διάλυση, τα μέλη της ομάδας και ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να αντιμετωπίσουν το στάδιο αυτό ως σοβαρή μεταβατική περίοδο.

Οι ομάδες πρέπει να ολοκληρώσουν όλα τα στάδια προκειμένου να γίνουν παραγωγικές καθώς η διεργασία ανάπτυξης ομάδας απομακρύνει πολλά από τα εμπόδια ομαδικής συνεργασίας. Έχοντας επιλύσει τα διαπροσωπικά προβλήματα και αναπτύξει εμπιστοσύνη, η ομάδα μπορεί να επικεντρωθεί στην επίτευξη των στόχων και όχι στη λειτουργία της ομάδας.

## **Τίτλος: Ανθρώπινοι Παράγοντες - Ηγετικές Δεξιότητες**

**(12η εβδομάδα)**

### **Άσκηση 12.1**

Πέντε σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι υπεύθυνοι έργων είναι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, ειλικρίνεια, προσαρμοστικότητα, διαπροσωπικές ικανότητες και



την ικανότητα να ασκούν επιρροή. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας στη διαχείριση ενός έργου. Η ηγέτες του έργου είναι το σημείο επαφής για όλους εντός και εκτός της ομάδας του έργου. Η δυνατότητα επικοινωνίας σχετικά με το όραμα/στόχο και την πρόοδο του έργου είναι καθοριστικής σημασίας. Η ειλικρίνεια είναι επίσης σημαντική καθώς οι άνθρωποι είναι απίθανο να ακολουθήσουν ή να πιστέψουν σε κάποιον που δεν εμπιστεύονται. Από τη φύση τους, τα έργα παρουσιάζουν υψηλό βαθμό κινδύνου και, συνεπώς, είναι πιθανό να υπάρξουν πολλές αλλαγές κατά τη διάρκεια του έργου. Ένας υπεύθυνος έργου που προσαρμόζεται γρήγορα, αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας του έργου. Οι υπεύθυνοι έργων πρέπει να εργάζονται μέσω άλλων για να επιτύχουν τους στόχους ενός έργου. Αυτό απαιτεί διαπροσωπικές δεξιότητες προκειμένου να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν σχέσεις που διευκολύνουν την ολοκλήρωση ενός έργου. Τέλος, ένας σημαντικός ρόλος των υπεύθυνων έργων είναι να ασκούν επιρροή, προκειμένου να παρακινήσουν την ομάδα και να αναπτύξουν πνεύμα ενθουσιασμού για το έργο.

### **Άσκηση 12.2**

Η διαχείριση ενός έργου απαιτεί υψηλού επιπέδου συντονισμό, επικοινωνία, παρακίνηση και την ύπαρξη κοινών στόχων. Οι υπεύθυνοι έργων είναι η κεντρική οντότητα μίας ομάδας και είναι το σημείο επαφής για εσωτερικούς (άλλοι διευθυντές εντός της εταιρείας) και εξωτερικούς συνεργάτες (εργολάβοι, μέλη κοινοπραξίας, κ.τ.λ.). Δεδομένου του ζωτικού τους ρόλου σε ένα έργο, η ικανότητά τους να ηγούνται και να παρακινούν είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιτυχία του έργου. Χωρίς έναν καλό ηγέτη, τα μέλη της ομάδας μπορούν να μπερδευτούν και να δημιουργηθούν συγκρουόμενοι στόχοι, με αποτέλεσμα τα έργα να βγουν εκτός πορείας ή να καθυστερήσουν.

### **Άσκηση 12.3 (βαθμολογημένη)**

## Τίτλος: Ποιότητα - Εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας

(13η εβδομάδα)

### Άσκηση 13.1

Οι ελαττωματικές ετικέτες αντιπροσωπεύουν το 48,33% του συνολικού αριθμού των αποτυχιών:

$$29/60 * 100\% = 48,33\%$$

Το λανθασμένο γέμισμα των δοχείων αντιπροσωπεύει το 30% του συνολικού αριθμού των αποτυχιών:

$$18/60 * 100\% = 30,00\%$$

Το συσσωρευτικό ποσοστό για τις δύο πιο συχνές αποτυχίες είναι

$$48,33\% + 30,00\% = 78,33\%$$

Οι σβώλοι αντιπροσωπεύουν

$$7/60 * 100\% = 11,67\% \text{ των αποτυχιών}$$

Το συσσωρευτικό ποσοστό είναι

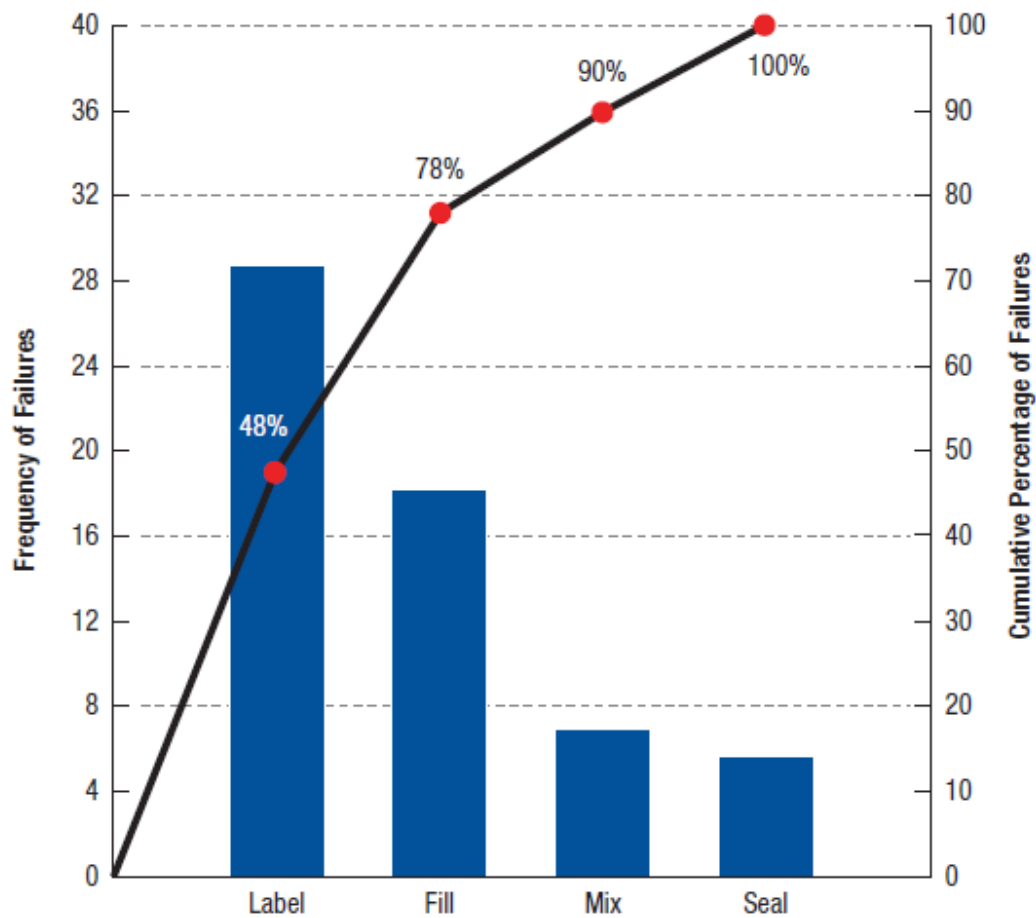
$$78,33\% + 11,67\% = 90,00\%$$

Τα ελαττωματικά πώματα αντιπροσωπεύουν

$$6/60 * 100\% = 10\% \text{ των αποτυχιών}$$

Το συσσωρευτικό ποσοστό είναι

$$10\% + 90\% = 100,00\%$$



### Άσκηση 13.2

Οι βάσεις αναφοράς βοηθούν στη σύγκριση των πρακτικών ενός έργου ή των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος με άλλα εντός ή εκτός μίας εταιρείας. Μερικές από τις τυπικές βάσεις αναφοράς ενός κολεγίου ή πανεπιστημίου αποτελούν την κατάταξη, την αναλογία σπουδαστών/σχολών, το ποσοστό αποδοχής, το ποσοστό αποφοίτησης, το ποσοστό φοιτητών με Διδακτορικό Δίπλωμα, κ.τλ.



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



European  
University Cyprus

**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA640 Corporate Communication and Negotiation Skills**

### Course Information

<b>Institution</b>	European University Cyprus		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	<b>MBA640</b>	Corporate Communication and Negotiation Skills	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Language of Instruction</b>	English		
<b>Course Type</b>	Compulsory <input type="checkbox"/>	Elective <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	THREE GRADED ASSIGNMENTS		
<b>Assessment</b>	Assignments	Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10		

Study Guide drafted by:	Prof. Marios Katsioloudes
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	Introduction to Corporate Communication	6
Week 2	The importance of communication	9
Week 3	The importance of Communication Education	11
Week 4	Business Presentation Skills	14
Week 5	Using Social Media as a Communication Strategy	17
Week 6	Business Etiquette and Communication	20
Week 7	The Art of Negotiating in Business	24
Week 8	Strategies for Negotiating	27
Week 9	Negotiation Techniques for Entrepreneurs	31
Week 10	Emotional Intelligence in Mediation and Negotiation	34
Week 11	Negotiation in Mergers and Acquisitions	37
Week 12	Negotiation in Joint Ventures	39
Week 13	Negotiation and Strategic Alliances	41
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	45
Week 14	Final Examination	46
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	47

## **1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING: INTRODUCTION**

### **Programme Presentation**

#### **○ Short description & objectives**

- The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future
- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement.

### **Presentation of the Course through the Study Guide**

#### **○ Short description & objectives**

This course propagates the student's ability to succeed as an effective communicator and leader in an era of urgency and transparency. Translating ideas to implementable strategies takes written and spoken effort to persuade diverse audiences. Students will be encouraged to polish their writing skills with use of jargon, sentence structure, formal writing structure and report writing exercises. For verbal communication practice, students will be challenged with planned and impromptu presentations in team or individual basis. Students will evolve to become better listeners/readers, so as to deliver effective responses and suggestions, whilst becoming a better communicator. In addition to the communication skills, students will acquire negotiation and bargaining competencies.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Evaluate the audience in order to develop appropriate persuasion strategy
- Demonstrate effective writing skills
- Identify appropriate media to match the intent of communication
- Construct the ability to give effective planned and impromptu presentations
- Apply team player and team leader skills in different contexts
- Create effective negotiation skills

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide) for the entire course.



## TITLE: Introduction to Corporate Communication

(1<sup>st</sup> Week)

### Summary

A corporate communication structure describes a vision of the ways in which an organization can strategically orchestrate all types of communication. A coherent approach to the application of a corporate communication perspective to all organizations. This will be content of the discussion during the first week.

### Introductory Remarks

Perhaps the best way to define corporate communication is to look at the way in which the function developed in companies. Until the 1980s, professionals responsible for communication within their organizations had used the term → “public relations” to describe communication with stakeholders (a term still used in academic circles across the world). This public relations (PR) function, which was tactical in most companies, largely consisted of communication to the press. When other stakeholders, internal and external to the company, started to demand more information from the company, communication professionals within organizations subsequently started to look at communication as being more than just PR. The roots of the new corporate communication function started to take hold. This new function came to incorporate a whole range of specialized disciplines including → corporate design (→ Design), corporate → advertising, employee or internal communication, issues and crisis management (→ Issue Management; Crisis Communication), → media relations, investor relations, change communication, and → public affairs. An important characteristic of the new function was that it consolidated a range of communication disciplines and expertise into a single corporate communication or corporate affairs department. This department has a single mandate that is focused on the organization as a whole and on the important task of how an organization is presented to all its key stakeholders, both internal and external (→ Stakeholder Theory).

There are three principal clusters of task-related communication activity within organizations. They are typically classified as management communications, marketing communications, and organizational communications. The most strategic cluster is “management communications”, the communications that take place between the management level of the organization and its internal and external audiences. The management level consists of all employees with authority over the acquisition and retention of key resources in the company. In other words it includes, not only senior management, but also various levels of business-unit and department managers within the organization. Executive speeches, for instance, are among the strategic communications managers make whose targets are both internal and external. When senior managers speak at conferences, or when they lobby legislators about topics of interest, they are clearly presenting a personalized view of the organization to powerful constituencies, and so influencing the public debate about those issues as well as

contributing to building an image and reputation for the organization. To support management communications, organizations rely heavily on specialists in the areas of marketing communications and organizational communications. Marketing communications get the bulk of the budgets in most organizations, and consist of product advertising, direct mail, personal selling, and sponsorship activities. They are supported to a greater or lesser extent by “organizational communications” that generally emanate from specialists in public relations, public affairs, investor relations, environmental communication, corporate advertising, and employee communications. Management communications are far more effective when marketing and organizational communications support them. This has two consequences. First, managers must realize the possibilities and limitations of their own roles in the communication process. Second, specialists in all areas of communication must understand how to support management in their communications.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- The various types of communication within an organization.
- Management communications,
- Marketing communications
- Organizational communications

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Understand the various types of communication
- Evaluate corporate communication practices
- Analyze corporate communication
- Assess the role of the stakeholders in corporate communication

### **Key Words.**

Corporate Communication	Public Relations	Stakeholders	Organizational Communication
----------------------------	---------------------	--------------	---------------------------------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Cornelissen, J.P. (e-book 2020). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications (6<sup>th</sup> Edition).

The Sixth Edition of *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* continues to be the market leading text in its field, having been fully revised by the author to reflect new trends and developments in social media and to capture emergent topics such as CEO activism and corporate character and purpose.

- A revised chapter on comm's in the rapidly changing media landscape, incorporating new technologies and social media.
- Deeper coverage of key topics such as employee, crisis, and leadership communication alongside sustainability.
- New case studies with reflective questions to highlight the broad application of corporate communications. Corporations featured include: Apple, Facebook, Gillette, Lenovo and Nestlé.

Michael B. Goodman (ed.) (1994). *Corporate Communication. Theory and Practice*. State University of New York Press.

- **Supplementary Sources/Material**

Joep P. Cornelissen, (2013). *Corporate Communication*. Wiley

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 1.1** (non-graded)

Provide the definition for Corporate Communication.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## TITLE: The importance of communication

(2<sup>nd</sup> Week)

### Summary

The importance of communication in general, will be discussed during this week. Oral and written communication skills are essential not only for the sustainability of organizations, but also for the development of their human talent, in terms of management and leadership.

### Introductory Remarks

As individuals mature and become working adults, communication competence continues to be essential. Communication skills are required in most occupations. Employers identify communication as one of the basic competencies every graduate should have, asserting that the ability to communicate is valuable for obtaining employment and maintaining successful job performance. The communication skills essential in the workplace include basic oral and writing skills, and the ability to communicate in work groups and teams with persons of diverse background, and when engaged in problem solving and conflict management. Given the importance of the ability to communicate competently, the communication discipline should be viewed as central on college campuses. Humans are born with the ability to vocalize; but not with the knowledge, attitudes, and skills that define communication competence. The ability to communicate effectively and appropriately is learned and, therefore, must be taught. Both oral and written communication skills are essential to managers conveying their messages to the employees in an efficient and effective manner.

**Communication for managers.** Managers fulfil key functions in organizations. Management is often described as “accomplishing work through other people.” Typically this includes functions such as planning, organizing, coordinating and controlling. Management is only possible with the consent of those being managed. In other words, it’s difficult to manage anyone who does not want to be managed. As a consequence, one of the manager’s roles is to continuously persuade individual subordinates that the goals of the organization are worth fighting for. Communication is therefore one of the most important skills a manager must have in order to gain acceptance for the organization’s goals. Management communication is not a task that takes place at the top of the organization. All levels rely on communication in order to:

1. develop a shared vision of the company within the organization;
2. establish and maintain trust in the organization’s leadership;
3. initiate and manage the change process;
4. strengthen the identification of employees with the organization.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

Oral communication

- Written communication
- Management communication
- Efficient and effective communication

## Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Understand efficient and effective communication
- Evaluate management communication
- Develop good communication skills

## Key Words

Oral communication	Written communication	Management communication	Efficient and Effective communication
--------------------	-----------------------	--------------------------	---------------------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Argenti, P. (e-book 2014). *Corporate Communication*. McGraw Hill (Sixth Edition).

*Corporate Communication*, 6th Edition shows readers the importance of creating a coordinated corporate communication system, and describes how organizations benefit from important strategies and tools to stay ahead of the competition. Throughout the book, cases and examples of company situations relate to the chapter material. These cases provide readers with the opportunity to participate in real decisions that managers had to make on a variety of real problems.

Cees B.M. van Riel and Charles J. Fombrun, 2007. *Essentials of Corporate Communication*. Implementing practices for effective reputation management. Routledge. Taylor & Francis Group.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

## Self-Assessment Exercises/Activities

**Exercise 2.1** (non graded)

Briefly discuss the importance of communication.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## **TITLE: The importance of Communication Education**

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Summary**

How does communication education contribute to one's career success and to the sustainability of the organization? Verbal and written communication attributes and skills will be discussed in detail this week. How are they used within the corporate setting so that there is clarity, transparency and trust among the internal and external stakeholders.

### **Introductory Remarks**

- Communication Education can Help Students Gain a Desirable Job.
- Oral Communication and Listening Abilities are among the Basic Job Skills Desired by Employers.
- Developing Desirable Communicative Behaviors is Essential in Specific Professional
- Careers [accounting, auditing, banking, engineering, industrial hygiene, information science, public relations, sales, etc.].
- Communication Education can Increase Upward Mobility in One's Career.
- Communication Education Helps Make Business/Customer Interactions more satisfying and productive.
- Learning Communication Skills Promotes Human Resources Training.
- Communication Education Enhances the Effectiveness of Business Executives.
- Communication Skills are Top Priorities for Entrepreneurs.

Communication education is fundamental to career success and the entire business organization. People entering the workforce are assisted by communication skills and employers endorse communication skills as basic to most jobs. Communicative skill is essential in multiple professional careers including accounting, auditing, banking, engineering, industrial hygiene, information science, public relations, and sales. Upward mobility is more probable as communication skills increase. Business and customer interactions are more satisfying and productive with the development of communication skills. Communication skills are essential to those in human resources development. Both business executives and employees benefit from communication education. Many research studies from around the world revealed that communication education is fundamental to career success and the entire business enterprise. People entering the workforce are assisted by communication skills and employers endorse communication skills as basic to most jobs. Communicative skill is essential in multiple professional careers including accounting, auditing, banking, engineering, industrial hygiene, information science, public relations, and sales. Upward mobility is more probable as communication skills increase. Business and customer interactions are more satisfying and productive with the development of communication skills. Communication skills are

essential to those in human resources development. Both business executives and employees benefit from communication education. Most every profession values, to some degree, the role of communication. Good communication is useful in that it produces an effective and smooth organization.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Communication Education
- Communication Skills
- Communication Education and human resources development

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Assess communication education
- Evaluate communication education in human resources development
- Develop desirable communicative behaviors

### **Key Words**

Communication Education	Verbal and written communication	Transparency	Clarity	Trust
-------------------------	----------------------------------	--------------	---------	-------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Reimers, F., Schleicher, A., Saavedra, J. and Tuominen, S. (e-Document 2020). Supporting the continuation of teaching and learning during the COVID-19 Pandemic Annotated resources for online learning. Global Education Innovation Initiative, OECD, World Bank Group, HundrED.

A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic – is a tool to support education leaders based on a cross-national survey conducted between the 18th and 27th of March 2020. The survey assessed educational needs, priorities, implementation challenges and emerging responses, and was the first of a series of surveys to monitor the evolution of responses to emerging needs in the education sector.



Sherwyn P. Morreale, Michael M. Osborn and Judy C. Pearson (2000); Why Communication is Important: A Rationale for the Centrality of the Study of Communication, *Journal of the Association for Communication Administration* 29; 1-25.

- **Supplementary Sources/Material**

Argenti, Paul A. & Forman, J. (1998). Should business schools teach Aristotle? *Strategy & Business*, (<http://www.strategy-business.com/briefs/98312>).

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 3.1** (non graded)

How does education communication contribute to more efficient and effective communication within the organization?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: Business Presentation Skills

(4<sup>th</sup> Week)

### Summary

Presenting the information clearly and effectively is a key skill to get the message or opinion across and, today, presentation skills are required in almost every field. Presentation skills and public speaking skills are very useful in many aspects of work and life like business, selling, training, teaching and lecturing that develops confidence and other social situations.

### Introductory Remarks

The formats of presentations are oral, multimedia, PowerPoint, short impromptu and long-planned. Good preparation-through certain tips like natural talk to audience, standing rather than sitting, varying the tone, eye contact, using visual aids, checking timings, structuring the presentation, staying focused and alert throughout the presentation, answering honestly and concisely to the questions raised-is the groundwork for making a presentation effective. It is important to state the purpose clearly at the beginning to talk about, report on, to examine, to instruct, to explain, to outline, to fill, to give an overview, to highlight and to discuss the subject of presentation. Presentation should have three main elements: the introduction, middle and conclusion. Within the main body of the presentation, divide the key message into three elements and then expand each of these points into three sub-points. If one is using a visual aid such as PowerPoint, limit the number of bullet points to three on each slide and expand on each of these points as one goes along. Presentation programs can either supplement or replace the use of older visual aid technology, such as pamphlets, handouts, chalkboards, flip charts, posters, slides and overhead transparencies. Text, graphics, movies, and other objects are positioned on individual pages or "slides or "foils". The "slide" analogy is a reference to the slide projector, a device that has become somewhat obsolete due to the use of presentation software. Slides can be printed, or (more usually) displayed on-screen and navigated through at the command of the presenter. Transitions between slides can be animated in a variety of ways, as can the emergence of elements on a slide itself. Typically, a presentation has many constraints, the most important being the limited time to present consistent information. **Importance of Presentation:** Presentation communicates the message in an interesting, succinct and clear way. Presentations are important to a company or an organization because good presentations improve communications within the company, which improves morale and reduces stress. Miscommunication is very expensive for a company and misunderstandings waste time. It clarifies the company's policy and improves the chances of selling the product or an idea. Thus, organizations are judged on their presentations. The elements of dynamic delivery include body language (55%), content (7%) and voice (38%). Those who understand how to present effectively do understand how to structure their presentations, what to say and how to say it in order

to make an impact on their audience. Even 'off-the-cuff' presentations are more effective if the person delivering it has an understanding of what is required in the presentation process. The audience would then be more receptive to the message which is being communicated. Further, it gives a chance to the presenter to build up confidence from presentation to presentation. One cannot be a good presenter overnight. Once the presenter has mapped out what he/she wants to say, he/she needs some visual material and, if appropriate, a formal paper or maybe a brief that the audience can read beforehand. For an informal peer review, a whiteboard or a flip chart is fine. For a more formal occasion, the use of a PC presentation package such as PowerPoint may be more suitable.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Different Presentation types
- PowerPoint
- Public speaking

### **Learning Outcomes**

- After studying this part, students should be able to:
- Demonstrate effective public speaking skills
- Evaluate presentations as part of an audience
- Recommend ways for efficient and effective presentations

### **Key Words**

Business presentation skills	Importance of presentation	PowerPoint
------------------------------	----------------------------	------------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Shaw, G. (e-book , 2020). *Public Speaking Principles. The Success Guide for Beginners to Efficient Communication and Presentation Skills.* Sage Publications.

This Book Will Help You Master Public Speaking Even If You're Introverted Or Anxious If you're like most of us, you openly admire – and maybe secretly envy – those who can stand fearlessly in front of a crowd of strangers and deliver an inspiring speech without any visible effort. But what if you could be one of these chosen few? What if you could make your message clear and powerful and deliver it without fear? What if you could turn passive listeners into excited followers? Would you give up your job, unveil that

brilliant business idea that's been incubating in the back of your mind, and make the world fall in love with it?

Swathi, T. V. S. S. (2015). The Importance of Effective Presentation for Organizational Success; IUP Journal of Soft Skills, Vol. 9, No. 2, pp. 1-25.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

- **Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 4.1** (graded 5%)

Students should prepare a 15 minute presentation on a business-related topic of their choice, by using PowerPoint and present it during a teleconference to all the participants.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: Using Social Media as a communication strategy

(5<sup>th</sup> Week)

### Summary

How powerful social media are and how are they being used as an efficient and effective communication tool by businesses today? This will be the discussion during this week. Social media are gaining momentum day by day and companies as well as individuals are using social media to reach out to larger numbers of people. More specifically we will focus on studying Enterprise Social Media.

### Introductory Remarks

In the short time in which they have been present in organizational contexts, social media seem to have been used in two primary ways. The first, and more commonly studied, way is for organizational communication with *external* parties, such as customers, vendors, and the public at large. Most organizations that use social media to communicate with external parties have a multipronged strategy that crosses various platforms. For example, they maintain pages on popular public social networking sites like Facebook and MySpace, and they broadcast messages on microblogging sites such as Twitter. Their employees also sometimes write blog posts on news websites and, occasionally, they host social tagging sites. Communication on these sites is faced externally.

Traditionally, consumers used the Internet to simply expend content: they read it, they watched it, and they used it to buy products and services. Increasingly, however, consumers are utilizing platforms—such as content sharing sites, blogs, social networking, and wikis—to create, modify, share, and discuss Internet content. This represents the social media phenomenon, which can now significantly impact a firm's reputation, sales, and even survival. Yet, many executives eschew or ignore this form of media because they don't understand what it is, the various forms it can take, and how to engage with it and learn. In response, a framework is presented that defines social media by using seven functional building blocks: identity, conversations, sharing, presence, relationships, reputation, and groups. As different social media activities are defined by the extent to which they focus on some or all of these blocks, the implications that each block can have for how firms should engage with social media are explained. A number of recommendations regarding how firms should develop strategies for monitoring, understanding, and responding to different social media activities are presented. The second and, heretofore, less commonly studied way in which organizations have employed social media is for *internal* communication and social interaction within the enterprise. It is these internal social media platforms that occupy our attention in this special issue. Unlike external uses of social media that cross many public platforms, most organizations implement an integrated social media

platform for internal communications that contains several functions (McAfee, 2009). For example, most internal social media platforms mimic in look, feel, and functionality popular social networking sites such as Facebook. But embedded within the platform one can often find blogs and wikis, as well as features through which social tagging and document sharing can happen. Thus, when talking about social technologies used for communication within the enterprise, it makes less sense to distinguish between tools such as social networking, micro blogging, and social tagging, and more sense to treat these individual tools as part of an integrated *enterprise social media platform*. For this reason, we define enterprise social media (hereafter, ESM) as:

Web-based platforms that allow workers to (1) communicate messages with specific coworkers or broadcast messages to everyone in the organization; (2) explicitly indicate or implicitly reveal particular coworkers as communication partners; (3) post, edit, and sort text and files linked to themselves or others; and (4) view the messages, connections, text, and files communicated, posted, edited and sorted by anyone else in the organization at any time of their choosing.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- The role of social media in corporate communication
- Enterprise social media
- Social networking

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Understand the use of social media
- Demonstrate communication skills via social media
- Assess the impact of social media on various stakeholders

### **Key Words**

Social media	Social networking sites	Enterprise social media
--------------	-------------------------	-------------------------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Freberg, K. (e-book 2018). *Social Media for Strategic Communication. Creative Strategies and Research-Based Applications*. Sage Publications.

*Social Media for Strategic Communication: Creative Strategies and Research-Based Applications* teaches students the skills and principles needed to use social media in persuasive communication campaigns. The book combines cutting-edge research with practical, on-the-ground instruction to prepare students for the real-world challenges they'll face in the workplace. The text addresses the influence of social media technologies, strategies, actions, and the strategic mindset needed by social media professionals today. By focusing on strategic thinking and awareness, it gives students the tools they need to adapt what they learn to new platforms and technologies that may emerge in the future. A broad focus on strategic communication—from PR, advertising, and marketing, to non-profit advocacy—gives students a broad base of knowledge that will serve them wherever their careers may lead.

Andreas M. Kaplan and Michael Haenlein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, Volume 53, Issue 1, Pages 59-68.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 5.1** (non graded)

Students will be asked to design a promotion for a company by using social media.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: Business etiquette and communication

(6<sup>th</sup> Week)

### Summary

**Business etiquette** is about building relationships with other people. **Etiquette** is not about rules & regulations but is about providing basic social comfort and creating an environment where others feel comfortable and secure, this is possible through better communication. The importance of business etiquette in relation to communication within an organization will be discussed during this week. How does business etiquette contribute to the development of social networks?

### Introductory Remarks

Business etiquette is a set of rules that govern the way people interact with one another in business, with customers, suppliers, with inside or outside bodies. It is all about conveying the right image and behaving in an appropriate way.

There are five classic business etiquette sins:

1. **Not greeting or using a name.** When people in business ignore a simple greeting and acknowledgement, they are losing out on building a relationship and possibly a sale. People feel respected when they are greeted, and if their name is known and used it is always impressive. Something as simple as eye contact, a smile, just using some basic social skills in order to make them feel welcome. For example, say something like: "Good morning, welcome, how can I help you?", rather than "Yeah, can I help you?"



**2. Leaving people waiting.** Leaving people waiting, especially if they have an appointment, without any kind of explanation or apology is rude. Waits can be five minutes or in some cases over an hour. Whichever, a simple apology or explanation, and time frame, is all that is needed.

**3. Interrupting.** Often people will just barge in and interrupt a conversation or meeting that is occurring without even apologizing to the people involved, which is very impolite, even for a senior manager with an important issue. Mobile phones can cause problems, with people taking calls in the middle of meetings, for example. It is good business etiquette to switch a phone off before the meeting, or if you are waiting on an urgent call from someone, let the people in the meeting know. Most importantly, wrap up the conversation as quickly as possible.

**4. Lack of courtesy and respect.** Often a customer making an unusual request will receive quite negative reactions, and will be treated as if they have no right to make such a request. When someone has a special requirement or seems demanding, they should still be treated politely and with respect. Rules can be explained and enforced, but it doesn't mean it has to be done with attitude.

**5. Breaking a confidence.** If someone tells you something in confidence, it is not acceptable to go around telling other people about it. These behaviours create a negative impression of your business. Successful organisations often have one thing that is embedded into the way the organisation works, and that is a high standard of business etiquette.

## **Rules for good business etiquette**

### **Always use names in a meeting**

It is easy to forget people's names when in a business meeting, and for this reason it is a good idea to write all the names down (and check their spelling) on a piece of paper in front of you. It is common to say "treat others as you would like to be treated yourself". However, different people have different expectations. You might like to be called by your first name when being greeted by a service provider, however someone else might prefer to be referred to more formally – Mr, Ms, or Mrs.

You should not just assume that people like things the same way you do. If in doubt about the level of formality to use, it is probably better to go for more formality, rather than less, to avoid offending anyone.

## **The three “Rs”**

It is important to be considerate about the psychological needs of different people. A very useful rule of thumb to go by is that of “the three Rs”. These are: **Recognition** – using names, greetings, and making a point of acknowledging people. **Respect** – treating people with respect, value and courtesy. Especially apologizing to them where the situation calls for it. **Response** – people do not want to be kept waiting, they need to be responded to.

## **Wardrobe and hygiene**

Dirty clothes, fingernail biting, poor hygiene, unclean hair and body odour especially, can be a real turn off. It can be difficult having to tell someone they have body odour, but it is necessary, especially if the person has to deal with others and outside clients.

## **Cracking inappropriate jokes**

Etiquette is all about behavior and sensitivity. For example, cracking jokes at times where it is inappropriate, or inappropriate jokes in general, shows a total lack of sensitivity. I have been surprised to still hear some men at work make jokes about women and the way they look. Also, jokes about race and disabilities are most certainly inappropriate at any time.

## **Showing gratitude**

Thanking a person where the thank you is warranted is simple politeness. Actually making a point of showing some sort of gratitude where someone has gone out of their way for you, or performed a task that is not part of their job description, is very important and actually makes for better interpersonal communication in the future.

## **Telephone etiquette**

Being treated rudely on the telephone or left on hold is not professional. Making promises and then not keeping them or following through is also unprofessional and projects a poor image to the people on the receiving end.

## **How to improve business etiquette**

Often people do not even realize that they are not showing a high level of etiquette. The best way to develop good business etiquette would be to get together as a team and ask: “How do we work with one another? What is the image we convey to people? Are we polite enough? How can we show more respect, be more responsive and recognise people?” and most importantly, “what are our standards?” Often you can generate

improvements in just that one session. Rather than calling it 'business etiquette', you could call it "customer service improvement" or "responsiveness". Business etiquette can sound like it focuses on small things that are unimportant, but all together they make a big difference to the workplace and the kind of responses received in all areas.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Business etiquette and communication
- Importance of business etiquette
- The three 'Rs'

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Assess the importance of business etiquette
- Understand business etiquette as part of communication
- Evaluate the impact of business etiquette on relationships

### **Key Words**

Business etiquette	Business etiquette and communication	Three 'Rs'
--------------------	--------------------------------------	------------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Martin, J. S. and Chaney, L. H. (e-Book 2012). Global Business Etiquette. A Guide to International Communication and Customs. Prager, 2<sup>nd</sup> Edition.

This book provides the invaluable intercultural knowledge to help you make a deal, sell your product, or find a joint venture, no matter where your business takes you.

Business people who work internationally or work with people who are international need to know how to act before they can get the business—and keep it. Proper business communication includes everything from emails to eye contact, and the rules of what is "right" in other countries can be daunting to navigate.

Barbara Pachter with Denise Cowie, 2013. The Essentials of Business Etiquette.

How to Greet, Eat and Tweet your way to success. McGraw Hill.

**Supplementary Sources/Material**

NONE

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 6.1** (non graded)

What is the importance of business etiquette in communication?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## **TITLE: The Art of Negotiation in business**

**(7<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Why is negotiating important in business? How does negotiating have to do with communication? What skills are necessary in making someone a strong negotiator? Is it an art or a science to be able to negotiate? All these questions and many others will be addressed and answered during this week.

### **Introductory Remarks**

Negotiation is a process where two or more parties with different needs and goals discuss an issue to find a mutually acceptable solution. In business, negotiation skills are important in both informal day-to-day interactions and formal transactions such as negotiating conditions of sale, lease, service delivery, and other legal contracts. Good negotiations contribute significantly to business success, as they:

- help you build better relationships
- deliver lasting, quality solutions - rather than poor short-term solutions that do not satisfy the needs of either party
- help you avoid future problems and conflicts.

Negotiating requires give and take. You should aim to create a courteous and constructive interaction that is a win-win for both parties. Ideally a successful negotiation is where you can make concessions that mean little to you, while giving something to the other party that means a lot to them. Your approach should foster goodwill, regardless of the differences in party interests.

A good negotiation leaves each party satisfied and ready to do business with each other again.

### **Negotiation skills**

#### **Negotiating successfully**

Strong negotiators master written, verbal and non-verbal communication. They adopt a conscious, assertive approach to their communication.

Good negotiators are:

- flexible
- creative

- aware of themselves and others
- good planners
- honest
- win-win oriented
- good communicators.

## **Assertive communication**

During a negotiation, you may choose to use a passive, aggressive or assertive communication style. Using an assertive style will help increase your chances of negotiating successful outcomes for your business. Passive communicators are inclined to use ambiguous language, adopt under-confident body language, and give in to demands too easily. Aggressive communicators take a confrontational approach that tends to alienate other parties and destroy negotiations. Assertive communicators, however, are both confident and considerate. These communicators are more likely to keep discussion going and facilitate mutually beneficial outcomes. They adopt a strong, steady tone of voice. They are factual, rather than emotional or critical. They describe their views, starting sentences with 'I', rather than direct criticisms starting with 'you'.

Some practical tips are presented below for effective negotiation

Don't:

- confuse negotiation with confrontation - you should remain calm, professional and patient
- become emotional - remember to stick to the issue, don't make it personal, and avoid becoming angry, hostile or frustrated
- blame the other party if you can't achieve your desired outcome.

Do:

- be clear about what you are offering and what you need from the other party
- be prepared - think about what the other party needs from the deal, and take a comprehensive view of the situation
- be consistent with how you present your goals, expectations and objectives
- set guidelines for the discussion and ensure that you and the other party stick to them throughout the entire process
- use effective communication skills including positive body language
- prepare for compromise
- strive for mutually beneficial solutions
- consider whether you should seek legal advice
- ask plenty of questions
- pay attention to detail
- put things in writing.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Negotiations in business
- Negotiation skills
- Negotiation and communication

## Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Understand the importance of negotiations
- Assess the impact of negotiations
- Demonstrate effective negotiation skills

## Key Words

Negotiations	Negotiation skills
--------------	--------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Craver, B.C. (e-Book 2020). *The Art of Negotiation in the Business World*. Carolina Academic Press.

This book thoroughly explores one of the most basic skills employed by business persons on a regular basis: negotiation. They negotiate with their own superiors, subordinates, and colleagues, and with many external parties. Most business persons have had minimal training with respect to this critical area. This book is designed to demonstrate how structured bargaining interactions are.

Craver explores different negotiator styles, verbal and nonverbal communication, the six distinct stages of bargaining interactions, and a variety of negotiating tactics. He describes various issues negotiators should be familiar with, plus the possible impact of ethnicity and gender issues on individuals negotiating with others. Transnational negotiations are covered, as are different alternative dispute resolution techniques. Various ethical issues relevant to bargaining interactions are also included.

Mnookin, Robert H., 2010. *Bargaining with the devil: when to negotiate, when to fight*. New York: Simon & Schuster.

- **Supplementary Sources/Material**

Spangle, Michael; Isenhardt, Myra Warren, 2003. Negotiation: communication for diverse settings. Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 7.1** (non graded)

How important is negotiation in the business environment?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**



## TITLE: Strategies for negotiating

(8<sup>th</sup> Week)

### Summary

Understanding the other party's interests and tactics is integral to good negotiating. Choosing a strategy that best responds to their interests and tactics will help you achieve the best outcome.

### Introductory Remarks

#### Matching the strategy to the situation

Some of the different strategies for negotiation include:

- **problem solving** - both parties committing to examining and discussing issues closely when entering into long-term agreements that warrant careful scrutiny
- **contending** - persuading your negotiating party to concede to your outcome if you're bargaining in one-off negotiations or over major 'wins'
- **yielding** - conceding a point that is not vital to you but is important to the other party; valuable in ongoing negotiations
- **compromising** - both parties forgoing their ideal outcomes, settling for an outcome that is moderately satisfactory to each participant
- **inaction** - buying time to think about the proposal, gather more information or decide your next tactics.

Your chosen strategy will depend on who you are negotiating with and the type of relationship you have with them. For example, what level of cooperation and common interest exists between you, and how will each party behave during the negotiation? It will also depend on what you are negotiating, and the time frame and setting you are negotiating in.

#### How to approach a negotiation

As well as choosing a strategy, you may wish to consider your approach to the issue being negotiated. There are 3 key approaches to negotiations: hard, soft and principled negotiation. Many experts consider the third option - principled negotiation - to be best practice:

- The hard approach involves contending by using extremely competitive bargaining.
- The soft approach involves yielding, where one party tries hard to meet the interests of the other party and forgoes their own interests.
- Principled negotiation focuses on achieving a lasting, win-win outcome by:
  - separating the people from the problem
  - focusing on interests not positions
  - generating a variety of options before settling on an agreement
  - basing the agreement on objective criteria.

## **The negotiation process**

Every time you negotiate, you have to make choices that affect whether you achieve a successful outcome for your business. To get the best outcomes, you need to understand the steps involved in the negotiation process.

While many negotiations are straightforward, some will be among the hardest challenges you face. Your success will depend on planning and preparation. Always approach negotiations with a clear set of strategies, messages and tactics that can guide you from planning to closing.

## **Planning your negotiation**

No amount of preparation is too much in approaching complex or high-stakes negotiations. Plan both your approach to the subject under negotiation, and your tone and communication style.

In approaching the subject of your negotiations:

- set your objectives clearly in your own mind (including your minimum acceptable outcome, your anticipated outcome and your ideal outcome)
- determine what you'll do if the negotiation, or a particular outcome, fails
- determine your needs, the needs of the other party and the reasons behind them
- list, rank and value your issues (and then consider concessions you might make)
- analyze the other party (including their objectives and the information they need)
- conduct research and consult with colleagues and partners
- rehearse the negotiation
- write an agenda - discussion topics, participants, location and schedule.

In deciding your communication style, familiarise yourself with successful negotiating strategies. Arm yourself with a calm, confident tone and a set of considered responses and strategies to the tactics you anticipate.

## **Engaging with the other party during the negotiation**

- Introduce yourself and articulate the agenda. Demonstrate calm confidence.

- Propose - make your first offer. The other party will also make proposals. You should rarely accept their first offer. Evidence suggests that people who take the first proposal are less satisfied and regret their haste.
- Check your understanding of the other party's proposal.
- Remember your objectives.
- Discuss concepts and ideas.
- Consider appropriate compromises, then make and seek concessions.
- Suggest alternative proposals and listen to offered suggestions.
- Paraphrase others' suggestions to clarify and acknowledge proposals.
- Give and take.

### **Closing the negotiation**

Take a moment to revisit your objectives for the negotiation. Once you feel you are approaching an outcome that is acceptable to you:

- look for closing signals; for example
  - fading counter-arguments
  - tired body language from the other party
  - negotiating positions converging
- articulate agreements and concessions already made
- make 'closing' statements; for example
  - 'That suggestion might work.'
  - 'Right. Where do I sign?'
- get agreements in writing as soon as you can
- follow up promptly on any commitments you have made.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Negotiation strategies
- Closing the negotiations
- The negotiation process

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Evaluate the negotiation strategies
- Understand the negotiation process
- Demonstrate effective negotiation skills

## Key Words

Negotiation Strategies	Closing the negotiations	Negotiation process
------------------------	--------------------------	---------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Malhotra, D. and Bazerman, H.M. (e-Book 2020). *Negotiation Genius. How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond.* Bantam Dell. A Division of Random House, Inc.

*Negotiation Genius* breaks down the habits and strategies that set you up for a successful bargaining session and give you the confidence you need to excel. Whether you're working on a huge real estate project or just trying to secure next Friday off, the book walks you through the process by using real-world examples as well as cutting-edge behavioral research. You'll learn how to find common ground, uncover hidden information, exploit the weaknesses of others and refuse to bow to pressure. This book is especially useful when you're dealing with people across the table who are more powerful or just unethical.

George Siedel, 2014, *Negotiating for Success: Essential Strategies and Skills*, Van Rye Publishing, LLC.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

Exercise 8.1 (non graded)

What are some of the negotiation strategies?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: Negotiation Techniques for Entrepreneurs

(9<sup>th</sup> Week)

### Summary

Startup entrepreneurs are not always the best negotiators. They step into the shoes of a business owner for the first time and find (to their surprise) that nearly *everything* involves negotiation of some kind, and they may not always have those negotiation techniques down.

### Introductory Remarks

Starting a business requires, quite literally, hundreds of negotiations. Some are small, like securing the best price on printing your letterhead and business cards. Others are far bigger deals that can make or break your startup business from the get-go. Sometimes you are the buyer; other times the seller. Either way, the skills you need to be a good negotiator are the same. For some small business owners, it comes naturally. They're the ones who started negotiating an allowance and extra TV time with their parents at age four. For most of us, however, it comes through effort and experience. Rarely is it something you learned as part of a formal education. There are certain tactics that entrepreneurs can follow to make them better negotiators.

**Prepare, prepare, prepare.** Enter a negotiation without proper preparation and you've already lost. Start with yourself. Make sure you are clear on what you really want out of the arrangement. Research the other side to better understand their needs, as well as their strengths and weaknesses. Enlist help from experts, such as an accountant, attorney or tech guru.

**Pay attention to timing.** Timing is important in any negotiation. Sure, you must know what to ask for, but also be sensitive to *when* you ask for it. There are times to press ahead, and times to wait. When you are looking your best is the time to press for what you want. But beware of pushing too hard and poisoning any long-term relationship.

**Leave behind your ego.** The best negotiators either don't care or don't *show* they care about who gets credit for a successful deal. Their talent is in making the other side feel like the final agreement was all *their* idea.

**Ramp up your listening skills.** The best negotiators are often quiet listeners who patiently let others have the floor while they make their case. They never interrupt. Encourage the other side to talk first. That helps set up one of negotiation's oldest maxims: whoever mentions numbers first, loses. While that's not always true, it's

generally better to sit tight and let the other side go first. Even if they don't mention numbers, it gives you a chance to ask what they are thinking.

**If you don't ask, you don't get.** Another tenet of negotiating is, "Go high, or go home." As part of your preparation, define your highest *justifiable* price. As long as you can argue convincingly, don't be afraid to aim high. But no ultimatums, please. Take-it-or-leave-it offers are usually out of place.

**Anticipate compromise.** You should expect to make concessions and plan what they might be. Of course, the other side is thinking the same, so never take their first offer. Even if it's better than you'd hoped for, practice your best look of disappointment and politely decline. You never know what else you can get.

**Offer and expect commitment.** The glue that keeps deals from unraveling is an unshakable commitment to deliver. You should offer this comfort level to others. Likewise, avoid deals where the other side does not demonstrate commitment.

**Don't absorb their problems.** In most negotiations, you will hear all of the other side's problems and reasons they can't give you what you want. They want their problems to become yours, but don't let them. Instead, deal with each as they come up and try to solve them. If their "budget" is too low, for example, maybe there are other places that money could come from.

**Stick to your principles.** As an individual and a business owner, you likely have a set of guiding principles and values that you just won't compromise. If you find negotiations crossing those boundaries, it might be a deal you can live without.

**Close with confirmation.** At the close of any meeting (even if no final deal is struck) recap the points covered and any areas of agreement. Make sure everyone confirms. Follow-up with appropriate letters or emails. Do not leave behind loose ends.

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Negotiations for entrepreneurs
- Negotiation tactics for entrepreneurs
- Importance of negotiations for entrepreneurs

## **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Understand the negotiation skills for entrepreneurs
- Demonstrate negotiation skills for entrepreneurs

- Assess the negotiation tactics for entrepreneurs

## Key Words

Negotiation Techniques for Entrepreneurs	Negotiation tactics
---	------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Dinar, S. and Susskind, L. (e-Book 2019). *Entrepreneurial Negotiation: Understanding and Managing the Relationships that Determine Your Entrepreneurial Success*. Palgrave MacMillan, 1st Edition.

The great majority of startups fail, and most entrepreneurs who have succeeded have had to bounce back from serious mistakes. Entrepreneurs fumble key interactions because they don't know how to handle the negotiation challenges that almost always arise. They mistakenly believe that deals are about money when they are much more complicated than that.

This book presents entrepreneurship as a series of interactions between founders, partners, potential partners, investors and others at various stages of the entrepreneurial process - from seed to exit. There are plenty of authors offering 'tips' on how to succeed as an entrepreneur, but no one else scrutinizes the negotiation mistakes that successful entrepreneurs talk about with the authors.

Sabrina Artinger, Nir Vulkan and Yotam Shem-Tov. 2015. Entrepreneurs' negotiation behavior, *Small Business Economics*, Volume 44, Issue 4, pp 737–757.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 9.1 (non graded)

Summarize the negotiation tactics for entrepreneurs

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## TITLE: Emotional Intelligence in Mediation and Negotiation

(10<sup>th</sup> Week)

### Summary

Emotions play a very important role in the search for dispute resolution, but very often are neither understood nor effectively addressed by the parties to the dispute, also not properly controlled and managed by the professionals that are helping the parties to reach peaceful dispute resolution. The effective negotiator or mediator must take into account not only the economic, political and physical aspects of the process, but also the emotional tenor of themselves as well as that of all of the parties.

### Introductory Remarks

The conventional wisdom when entering into negotiation in previous decades was to “separate the people from the problem”. Unfortunately, in many negotiations and mediations, people in fact are an important part of the problem. Simply put, the fundamental basis of negotiation and mediation practice is not merely the cognitive analysis of competing interests and the rational development of the most efficient outcome, but also the acknowledgment of the underlying emotional factors at play. The emotional and the rational aspects of negotiation can be seen as *yin* and *yang* – complimentary rather than opposing forces. They interact to form a dynamic process, which can result in optimal results. The effective negotiator or mediator must take into account not only the economic, political and physical aspects of the process, but also the emotional tenor of themselves as well as that of all of the parties. There are essentially three dimensions to the conflict element of negotiation: the emotional, the cognitive and the behavioral. Emotional part of any conflict is especially important for psychologists. But unlike psychologists very often lawyers-mediators prefer not to notice the emotional side of dispute resolution process or at least not to induce the parties to go deep into their emotions, believing it can complicate the process or result in their inability to control the behavior of the disputants. If it were possible, lawyers-mediators would prefer to mediate disputes that have no emotional charge at all. Lawyers typically believe that consistent, reasoned, objective, and rational decision-making is cornerstone of any dispute resolution processes. Here comes the question, is it possible to separate people from their emotions? That is “mission impossible”. Especially if we speak about family, medical malpractice disputes, victim-offender conflicts where emotion is sewn-in to the tissue of the conflict. Even in commercial disputes where parties tend to convince each other that there is nothing personal and it is just business, emotional element is obviously present. A small claim to the court to give “a good lesson” to negligent contractor is only one of everyday examples that prove existence of emotions even in those conflicts that are usually perceived as less emotional.



Hence, we should recognize existence of emotions and their influence on the dispute resolution process (positive or negative) and deal with them constructively. The capacity to be aware of, control and express one's emotions and to handle interpersonal relationships judiciously and empathetically is known as emotional intelligence, EQ or EI. As long as we believe that both emotions and their control while solving legal disputes is inevitable process, we dedicate this paper to the topic of emotional intelligence in negotiation and mediation.

A very interesting classification of possible negative and positive influences emotions may have on negotiators is presented here. The negative ones are: (1) emotions may divert our attention from substantive matters; (2) revelation of emotions can open us to being manipulated; (3) emotions hinder thinking; (4) emotions may take charge of us. The positive ones are: (1) awareness of emotions provides with understanding of person's needs and interests; (2) through emotions we communicate the other important information about ourselves, our position, how we want to be treated.

Thus, emotions are always present, and always hard to handle. Frankly whether in negotiation or mediation, emotion is a defining characteristic. Eliminate the emotional aspects of negotiation and we are left with nothing more than a dry transaction.

Some may see emotions as a hindrance to the achievement of positive outcomes in negotiation. The fact is that emotions can be used to create a positive climate leading to enhanced outcomes. These emotions, such as happiness, joy, and acceptance, enhance decision making, stimulate creative problem solving, increase joint gains, and reduce the use of contentious tactics. Negative emotions such as anger, fear and disgust can foster win-lose bargaining, promote the rejection of offers, present fewer opportunities for joint gains and decrease the desire to work together.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Emotional Intelligence
- Mediation
- Emotions in Negotiation

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Understand the role of Emotional Intelligence in Negotiation and Mediation
- Demonstrate EI skills
- Evaluate emotions in negotiation and mediation

## Key Words

Emotional Intelligence	Negotiation	Mediation	Empathy
------------------------	-------------	-----------	---------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Subramanian, G. (e-book 2020). *Dealmaking: The New Strategy of Negotiauctions*. W.W. Norton & Company, 2<sup>nd</sup> Edition.

Leading dealmaking scholar Guhan Subramanian specializes in understanding how deals work. As a Harvard Business School professor, he has spent years examining and teaching corporate dealmaking through two classic lenses: negotiation theory and auction theory. As he looked at real-world situations, however, he discovered that complex deals usually combine both approaches: negotiators are "fighting on two fronts"—across the table and on the same side—with known, unknown, or potential competitors.

In *Dealmaking*, Subramanian provides classroom-tested examples of "negotiauctions" as diverse as buying a house, haggling over the rights to the television show *Frasier*, or selling "toxic" assets into the U.S. government's bailout fund. With each scenario, he identifies the specific moves that ensure success.

Edward J. Kelly and Natalija Kaminskienė, 2016. Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, Volume 2, Issue 1, Pages 55-60.

- **Supplementary Sources/Material**

Piet Vandeputte, 2015. *Mediation and Negotiation in Business Conflicts*, in (ed.) *Business, Ethics and Peace (Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development, Volume 24)* Emerald Group Publishing Limited, pp.315 – 331.

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 10.1 (graded 5%)

Write a short essay demonstrating how EI could play a role in resolving a conflict between two business organizations.

The essay will be written in a form of a short case. Use your imagination and creativity in drafting the case. Involve players/actors in it. The length will be between 200 and 300 words. Times New Roman, Font 12, double space.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours.**

## **TITLE: Negotiation in Mergers & Acquisitions (M&A)**

**(11<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

Three out of four mergers and acquisitions fail to achieve their financial and strategic objectives. Because the nature of the combination process--such as the secrecy that shrouds negotiations--runs counter to the requirements of rigorous research, efforts to learn why so many combinations fail, and to understand the management actions that put combinations on a successful course, have yielded limited insights.

### **Introductory Remarks**

As a result, mergers and acquisitions continue to be mismanaged and to produce disappointing results. This involves reality testing of potential synergies in light of the two sides' structures and cultures and establishing the desired relationship between the two companies. And the psychological challenges cover actions required to understand the mindsets that people bring with them and develop over the course of a combination. This means raising people's awareness of and capacities to respond to the normal and to-be-expected stresses and strains of living through a combination.

Fewer than one quarter of mergers and acquisitions achieve their financial objectives, as measured in ways including share value, return on investment, and post combination profitability. Many factors account for this dismal track record: buying the wrong company, paying the wrong price, making the deal at the wrong time. Another factor, however, seems to be at the core of many failed combinations—the process through which the deal is conceived and executed and that has to do with the way the negotiations are being conducted, which have a lot to do with the level of communication.

Successful acquirers know what they are looking for and conduct a thorough due diligence to ensure that they get what they want. Their screening of candidates covers the obvious strategic and financial criteria, but extends also to include assessments of the human and cultural elements that can undermine an otherwise sound deal. How deep is the management talent in the target? What labor relations issues lurk around the corner? How does the company go about doing its business? Is their culture a good enough fit with ours? All these require efficient and effective negotiation skills in order to communicate their wants.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Negotiation in M & As
- Communication in M & As

## Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Demonstrate negotiation skills in M & As
- Understand M & As
- Evaluate negotiation strategies in M & As

## Key Words

Mergers & Acquisitions	Negotiations for M & A
------------------------	------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Harrison, S.C. (e-book 2016). *Make the Deal. Negotiating Mergers & Acquisitions.* Bloomberg Press. An Imprint of Wiley.

*Make the Deal* is a direct and accessible guide to striking a powerful M&A deal. Merging business, finance, and law, this insightful examination of M&A strategy is designed to help you understand M&A negotiations and the ways in which the final outcome affects your financial future. A general overview of an acquisition agreement framework segues into a more detailed discussion of different deal structures, including stock sales, mergers, asset sales, and complex structures, giving you the information you need to know when each one applies best in practice. You'll gain insight into real-world negotiations and the delicate balancing act that occurs as each party attempts to maximize value and minimize risk, and learn the potential pitfalls that can occur. Negotiation statistics and samples from actual contracts back the war stories throughout, and reinforce the idea that there's no single perfect solution.

Mitchell Lee Marks and Philip H. Mirvis, 2001. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 15, No. 2.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

## Self-Assessment Exercises/Activities

**Exercise 11.1** (non graded)

What is the importance of negotiations in M & As?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## TITLE: Negotiation in Joint Ventures

(12<sup>th</sup> Week)

### Summary

A Joint Venture (JV) is another growth corporate strategy where negotiations are very important in order to create a successful synergy between the entities joining forces.

### Introductory Remarks

In the fast-paced world of deal making, joint ventures (JVs) are a conundrum. Slow in the making, often with complicated structures and shared management teams, they seem out of place in a volatile era marked by buzzwords that hype agility and nimble strategic moves. But JVs are not always embraced without reservation. In fact, we encounter many executives who express significant concerns, often when they're wrapped up in the uncertainty of JV negotiations. Given how much longer those negotiations can last compared to traditional acquisitions, this is both understandable and alarming.

How can executives build healthier partner relationships to give future JVs the best odds of success? Three principles make a difference in deal negotiations: **investing more time and effort up front, working harder to cultivate and sustain the JV relationship, and standardizing key processes and learning mechanisms.**

**Invest more up front.** As business negotiations go, JVs are marathons, not sprints. In their rush to complete a deal quickly and begin capturing value, inexperienced JV planners neglect the foundational steps of planning. Commonly, they jump too quickly into high-stakes discussions on specific deal terms such as how ownership is divided, who nominates key leaders, and what intellectual-property protections will be put in place. What they leave aside is an explicit understanding of how well those terms match the objectives of the deal. **Cultivate a trusting relationship.** Negotiating JVs differs from negotiating mergers or acquisitions because the end goal is a sustainable, ongoing, trust-based relationship, not a one-time deal. Not surprisingly, a significant portion of our survey's respondents indicated that the level of honesty and trust between the parent companies had a significant impact on the partnership's overall success. Negotiators who understand a partner's motivation, business needs, and capabilities well before closing a deal will be better positioned to establish a strong, candid relationship with shared, explicit expectations. Thorough research can highlight things that wouldn't necessarily surface during negotiations but that could affect the partner's involvement with the JV. **Standardize processes and learning mechanisms.** Unlike dedicated M&A teams that develop negotiating skills over multiple deals, JV teams tend to change from deal to deal, often due to shifting team-member roles and responsibilities or low JV deal flow. That creates little institutional memory around key processes, approaches for managing critical issues, and even partnership-specific

negotiating skills. All of these things can be proactively managed, even if deal terms cannot.

#### Aims/Objectives

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- JVs
- JVs and negotiation
- Role of communication and negotiation in JVs

#### Learning Outcomes

After studying this part, students should be able to:

- Understand the role of negotiation in JVs
- Assess the impact of communication on JVs
- Evaluate the principles in deal negotiations

#### Key Words

Joint Ventures	Negotiation in during JV
----------------	--------------------------

#### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Maude, B. (e-Book 2020). *International Business Negotiation. Principles and Practice*. Red Globe Press.

Expertly blending theory and practice, this accessible and up-to-date textbook offers a clear and comprehensive introduction to international business negotiation. The book draws on the practical experiences of managers, consultants and entrepreneurs who have successfully conducted business negotiations around the world, offering practical and realistic guidelines for improving negotiation practice in a wide range of international and cross-cultural contexts. It covers the key negotiation theories, concepts, strategies and practices needed to succeed in contemporary business negotiations. Thoroughly updated throughout, this edition contains new content on ethical, cross-border M&A, and international joint ventures negotiations.

Eileen Kelly Rinaudo and Jason Roswig, 2016. *Negotiating a better joint venture*. McKinsey and Company.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE



## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 12.1** (non graded)

What is the importance of negotiation in JVs?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## **TITLE: Negotiation in Strategic Alliances**

**(13<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

This week the negotiation in setting a strategic alliance will be discussed as part of a company's growth strategies. As in the corporate strategies discussed in the previous weeks, negotiation skills are important in arriving at a win-win situation as it is in a strategic alliance (SA).

### **Introductory Remarks**

Through SA, companies can improve competitive positioning, gain entry to new markets, supplement critical skills and share the risk or cost of major development projects.

To form a SA, companies should:

- Define their business vision and strategy in order to understand how an alliance fits their objectives
- Evaluate and select potential partners based on the level of synergy and the ability of the firms to work together
- Develop a working relationship and mutual recognition of opportunities with the prospective partner
- Negotiate and implement a formal agreement that includes systems to monitor performance

Companies use SAs to:

- Reduce costs through economies of scale or increased knowledge
- Increase access to new technology
- Inhibit competitors
- Enter new markets
- Reduce cycle time
- Improve research and development efforts
- Improve quality

The following is a framework where the various stages are followed in most strategic alliances.

### **Managing Alliances Effectively**

Our framework highlights the distinct but interrelated stages that underpin most alliances. The framework gives rise to a set of questions that can help managers

undertake each stage of the alliance process more effectively, while providing a solid foundation for the subsequent stage. It is obvious that communication and negotiation are two of the most important ingredients in this framework.

### **SELECTION**

**To improve *partner selection and evaluation*, consider the following questions:**

- How does the partnership fit into each company's overall strategy?
- How will the potential partner contribute strategic value and complement the existing portfolio?
- Will your company be able to adequately capture value that is created in the collaboration?

### **DEAL NEGOTIATION**

**To improve the *deal negotiation process*, consider the following questions:**

- Do the negotiated deal terms support the partners in their quest to realize strategic value?
- Does the negotiated contract allow for an adequate balance of protective versus adaptive governance mechanisms?
- Does the negotiation process include a coordinated handoff process to leverage valuable knowledge and goodwill into the next stage?

### **EXECUTION**

**To improve *alliance execution*, consider the following questions:**

- Are there adequate levels of communication, resource allocation, decision-making clarity, and appropriate staffing?
- Is there a process for regular assessments and mechanisms to adjust the collaboration over time?
- How can your company's experience with this partner and similar partners be leveraged to improve execution effectiveness?

### **EXIT**

**To improve *alliance exit planning*, consider the following questions:**

- What specific circumstances will trigger alliance dissolution? Examples can include missed performance milestones or cost overruns, as well as achieving the project's goal.
- How will an exit from this collaboration affect the alliance portfolio?
- How will an exit be communicated effectively to outside stakeholders? Are obligations during the winding-down process clear to all partners?

Source: Ha Hoang and Frank T. Rothaermel, 2016. How to Manage Alliances Strategically, MIT Sloan Magazine.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this part are to enable students understand and critically evaluate the following:

- Strategic Alliance
- Corporate Strategy
- Strategic Alliance Negotiation

### **Learning Outcomes**

After studying this part, students should be able to:

- Understand the role of negotiation in SAs
- Assess the impact of communication on SAs
- Evaluate the principles in deal negotiations

## Key Words

Strategic alliance	Corporate strategy	Deal Negotiations
--------------------	--------------------	-------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Contractor, F.J. and Reuer, J.J. (Eds.) (e-Book 2019). *Frontiers of Strategic Alliance Research. Negotiating, Structuring and Governing Partnerships*. Cambridge University Press.

The art of alliance management is an integral part of the practice of business in the twenty-first century. Collaborations between companies provide synergistic ideas and a combined capability that surpasses what each firm can achieve, individually. This handbook comprehensively encompasses the latest research in the expanding fields of strategic alliances and interfirm collaborations, featuring twenty-eight contributions from leading international experts. It will enable the reader to develop skills in negotiating with a prospective partner firm; write alliance agreements that specify the rights, responsibilities, obligations, restraints and safeguards for each partner; govern and manage the relationship, taking into account behavioural and psychological considerations, as well as the power balance over the life of the alliance; and handle termination or dissolution of the agreement when appropriate. It will be an invaluable resource for graduate students and academic researchers in business management, as well as the consultants, executives and lawyers who negotiate, form, and manage alliances.

Echavarria, Martin. 2016. *Enabling Collaboration: Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships*. LID Publishing.

- **Supplementary Sources/Material**

Steinhilber, Steve, 2008. *Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work*. Harvard Business School Press,

## Self-Assessment Exercises/Activities

### **Exercise 13.1 (graded 40%)**

Students will choose four companies from any sector. Two that pursued any of the corporate strategies discussed and provide a constructive argument as to why they have failed in terms of communication and negotiation; then two companies that pursued any of the corporate strategies discussed and provide a constructive argument as to why they have succeeded in terms of communication and negotiation.

#### **ASSIGNMENT GUIDELINES:**

- The assignment should be approximately 3000 words.
- The assignment must be typed in a normal type and font (Times New Roman, Size 12, double space). All references/bibliography should be included at the end of your assignment. It is compulsory to use the Harvard reference system. Points will be lost for poor presentation.
- This is an individual assignment.
- The assignment must be submitted electronically via Blackboard.
- You are required to use books, scholarly journals, in-text citations, and provide a reference page with at least 10-15 references. Students must not use the Wikipedia website or other related websites.

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.

**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student:** Approximately 50 hours.

## INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES

**Title:** Introduction to Corporate Communication

**(1<sup>st</sup> Week)**

### **Exercise 1.1**

**Corporate communication** is a set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external **communications** aimed at creating favourable point of view among stakeholders on which the company depends.

**Title:** The importance of communication

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Exercise 2.1**

As individuals mature and become working adults, communication competence continues to be essential. Communication skills are required in most occupations. Employers identify communication as one of the basic competencies every graduate should have, asserting that the ability to communicate is valuable for obtaining employment and maintaining successful job performance. The communication skills essential in the workplace include basic oral and writing skills, and the ability to communicate in work groups and teams with persons of diverse background, and when engaged in problem solving and conflict management.

**Title:** The importance of Communication Education

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Exercise 3.1**

Communication education is fundamental to career success and the entire business organization. People entering the workforce are assisted by communication skills and employers endorse communication skills as basic to most jobs. Communicative skill is essential in multiple professional careers including accounting, auditing, banking, engineering, industrial hygiene, information science, public relations, and sales. Upward mobility is more probable as communication skills increase. Business and customer interactions are more satisfying and productive with the development of communication



skills. Communication skills are essential to those in human resources development. Both business executives and employees benefit from communication education.

**Title:** Using Social Media as a communication strategy

**(5<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 5.1**

Students can use any organization, real or fictitious and design a marketing promotion campaign by using a social media platform of their choice. They will need to justify why this platform of social media will provide a successful result of their promotion campaign.

**Title:** Business etiquette and communication

**(6<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 6.1**

Business etiquette is a set of rules that govern the way people interact with one another in business, with customers, suppliers, with inside or outside bodies. It is all about conveying the right image and behaving in an appropriate way. Rather than calling it 'business etiquette', you could call it "customer service improvement" or "responsiveness". Business etiquette can sound like it focuses on small things that are unimportant, but all together they make a big difference to the workplace and the kind of responses received in all areas.

**Title:** The Art of Negotiation in business

**(7<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 7.1**

Negotiation is a process where two or more parties with different needs and goals discuss an issue to find a mutually acceptable solution. In business, negotiation skills are important in both informal day-to-day interactions and formal transactions such as negotiating conditions of sale, lease, service delivery, and other legal contracts. Good negotiations contribute significantly to business success, as they:

- help you build better relationships
- deliver lasting, quality solutions - rather than poor short-term solutions that do not satisfy the needs of either party
- help you avoid future problems and conflicts.

## Title: Strategies for negotiating

(8th Week)

### Exercise 8.1

Some of the different strategies for negotiation include:

- **problem solving** - both parties committing to examining and discussing issues closely when entering into long-term agreements that warrant careful scrutiny
- **contending** - persuading your negotiating party to concede to your outcome if you're bargaining in one-off negotiations or over major 'wins'
- **yielding** - conceding a point that is not vital to you but is important to the other party; valuable in ongoing negotiations
- **compromising** - both parties forgoing their ideal outcomes, settling for an outcome that is moderately satisfactory to each participant
- **inaction** - buying time to think about the proposal, gather more information or decide your next tactics.

## Title: Negotiation Techniques for Entrepreneurs

(9th Week)

### Exercise 9.1

**Prepare, prepare, prepare.** Enter a negotiation without proper preparation and you've already lost. Start with yourself. **Pay attention to timing.** Timing is important in any negotiation. Sure, you must know what to ask for, but also be sensitive to *when* you ask for it. **Leave behind your ego.** The best negotiators either don't care or don't *show* they care about who gets credit for a successful deal. Their talent is in making the other side feel like the final agreement was all *their idea*. **Ramp up your listening skills.** The best negotiators are often quiet listeners who patiently let others have the floor while they make their case. **If you don't ask, you don't get.** Another tenet of negotiating is, "Go high, or go home." **Anticipate compromise.** You should expect to make concessions and plan what they might be. **Offer and expect commitment.** The glue that keeps deals from unraveling is an unshakable commitment to deliver. **Don't absorb their problems.** In most negotiations, you will hear all of the other side's problems and reasons they can't give you what you want. They want their problems to become yours, but don't let them. **Stick to your principles.** As an individual and a business owner, you likely have a set of guiding principles and values that you just won't compromise. **Close with confirmation.** At the close of any meeting (even if no final deal is struck) recap the points covered and any areas of agreement.

**Title:** Negotiation in Mergers & Acquisitions (M&A)

**11<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 11.1**

Fewer than one quarter of mergers and acquisitions achieve their financial objectives, as measured in ways including share value, return on investment, and post combination profitability. Many factors account for this dismal track record: buying the wrong company, paying the wrong price, making the deal at the wrong time. Another factor, however, seems to be at the core of many failed combinations—the process through which the deal is conceived and executed and that has to do with the way the negotiations are being conducted, which have a lot to do with the level of communication.

**Title:** Negotiation in Joint Ventures

**12<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 12.1**

In the fast-paced world of deal making, joint ventures (JVs) are a conundrum. Slow in the making, often with complicated structures and shared management teams, they seem out of place in a volatile era marked by buzzwords that hype agility and nimble strategic moves. But JVs are not always embraced without reservation. In fact, we encounter many executives who express significant concerns, often when they're wrapped up in the uncertainty of JV negotiations. Given how much longer those negotiations can last compared to traditional acquisitions, this is both understandable and alarming.



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



European  
University Cyprus

ΕΝΤΥΠΟ: 200.1.3

## ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA640 Εταιρική Επικοινωνία και Δεξιότητες  
Διαπραγμάτευσης**

### Πληροφορίες Μαθημάτων

<b>Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</b>	<b>Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου</b>		
<b>Πρόγραμμα Σπουδών</b>	MBA		
<b>Μάθημα</b>	<b>MBA640</b>	Εταιρική Επικοινωνία και Δεξιότητες Διαπραγμάτευσης	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Master) X <input type="checkbox"/>	
<b>Γλώσσα διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Τύπος μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό <input type="checkbox"/>	Επιλογής X <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Έως 6	Φυσικές Συναντήσεις: -	Τηλεδιασκέψεις: Έως 6
<b>Αριθμός εργασιών</b>	3 Βαθμολογημένες Εργασίες		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες	Τελική εργασία	
	50 %	50 %	
<b>Αριθμός μονάδων ECTS</b>	10		

Συγγραφή Οδηγού Σπουδών:	Καθ. Μάριος Κατσιολούδης
Επιμέλεια και τελική έγκριση Οδηγού Σπουδών:	Δρ Λυκούργος Χατζηφανης Καθ. Γεώργιος Παπαγεωργίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΘΕΜΑ	ΣΕΛΙΔΑ
	1η Συνάντηση Τηλεδιάσκεψης / Ομαδικής Διαβούλευσης: Εισαγωγή στο μάθημα	4
Εβδομάδα 1	Εισαγωγή στην εταιρική επικοινωνία	6
Εβδομάδα 2	Η σημασία της επικοινωνίας	9
Εβδομάδα 3	Η σημασία της επικοινωνιακής εκπαίδευσης	12
Εβδομάδα 4	Επαγγελματικές δεξιότητες παρουσίασης	15
Εβδομάδα 5	Χρήση των κοινωνικών μέσων ως στρατηγική επικοινωνίας	18
Εβδομάδα 6	Επιχειρηματική δεοντολογία και επικοινωνία	21
Εβδομάδα 7	Η τέχνη της διαπραγμάτευσης στην επιχείρηση	25
Εβδομάδα 8	Στρατηγικές διαπραγμάτευσης	29
Εβδομάδα 9	Τεχνικές διαπραγμάτευσης για τους επιχειρηματίες	34
Εβδομάδα 10	Συναισθηματική νοημοσύνη στη διαμεσολάβηση και τη διαπραγμάτευση	37
Εβδομάδα 11	Διαπραγμάτευση σε Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	41
Εβδομάδα 12	Διαπραγμάτευση σε κοινοπραξίες	44
Εβδομάδα 13	Διαπραγμάτευση και Στρατηγικές Συμμαχίες	47
	Τελική συνάντηση τηλεδιάσκεψης / διαβούλευσης ομάδας	51
Εβδομάδα 14	Τελική εξέταση	52
	Ενδεικτικές Απαντήσεις για Ασκήσεις Αυτό-αξιολόγησης	53

## 1η ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗΣ / ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### Πρόγραμμα Παρουσίασης

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

#### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

#### Παρουσίαση Μαθήματος μέσα από τον Οδηγό Σπουδών

##### ο **Σύντομη περιγραφή και στόχοι**

Αυτό το μάθημα καλλιεργεί την ικανότητα του φοιτητή να πετύχει ως επικοινωνιακός ηγέτης μέσα σε μία εποχή μεταβαλλόμενη και διαφάνειας. Η μετάφραση ιδεών σε εφαρμόσιμες στρατηγικές θέλει γραπτή και προφορική προσπάθεια για να πείσει ποικίλο κοινό. Οι φοιτητές θα ενθαρρυνθούν να επιστρατεύσουν τις δεξιότητές τους στον γραπτό λόγο χρησιμοποιώντας ορολογία, δομή πρότασης, επίσημη δομή γραφής και γραπτές ασκήσεις αναφορών. Για προφορική επικοινωνιακή εξάσκηση, οι φοιτητές θα προκληθούν να ετοιμάσουν αυτοσχέδιες ατομικές ή ομαδικές παρουσιάσεις.

Οι φοιτητές θα εξελιχθούν για να γίνουν καλύτεροι ακροατές / αναγνώστες, ώστε να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες ενώ θα γίνουν καλύτεροι επικοινωνιακοί. Εκτός από τις δεξιότητες επικοινωνίας, οι σπουδαστές θα αποκτήσουν ικανότητες διαπραγμάτευσης και περισσότερες δεξιότητες.

**Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του μαθήματος οι φοιτητές πρέπει να είναι σε θέση να:**

- Αξιολογούν το κοινό για να αναπτύξουν κατάλληλη στρατηγική πειθούς
- Να επιδείξουν αποτελεσματικές δεξιότητες γραφής
- Να προσδιορίσουν τα κατάλληλα μέσα για να ταιριάζει με την πρόθεση της επικοινωνίας
- Να δημιουργήσουν τη δυνατότητα να δώσουν αποτελεσματικές προγραμματισμένες και αυτοσχέδιες παρουσιάσεις
- Να εφαρμόσουν τις ικανότητες του παίκτη ομάδας και του ηγέτη ομάδας σε διαφορετικά πλαίσια
- Να δημιουργήσουν αποτελεσματικές δεξιότητες διαπραγμάτευσης

**Χρόνος εργασίας του φοιτητή:**

Περίπου 5 ώρες (συμπεριλαμβανομένης της μελέτης του Οδηγού) για ολόκληρο το μάθημα



## ΤΙΤΛΟΣ: Εισαγωγή στην εταιρική επικοινωνία

(1η εβδομάδα)

### Περίληψη:

Μια εταιρική δομή επικοινωνίας περιγράφει ένα όραμα για τους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να ενορχηστρώσει στρατηγικά όλα τα είδη επικοινωνίας. Μια συνεκτική προσέγγιση για την εφαρμογή της προοπτικής της εταιρικής επικοινωνίας σε όλους τους οργανισμούς. Αυτό θα είναι το περιεχόμενο της συζήτησης κατά τη διάρκεια της πρώτης εβδομάδας.

### Εισαγωγικά σχόλια:

Ίσως ο καλύτερος τρόπος για να ορίσουμε την εταιρική επικοινωνία είναι να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο η λειτουργία αυτή αναπτύχθηκε σε εταιρείες. Μέχρι τη δεκαετία του 1980, οι επαγγελματίες που ήταν υπεύθυνοι για την επικοινωνία εντός των οργανώσεων τους είχαν χρησιμοποιήσει τον όρο «δημόσιες σχέσεις» για να περιγράψουν την επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους (όρος που χρησιμοποιείται ακόμα σε ακαδημαϊκούς κύκλους σε όλο τον κόσμο). Αυτή η λειτουργία δημοσίων σχέσεων (PR), η οποία ήταν τακτική στις περισσότερες επιχειρήσεις, συνίστατο σε μεγάλο βαθμό στην επικοινωνία με τον Τύπο. Όταν άλλοι εμπλεκόμενοι, εσωτερικοί και εξωτερικοί της εταιρείας, άρχισαν να ζητούν περισσότερες πληροφορίες από την εταιρεία, οι επαγγελματίες της επικοινωνίας μέσα στους οργανισμούς άρχισαν στη συνέχεια να εξετάζουν την επικοινωνία ως κάτι περισσότερο από απλά PR. Η βάση της νέας λειτουργίας της εταιρικής επικοινωνίας άρχισε να καθιερώνεται. Αυτή η νέα λειτουργία περιλάμβανε ένα πλήρες φάσμα εξειδικευμένων επιστημονικών κλάδων, όπως → εταιρικό σχεδιασμό (→ Design), εταιρική → διαφήμιση, εργαζόμενοι ή εσωτερική επικοινωνία, θέματα και διαχείριση κρίσεων (→ Διαχείριση Τμημάτων, Κρίση Επικοινωνία) → σχέσεις με τα ΜΜΕ, αλλαγή επικοινωνίας και → δημόσιες υποθέσεις.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της νέας λειτουργίας ήταν ότι ενοποίησε ένα φάσμα τομέων επικοινωνίας και εμπειρογνωμοσύνης σε ένα ενιαίο τμήμα εταιρικής επικοινωνίας ή εταιρικών υποθέσεων. Αυτό το τμήμα έχει μια ενιαία εντολή που επικεντρώνεται στον οργανισμό στο σύνολό του και στο σημαντικό καθήκον του, πώς παρουσιάζεται ένας οργανισμός σε όλους τους βασικούς εμπλεκόμενους φορείς, τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς (→ Theory of Stakeholder Theory).

Υπάρχουν τρεις κύριοι τομείς δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την επικοινωνία μέσα στις οργανώσεις. Χωρίζονται κατά κανόνα σε επικοινωνιακή διοίκηση (management communications), επικοινωνιακό μάρκετινγκ και οργανωτική επικοινωνία.

Ο πιο σημαντικός τομέας είναι αυτός της «επικοινωνιακής διοίκησης», η επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ του πεδίου της διοίκησης και του εσωτερικού και εξωτερικού κοινού. Το πεδίο της διοίκησης περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους με εξουσία πάνω στην απόκτηση και διατήρηση των βασικών πόρων της εταιρίας. Με άλλες λέξεις περιλαμβάνει, όχι μόνο τα ανώτερα στελέχη διοίκησης, αλλά και διάφορα επίπεδα διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων και τμημάτων εντός του οργανισμού. Οι εκτελεστικές ομιλίες, για παράδειγμα, συγκαταλέγονται στις στρατηγικές των διευθυντών επικοινωνιών, οι στόχοι των οποίων είναι εσωτερικοί και εξωτερικοί. Όταν τα ανώτερα στελέχη μιλούν σε συνέδρια, ή όταν ασκούν πιέσεις στους νομοθέτες σχετικά με θέματα που τους ενδιαφέρουν, παρουσιάζουν σαφώς μια εξατομικευμένη άποψη του οργανισμού σε ισχυρά εκλογικά σώματα, επηρεάζοντας έτσι τον δημόσιο διάλογο σχετικά με τα θέματα αυτά, καθώς και συμβάλλοντας στην οικοδόμηση μιας εικόνας και φήμης για τον οργανισμό. Για να υποστηρίξουν την επικοινωνιακή διοίκηση, οι οργανισμοί βασίζονται σε ειδικούς τομείς του επικοινωνιακού μάρκετινγκ και της οργανωτικής επικοινωνίας.

Το επικοινωνιακό μάρκετινγκ παίρνει το μεγαλύτερο μέρος των προϋπολογισμών στους περισσότερους οργανισμούς και συνίστανται σε διαφήμιση προϊόντων, διαφημιστικό ταχυδρομείο, προσωπική πώληση και δραστηριότητες χορηγίας. Υποστηρίζεται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό από τον τομέα της «οργανωτικής επικοινωνίας» που γενικά προέρχεται από ειδικούς σε δημόσιες σχέσεις, δημόσιες υποθέσεις, επενδυτικές σχέσεις, περιβαλλοντική επικοινωνία, εταιρική διαφήμιση και επικοινωνίες των εργαζομένων.

Η επικοινωνιακή διοίκηση είναι πολύ πιο αποτελεσματική όταν το επικοινωνιακό μάρκετινγκ και η οργανωτική επικοινωνία την υποστηρίζουν. Αυτό έχει δύο συνέπειες. Πρώτον, οι μάνατζερ πρέπει να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητες και τους περιορισμούς των δικών τους ρόλων στη διαδικασία επικοινωνίας. Δεύτερον, οι ειδικοί σε όλους τους τομείς επικοινωνίας πρέπει να κατανοήσουν πώς να στηρίξουν τη διαχείριση στις επικοινωνίες τους.

### **Στόχοι:**

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Τους διάφορους τύπους επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό
- Την επικοινωνιακή διοίκηση
- Το επικοινωνιακό μάρκετινγκ
- Την οργανωτική επικοινωνία

## Μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά από τη μελέτη αυτού του μέρους, οι φοιτητές θα πρέπει να μπορούν:

- Να κατανοούν τους διάφορους τύπους επικοινωνίας
- Να αξιολογούν πρακτικές εταιρικής επικοινωνίας
- Να αναλύουν την εταιρική επικοινωνία
- Να αξιολογούν τον ρόλο των εμπλεκόμενων στην εταιρική επικοινωνία.

## Λέξεις Κλειδιά:

Εταιρική επικοινωνία	Δημόσιες Σχέσεις	Εμπλεκόμενοι	Οργανωτική Επικοινωνία
-------------------------	---------------------	--------------	---------------------------

## Συμπληρωματική Βιβλιογραφία:

- **Βασικές Πηγές/ Υλικό:**

Κορνελισεν Π. Ζεπ (2016). Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής. Διαυλος.

Michael B. Goodman (ed.) (1994). Corporate Communication. Theory and Practice. State University of New York Press.

- **Επιπρόσθετες Πηγές / Υλικό:**

Joep P. Cornelissen, (2013). Corporate Communication. Wiley

## Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης / Δραστηριότητες:

### Άσκηση 1.1 (χωρίς βαθμό)

Δώστε τον ορισμό της Εταιρικής Επικοινωνίας

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## Τίτλος: Η σημασία της επικοινωνίας

( 2<sup>η</sup> εβδομάδα )

### Περίληψη:

Η σημασία της επικοινωνίας γενικότερα θα συζητηθεί κατά τη διάρκεια αυτής της εβδομάδας. Οι δεξιότητες προφορικής και γραπτής επικοινωνίας είναι απαραίτητες όχι μόνο για τη βιωσιμότητα του οργανισμού, αλλά και για την ανάπτυξη του ανθρώπινου ταλέντου, σε σχέση και τη διοίκηση και την ηγεσία.

### Εισαγωγικά σχόλια:

Καθώς τα άτομα ωριμάζουν και γίνονται ενήλικες που εργάζονται, η επικοινωνιακή ικανότητα εξακολουθεί να είναι απαραίτητη. Στα περισσότερα επαγγέλματα απαιτούνται επικοινωνιακές δεξιότητες. Οι εργοδότες προσδιορίζουν την επικοινωνία ως μία από τις βασικές ικανότητες που πρέπει να έχει κάθε πτυχιούχος, υποστηρίζοντας ότι η ικανότητα επικοινωνίας είναι πολύτιμη για την απόκτηση απασχόλησης και τη διατήρηση επιτυχημένης απόδοσης στην εργασία. Οι δεξιότητες επικοινωνίας που είναι απαραίτητες στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνουν βασικές δεξιότητες προφορικής και γραπτής και ικανότητα επικοινωνίας σε ομάδες εργασίας με άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο και όταν ασχολούνται με την επίλυση προβλημάτων και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Δεδομένης της σημασίας της επαρκούς επικοινωνιακής ικανότητας, η επικοινωνιακή επιστήμη πρέπει να θεωρείται κεντρική στις πανεπιστημιακές σχολές. Οι άνθρωποι γεννιούνται με την ικανότητα να μιλούν, αλλά όχι με τις γνώσεις, τις στάσεις και τις δεξιότητες που καθορίζουν την επικοινωνιακή ικανότητα. Η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεσματικά και κατάλληλα μαθαίνεται και, ως εκ τούτου, πρέπει να διδάσκεται. Τόσο οι προφορικές όσο και οι γραπτές δεξιότητες επικοινωνίας είναι απαραίτητες για τους μάνατζερ να μεταδίδουν τα μηνύματά τους στους εργαζομένους με αποτελεσματικό και αποτελεσματικό τρόπο.

### Επικοινωνία για μάνατζερ:

Οι μάνατζερ εκτελούν βασικές λειτουργίες σε οργανισμούς. Η διοίκηση περιγράφεται συχνά ως "εκτέλεση εργασίας μέσω άλλων ανθρώπων". Συνήθως αυτό περιλαμβάνει λειτουργίες όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Η διοίκηση είναι δυνατή μόνο με τη συγκατάθεση αυτών που διοικούνται. Με άλλα λόγια, είναι δύσκολο να διοικήσεις κάποιον που δεν θέλει να διοικείται. Ως συνέπεια, ένας από τους ρόλους του μάνατζερ είναι να πείθει συνεχώς τα άτομα που είναι σε κατώτερες θέσεις που αξίζει να αγωνιστούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η επικοινωνία είναι μία από τις σημαντικότερες δεξιότητες

που πρέπει να έχει ο μάνατζερ για να κερδίσει την αποδοχή του για τους στόχους του οργανισμού. Η επικοινωνιακή διοίκηση δεν περιορίζεται στην κορυφή του οργανισμού. Όλα τα επίπεδα βασίζονται στην επικοινωνία, με σκοπό:

1. Να αναπτύξουν ένα κοινό όραμα μέσα στον οργανισμό
2. Να δημιουργήσει και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη στην ηγεσία του οργανισμού
3. Να ξεκινήσει και να διοικήσει την διαδικασία αλλαγής
4. Να ενισχύσει την ταυτότητα των εργαζομένων με τον οργανισμό

### **Στόχοι:**

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Προφορική Επικοινωνία
- Γραπτή Επικοινωνία
- Επικοινωνιακή Διοίκηση
- Επαρκή και Αποτελεσματική Επικοινωνία

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα:**

Μετά από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να κατανοήσουν την επαρκή και αποτελεσματική επικοινωνία
- Να αξιολογήσουν την Διοικητική Επικοινωνία
- Να αναπτύξουν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες

### **Λέξεις κλειδιά**

Προφορική Επικοινωνία	Γραπτή Επικοινωνία	Διοικητική Επικοινωνία	Επαρκής και Αποτελεσματική Επικοινωνία
--------------------------	-----------------------	---------------------------	--

### **Συμπληρωματική Βιβλιογραφία**

- **Βασικές Πηγές/ Υλικό**

Stovalli, J. (2019). *Η Τεχνη της Επικοινωνίας*. Εκδοτής: Πεδίο.

Cees B.M. van Riel and Charles J. Fombrun, 2007. *Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*. Routledge. Taylor & Francis Group.

- **Επιπρόσθετες Πηγές / Υλικό**

Κανένα

## **Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης / Δραστηριότητες**

### **Άσκηση 2.1** (χωρίς βαθμό)

Περιγράψτε σε συντομία τη σημασία της επικοινωνίας

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Η σημασία της επικοινωνιακής εκπαίδευσης

(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη:

Πώς συμβάλλει η επικοινωνιακή εκπαίδευση στην επιτυχία της σταδιοδρομίας και στη βιωσιμότητα του οργανισμού; Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες γραφής και γραπτής επικοινωνίας θα συζητηθούν λεπτομερώς αυτή την εβδομάδα. Πώς χρησιμοποιούνται μέσα στο εταιρικό περιβάλλον, ώστε να υπάρχει σαφήνεια, διαφάνεια και εμπιστοσύνη μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών εμπλεκόμενων φορέων.

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις:

- Η επικοινωνιακή εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τους σπουδαστές να αποκτήσουν μια επιθυμητή εργασία.
- Οι προφορικές επικοινωνίες και οι ικανότητες ακρόασης είναι από τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται από τους εργοδότες.
- Η ανάπτυξη επιθυμητών επικοινωνιακών συμπεριφορών είναι απαραίτητη σε συγκεκριμένους επαγγελματίες
- Καριέρα [λογιστική, οικονομικός έλεγχος, τραπεζικός τομέας, μηχανική, βιομηχανική υγιεινή, επιστήμη των πληροφοριών, δημόσιες σχέσεις, πωλήσεις κλπ.].
- Η επικοινωνιακή εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει την κινητικότητα προς τα πάνω στην καριέρα κάποιου.
- Η επικοινωνιακή εκπαίδευση βοηθάει να γίνουν οι αλληλεπιδράσεις των επιχειρήσεων / πελατών πιο ικανοποιητικές και παραγωγικές.
- Εκμάθηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας Προωθεί την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η επικοινωνιακή εκπαίδευση ενισχύει την αποτελεσματικότητα των στελεχών επιχειρήσεων.
- Οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι κορυφαίες προτεραιότητες για τους επιχειρηματίες.

Η επικοινωνιακή εκπαίδευση είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της σταδιοδρομίας και για το σύνολο των επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι που εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό επικουρούνται από δεξιότητες επικοινωνίας και οι εργοδότες υποστηρίζουν τις

δεξιότητες επικοινωνίας ως βασικές για τις περισσότερες θέσεις εργασίας. Η επικοινωνιακή ικανότητα είναι απαραίτητη για πολλαπλές επαγγελματικές σταδιοδρομίες, όπως η λογιστική, ο λογιστικός έλεγχος, ο τραπεζικός τομέας, η μηχανική, η βιομηχανική υγιεινή, η επιστήμη των πληροφοριών, οι δημόσιες σχέσεις και οι πωλήσεις. Η αύξηση της κινητικότητας είναι πιο πιθανή καθώς αυξάνονται οι δεξιότητες επικοινωνίας. Οι αλληλεπιδράσεις των επιχειρήσεων και των πελατών είναι πιο ικανοποιητικές και παραγωγικές με την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας.

Οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Τόσο τα στελέχη επιχειρήσεων όσο και οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την επικοινωνιακή εκπαίδευση. Πολλές ερευνητικές μελέτες από όλο τον κόσμο αποκάλυψαν ότι η επικοινωνιακή εκπαίδευση είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία της σταδιοδρομίας και για ολόκληρη την επιχείρηση. Το μεγαλύτερο μέρος κάθε επαγγέλματος αξίζει, σε κάποιο βαθμό, τον ρόλο της επικοινωνίας. Η καλή επικοινωνία είναι χρήσιμη επειδή προάγει την αποτελεσματική και ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.

### **Στόχοι:**

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Επικοινωνιακή Εκπαίδευση
- Επικοινωνιακές Δεξιότητες
- Επικοινωνιακή Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα:**

Μετά από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να αξιολογήσουν την Επικοινωνιακή Εκπαίδευση
- Να αξιολογήσουν την Επικοινωνιακή Εκπαίδευση μέσα στο πλαίσιο ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Να αναπτύξουν επιθυμητές επικοινωνιακές συμπεριφορές

### **Λέξεις Κλειδιά:**

Επικοινωνιακή Εκπαίδευση	Προφορική και Γραπτή Επικοινωνία	Διαφάνεια	Σαφήνεια	Εμπιστοσύνη
--------------------------	----------------------------------	-----------	----------	-------------

### **Συμπληρωματική Βιβλιογραφία:**



- **Βασικές Πηγές / Υλικό**

Sherwyn P. Morreale, Michael M. Osborn and Judy C. Pearson (2000); Why Communication is Important: A Rationale for the Centrality of the Study of Communication, *Journal of the Association for Communication Administration* 29; 1-25.

- **Επιπρόσθετες Πηγές / Υλικό**

Γκαρνερ, Α. (2020). Η τέχνη της επικοινωνίας: Πώς να γίνετε περισσότερο αποτελεσματικοί σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο. Εκδόσεις: Πατάκη.

Argenti, Paul A. & Forman, J. (1998). Should business schools teach Aristotle? *Strategy & Business*, (<http://www.strategy-business.com/briefs/98312>).

### **Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης / Δραστηριότητες:**

#### **Άσκηση 3.1** (χωρίς βαθμό)

Πώς η επικοινωνιακή εκπαίδευση συμβάλει στην πιο επαρκή και αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό;

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Επαγγελματικές δεξιότητες παρουσίασης

(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη:

Η παρουσίαση των πληροφοριών με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα αποτελεί βασική δεξιότητα για να μεταδοθεί το μήνυμα ή η άποψη και σήμερα απαιτούνται δεξιότητες παρουσίασης σε όλους σχεδόν τους τομείς. Οι δεξιότητες παρουσίασης και οι δεξιότητες δημόσιας ομιλίας είναι πολύ χρήσιμες σε πολλές πτυχές της εργασίας και της ζωής όπως η επιχείρηση, οι πωλήσεις, η κατάρτιση, η εκπαίδευση και η διδασκαλία που αναπτύσσει την εμπιστοσύνη και άλλες κοινωνικές καταστάσεις.

### Εισαγωγικά Σχόλια:

Οι μορφές των παρουσιάσεων είναι προφορικές, πολυμέσα, παρουσίαση διαφανειών, σύντομες και μεγάλης διάρκειας. Καλή προετοιμασία - μέσα από συγκεκριμένες συμβουλές, όπως φυσική ομιλία στο κοινό, σε όρθια στάση αντι καθιστική, με εναλλαγές στον τόνο της φωνής, με οπτική επαφή, με χρήση οπτικών μέσων, με έλεγχο του χρονοδιαγράμματος, με μια δομημένη παρουσίαση, με εστίαση στο θέμα και συνεχή εγρήγορση καθ' όλη τη διάρκεια της παρουσίασης, με απαντήσεις ειλικρινείς και με σύνεση στις ερωτήσεις που γίνονται - είναι το πιο σταθερό έδαφος για την αποτελεσματική παρουσίαση.

Είναι σημαντικό να δηλώνεται με σαφήνεια ο σκοπός της παρουσίασης από την αρχή, της παρουσίασης, με καθοδήγηση, με εξηγήσεις, με να σκιαγράφηση, με συμπληρώσεις, με επισκόπηση, με επισημάνσεις και συζήτηση του θέματος της παρουσίασης. Η παρουσίαση θα πρέπει να έχει τρία κύρια στοιχεία: την εισαγωγή, τη μέση και το συμπέρασμα. Μέσα στα πλαίσια της κύριας παρουσίασης, να χωρίζεται το μήνυμα κλειδί σε τρία στοιχεία και στη συνέχεια να γίνεται επέκταση κάθε ένα από αυτά τα σημεία σε τρεις υποσημειώσεις.

Αν κάποιος χρησιμοποιεί ένα οπτικό βοήθημα όπως το PowerPoint, θα πρέπει να περιορίσει τον αριθμό των σημείων σε τρία σε κάθε διαφάνεια και να επεκτείνει την επεξήγηση σε κάθε ένα από αυτά τα σημεία καθώς προχωρά στην παρουσίαση. Τα προγράμματα παρουσίασης μπορούν είτε να συμπληρώσουν είτε να αντικαταστήσουν τη χρήση παλαιότερης τεχνολογίας οπτικών βοηθημάτων, όπως φυλλάδια, σημειώσεις, πίνακες γραφικών, πίνακες ανασκόπησης, αφίσες, διαφάνειες και διαφάνειες για διαφανοσκόπιο (overhead projector).

Το κείμενο, τα γραφικά, οι ταινίες και άλλα αντικείμενα τοποθετούνται σε επιμέρους σελίδες ή σε διαφάνειες ή σε φύλλα. Η αναλογία "διαφάνειας" είναι μια αναφορά στον προβολέα διαφανειών, μια συσκευή που έχει καταστεί κάπως ξεπερασμένη λόγω της χρήσης λογισμικού παρουσίασης. Οι διαφάνειες μπορούν να εκτυπωθούν ή (πιο

συνηθισμένα) να εμφανίζονται στην οθόνη και να πλοηγούνται στις εντολές του παρουσιαστή.

Οι μεταβάσεις μεταξύ διαφανειών μπορούν να κινούνται με διάφορους τρόπους, όπως και η εμφάνιση στοιχείων σε μια διαφάνεια. Συνήθως, μια παρουσίαση έχει πολλούς περιορισμούς, ο σημαντικότερος είναι ο περιορισμένος χρόνος για την παρουσίαση συνεκτικών πληροφοριών.

**Η σημασία της παρουσίασης:** Η παρουσίαση μεταδίδει το μήνυμα με ενδιαφέρον, σύντομο και περιεκτικό καθώς και με σαφή τρόπο. Οι παρουσιάσεις είναι σημαντικές για μια εταιρεία ή έναν οργανισμό επειδή οι καλές παρουσιάσεις βελτιώνουν την επικοινωνία μέσα στην εταιρεία, γεγονός που ενισχύει το ηθικό και μειώνει το άγχος.

Η κακή επικοινωνία είναι πολύ ακριβή για μια εταιρεία και οι παρεξηγήσεις είναι σπατάλη χρόνου. Διευκρινίζει την πολιτική της εταιρείας και βελτιώνει τις πιθανότητες πώλησης του προϊόντος ή μιας ιδέας. Έτσι, οι οργανώσεις κρίνονται από τις παρουσιάσεις τους. Τα στοιχεία της δυναμικής παρουσίασης περιλαμβάνουν τη γλώσσα του σώματος (55%), το περιεχόμενο (7%) και τη φωνή (38%). να επηρεάσουν το κοινό τους.

Εκείνοι που καταλαβαίνουν πώς να παρουσιάσουν αποτελεσματικά καταλαβαίνουν πώς να δομήσουν τις παρουσιάσεις τους, τι να πουν και πώς να το πω για να επηρεάσουν το κοινό τους.

Ακόμη και οι παρουσιάσεις «off-the-cuff» είναι πιο αποτελεσματικές αν το άτομο που το παραδίδει έχει κατανοήσει τι απαιτείται στη διαδικασία παρουσίασης. Το κοινό θα ήταν πιο δεκτικό στο μήνυμα που προσπαθεί να μεταδοθεί.

Επιπλέον, δίνει την ευκαιρία στον παρουσιαστή να δημιουργήσει εμπιστοσύνη από παρουσίαση σε παρουσίαση. Δεν μπορεί κανείς να είναι ένας καλός παρουσιαστής μέσα σε μια νύχτα. Μόλις ο παρουσιαστής έχει χαρτογραφήσει αυτό που θέλει να πει, χρειάζεται κάποιο οπτικό υλικό και, εάν χρειάζεται, ένα επίσημο έγγραφο ή ίσως μια σύντομη αναφορά που μπορεί να διαβάσει εκ των προτέρων το κοινό.

Για μια άτυπη κριτική από ομότιμους, ένας πίνακας ή ένα χαρτοπίνακας είναι καλό. Για μια πιο επίσημη παρουσίαση, η χρήση ενός πακέτου παρουσίασης με υπολογιστή, όπως το PowerPoint, μπορεί να είναι πιο κατάλληλο.

### **Στόχοι:**

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Διαφορετικοί τρόποι παρουσίασης
- PowerPoint
- Δημόσια ομιλία

## Μαθησιακά Αποτελέσματα:

- After studying this part, students should be able to:
- Να παρουσιάσετε αποτελεσματικές δεξιότητες ομιλίας
- Να αξιολογήσετε τις παρουσιάσεις σαν ένα μέρος του κοινού
- Να εισηγηθείτε τρόπους για πιο επαρκή και αποτελεσματικές παρουσιάσεις.

## Λέξεις Κλειδιά:

Παρουσίαση επαγγελματικών δεξιοτήτων	Η σημασία της παρουσίασης	PowerPoint
--	---------------------------------	------------

## Συμπληρωματική βιβλιογραφία:

- **Βασικές πηγές/Υλικό**

Μινεσχου, Κ. (Εκδοτρια), (2020). Διαχειριση Σταδιοδρομιας και Αναπτυξη Δεξιοτητων στο Συγχρονο Εκπαιδευτικο Περιβαλλον. Προ(σ)κλησεις του 21<sup>ου</sup> Αιωνα. Εκδοσεις: ΓΡΗΓΟΡΗ.

Swathi, T. V. S. S. (2015). The Importance of Effective Presentation for Organizational Success; IUP Journal of Soft Skills, Vol. 9, No. 2, pp. 1-25.

- **Επιπρόσθετες πηγές/Υλικό**

NONE

## Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης/Δραστηριότητες:

### Άσκηση 4.1 (βαθμολογία 5%)

Οι φοιτητές πρέπει να παρουσιάσουν μια παρουσίαση 15' για ένα θέμα σχετικό με επιχειρήσεις της επιλογής τους , χρησιμοποιώντας PowerPoint και να την παρουσιάσουν μέσω τηλεδιάσκεψης σε όλους τους συμμετέχοντες.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Η χρήση των κοινωνικών μέσων ως στρατηγική επικοινωνίας

(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη:

Πόσο ισχυρά είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και πώς χρησιμοποιούνται σήμερα ως επαρκές και αποτελεσματικό εργαλείο επικοινωνίας από τις επιχειρήσεις; Αυτή θα είναι η συζήτηση κατά τη διάρκεια αυτής της εβδομάδας. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κερδίζουν δυναμική μέρα με τη μέρα και οι εταιρείες καθώς και τα άτομα χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προσεγγίσουν μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων. Συγκεκριμένα, θα επικεντρωθούμε στη μελέτη των Επιχειρηματικών Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης.

### Εισαγωγικά σχόλια:

Στο σύντομο χρονικό διάστημα που εμφανίστηκαν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε οργανωτικά πλαίσια, φαίνεται να έχουν χρησιμοποιηθεί με δύο βασικούς τρόπους. Ο πρώτος και πιο συχνά μελετημένος τρόπος είναι η οργανωτική επικοινωνία με εξωτερικούς φορείς, όπως οι πελάτες, οι πωλητές και το ευρύ κοινό. Οι περισσότεροι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να επικοινωνούν με εξωτερικούς φορείς έχουν μια στρατηγική πολλαπλών επιπέδων που διασταυρώνεται με διάφορες πλατφόρμες.

Για παράδειγμα διατηρούν σελίδες σε δημοφιλείς δημόσιους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και το My Space και μεταδίδουν μηνύματα σε microblogging ιστότοπους, όπως το Twitter. Οι υπάλληλοί τους, επίσης, γράφουν μερικές φορές αναρτήσεις σε blogs στις ιστοσελίδες ειδήσεων και, περιστασιακά, φιλοξενούν social tagging sites. Η επικοινωνία σχετικά με αυτές τις τοποθεσίες αντιμετωπίζεται εξωτερικά.

Παραδοσιακά, οι καταναλωτές χρησιμοποιούσαν το Διαδίκτυο για απλή χρήση περιεχομένου: Να το διαβάζουν, να το παρακολουθούν και να το χρησιμοποιούν για να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες. Ωστόσο, όλο και περισσότερο, οι καταναλωτές χρησιμοποιούν πλατφόρμες, όπως blogs, κοινωνική δικτύωση και wikis, για να δημιουργούν, να τροποποιούν, να μοιράζονται και να συζητούν στο Διαδίκτυο το περιεχόμενο.

Αυτό αντιπροσωπεύει το φαινόμενο των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης, το οποίο μπορεί τώρα να επηρεάσει σημαντικά τη φήμη μιας επιχείρησης, τις πωλήσεις και ακόμη και την επιβίωση.

Ωστόσο, πολλά στελέχη αποφεύγουν ή αγνοούν αυτό το είδος μέσων μαζικής ενημέρωσης επειδή δεν καταλαβαίνουν τι είναι, τις διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει και πώς να εμπλακούν και να μάθουν. Σε απάντηση, παρουσιάζεται ένα πλαίσιο

που καθορίζει τα κοινωνικά μέσα χρησιμοποιώντας επτά λειτουργικά δομικά στοιχεία: ταυτότητα, συνομιλίες, κοινή χρήση, παρουσία, σχέσεις, φήμη και ομάδες.

Καθώς οι διαφορετικές δραστηριότητες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθορίζονται από το βαθμό στον οποίο εστιάζουν σε μερικές ή σε όλες αυτές τις ομάδες (blocks), εξηγούνται οι συνέπειες που μπορεί να έχει κάθε block για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αλληλοεπιδρούν με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Θα παρουσιαστούν ορισμένες συστάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές για την παρακολούθηση, την κατανόηση και την ανταπόκριση σε διάφορες δραστηριότητες κοινωνικών μέσων.

Ο δεύτερος και, μέχρι τώρα, λιγότερο συχνά μελετημένος τρόπος με τον οποίο οι οργανώσεις έχουν χρησιμοποιήσει μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι η εσωτερική επικοινωνία και η κοινωνική αλληλεπίδραση εντός της επιχείρησης. Αυτές οι εσωτερικές πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης καταλαμβάνουν την προσοχή μας σε αυτό το ειδικό θέμα. Σε αντίθεση με τις εξωτερικές χρήσεις των κοινωνικών μέσων που διασχίζουν πολλές δημόσιες πλατφόρμες, οι περισσότεροι οργανισμοί εφαρμόζουν μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα κοινωνικών μέσων επικοινωνίας που περιλαμβάνει διάφορες λειτουργίες (McAfee, 2009). Για παράδειγμα, οι περισσότερες εσωτερικές πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης μιμούνται σε εμφάνιση, αίσθηση και λειτουργικότητα δημοφιλείς ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook. Μέσα στην πλατφόρμα μπορεί κανείς να βρει, συχνά, ενσωματωμένα blogs και wikis, καθώς και χαρακτηριστικά μέσω των οποίων μπορεί να γίνει προσθήκη social tagging και ανταλλαγή εγγράφων. Έτσι, όταν μιλάμε για κοινωνικές τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία εντός της επιχείρησης, είναι λιγότερο λογικό να γίνεται διάκριση μεταξύ εργαλείων όπως η κοινωνική δικτύωση, το micro blogging και η κοινωνική προσθήκη ετικετών, και πιο λογικό να αντιμετωπίζονται αυτά τα μεμονωμένα εργαλεία ως μέρος ενός ολοκληρωμένου κοινωνικού μέσου επιχειρήσεων πλατφόρμα. Για αυτό το λόγο, ορίζουμε τα εταιρικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (ESM) ως:

Web-based platforms που επιτρέπει στους εργαζόμενους να (1) επικοινωνούν μέσω μηνυμάτων με συγκεκριμένους συναδέλφους ή να ανακοινώνουν μηνύματα σε όλους όσους βρίσκονται στον οργανισμό· (2) να δηλώνουν ρητά ή να φανερώνουν διακριτικά συγκεκριμένους συναδέλφους ως εταίρους επικοινωνίας· (3) να δημοσιεύουν, επεξεργάζονται και να ταξινομούν κείμενα και αρχεία που συνδέονται με αυτούς και με άλλους· και (4) να δουν μηνύματα, συνδέσεις, κείμενα και αρχεία τα οποία κοινοποιούνται, δημοσιεύονται, επεξεργάζονται και ταξινομούνται από οποιονδήποτε άλλο μέσα στον οργανισμό, οποιαδήποτε στιγμή το θελήσουν.

### **Στόχοι:**

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Το ρόλο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εταιρική επικοινωνία
- Τα εταιρικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Κοινωνική δικτύωση

## Μαθησιακά Αποτελέσματα:

Μετά από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να κατανοήσουν τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης
- Να παρουσιάσουν επικοινωνιακές δεξιότητες χρησιμοποιώντας μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Να αξιολογήσουν το αντίκτυπο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε διάφορους εμπλεκόμενους φορείς

## Λέξεις Κλειδιά:

Μέσα κοινωνικής δικτύωσης	Ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης	Εταιρικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης
---------------------------	--------------------------------	------------------------------------

## Συμπληρωματική Βιβλιογραφία:

- **Βασικές Πηγές/ Υλικό**

Καιμακη, Β., Καραμπασης, Ζ. Παναγιωτακης, Μ., Τσενε Α. Και Τσιμιτακης, Μ. (2020). Μεσα Κοινωνικης Δικτυωσης και Επικοινωνια. Μεταμεσονυκτιες Εκδοσεις – Advanced Media Institute.

Andreas M.Kaplan and Michael Haenlein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, Business Horizons, [Volume 53, Issue 1](#), Pages 59-68.

- **Πρόσθετες Πηγές/ Υλικό**

Κανένα

## Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης / Δραστηριότητες

### Άσκηση 5.1 (χωρίς βαθμό)

Θα ζητηθεί από τους φοιτητές να σχεδιάσουν προώθηση για την εταιρία τους με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρική δεοντολογία και επικοινωνία

(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη:

**Η εταιρική δεοντολογία** σχετίζεται με τη δημιουργία σχέσεων με άλλους ανθρώπους. **Δεοντολογία** δεν είναι οι κανόνες και οι ρυθμίσεις, αλλά αφορά την παροχή βασικής κοινωνικής άνεσης και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι άλλοι αισθάνονται άνετα και ασφαλείς, κάτι που είναι δυνατό μέσω της καλύτερης επικοινωνίας. Σε αυτή την εβδομάδα θα συζητηθεί η σημασία της εταιρικής δεοντολογίας σε σχέση με την επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό. Πως μπορεί η εταιρική δεοντολογία συνεισφέρει στην ανάπτυξη μέσω κοινωνικής δικτύωσης;

### Εισαγωγικά Σχόλια:

Η εταιρική δεοντολογία είναι ένα σύνολο κανόνων που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους στην επιχείρηση, με πελάτες, προμηθευτές, με εσωτερικούς ή εξωτερικούς φορείς. Σχετίζεται με την προβολή της σωστής εικόνας και την αρμόζουσα συμπεριφορά.

### Υπάρχουν πέντε κλασικοί τύποι εταιρικής δεοντολογίας που πρέπει να αποφεύγονται :

1. **Χωρίς χαιρετισμό ή χρήση ονόματος.** Όταν οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις αγνοούν τον απλό χαιρετισμό και την αναγνώριση, χάνουν τη δημιουργία σχέσεων και πιθανόν μια πώληση. Με τον χαιρετισμό οι άνθρωποι νιώθουν σεβασμό προς το άτομο τους, και αν το όνομά τους είναι γνωστό και χρησιμοποιείται είναι κάτι που πάντα εντυπωσιάζει. Κάτι τόσο απλό όπως η βλεμματική επαφή, ένα χαμόγελο, ή η απλή χρήση απλώς κοινωνικών δεξιοτήτων είναι αρκετά για να κάνουν κάποιον να αισθανθεί ευπρόσδεκτος. Για παράδειγμα, μπορείτε να πείτε «Καλημέρα, καλώς ήρθατε, πώς μπορώ να σας βοηθήσω;», αντί «Ναι, μπορώ να βοηθήσω;» .



**2. Να αφήνεις κάποιον να περιμένει.** Το να περιμένει κάποιος, ειδικά όταν έχει κάποιο ραντεβού, χωρίς καμία εξήγηση ή απολογία είναι αγένεια. Μπορεί ή διάρκεια αναμονής να περιορίζεται σε πέντε λεπτά ή να φτάνει να ξεπερνάει τη μια ώρα. Όποια κι αν είναι η διάρκεια, μια απλή απολογία ή εξήγηση, και η δήλωση ενός χρονικού πλαισίου, είναι απαραίτητη.

**3. Διακοπή.** Υπάρχει η τάση να διακόπτεται μία συζήτηση ή συνάντηση χωρίς καν μια απολογία προς τα άτομα που συμμετέχουν, κάτι που δείχνει έλλειψη ευγένειας, ακόμη κι αν το κάνει ένα πολυάσχολο ανώτατο στέλεχος. Τα κινητά τηλέφωνα μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα, για παράδειγμα με την αποδοχή κλήσεων εν μέσω μίας συνάντησης. Είναι καλή εταιρική δεοντολογία η απενεργοποίηση του κινητού τηλεφώνου πριν από μία συνάντηση, ή αν υπάρχει επείγουσα ανάγκη για κάποια εισερχόμενη κλήση, να υπάρχει ενημέρωση προς τους υπόλοιπους. Εξίσου σημαντική είναι η γρήγορη επαναφορά της συζήτησης μετά τη διακοπή.

**4. Έλλειψη ευγένειας και σεβασμού.** Συχνά όταν ένας πελάτης έχει κάποια ασυνήθιστη απαίτηση λαμβάνει αρνητικές αντιδράσεις, και αντιμετωπίζεται με τέτοιο τρόπο που τον κάνει να πιστεύει πως δεν πρέπει να έχει τέτοιες απαιτήσεις. Όταν κάποιος έχει μια ειδική απαίτηση ή φαίνεται απαιτητικός, θα πρέπει πάλι να αντιμετωπίζεται ευγενικά και με σεβασμό. Είναι καλό να επεξηγούνται και να εφαρμόζονται, αλλά αυτό δε σημαίνει πως αυτό πρέπει να γίνει με απαξιωτικό τρόπο.

**5. Απώλεια εμπιστοσύνης.** Αν κάποιος πει κάτι εμπιστευτικά, δεν είναι επιτρεπτό αυτό να διαρρεύσει. Συμπεριφορά σαν κι αυτή δημιουργεί αρνητική εντύπωση για την εταιρία. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί έχουν συχνά την καλλιέργεια εμπιστοσύνης ενσωματωμένη στην εταιρική τους δεοντολογία.

#### **Κανόνες για καλή εταιρική δεοντολογία:**

- **Να γίνεται πάντα χρήση ονομάτων και χαιρετισμών**

Είναι συχνό φαινόμενο να ξεχνιούνται τα ονόματα των εμπλεκόμενων μίας συνάντησης, γι αυτό είναι καλή ιδέα να γράφονται (και να ελέγχεται η ορθογραφία) σε ένα κομμάτι χαρτί μπροστά σου. «Να συμπεριφέρεσαι όπως θα ήθελες να σου συμπεριφέρονται», λένε. Φυσικά, ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές απαιτήσεις. Κάποιοι προτιμούν να τους φωνάζουν με το μικρό τους όνομα όταν τους υποδέχεται ένας παροχέας υπηρεσιών, ενώ κάποιοι άλλοι προτιμούν πιο επίσημους χαιρετισμούς (Κύριε, Κυρία κ.α.).

Δεν πρέπει να νομίζεις πως οι προτιμήσεις των άλλων είναι ίδιες με τις δικές σου. Αν βρίσκεσαι σε αμφιβολία για τον βαθμό επιστημότητας που θα χρησιμοποιήσεις, καλύτερα να επιλέξεις υψηλό βαθμό επιστημότητας, για να μην προσβληθεί κανείς.

- **Τα τρία «A» (the three R's: Recognition-Respect -Response )**

Είναι σημαντικό να είστε προσεκτικοί σχετικά με τις ψυχολογικές ανάγκες διαφορετικών ανθρώπων. Ένας χρήσιμος κανόνας είναι αυτός των τριών «A». Αυτοί είναι: **Αναγνώριση** (recognition)– χρήση ονομάτων, χαιρετισμών, και να είναι εμφανής η αναγνώριση του ατόμου απέναντί σου. **Αβρότητα** (respect)– να συμπεριφέρεσαι στους άλλους με σεβασμό και ευγένεια. Αυτό συμπεριλαμβάνει και την απολογία σε περιπτώσεις που το ζητούν. **Ανταπόκριση** (response) – οι άνθρωποι δεν θέλουν να περιμένουν, πρέπει να υπάρχει ανταπόκριση.

- **Ντύσιμο και υγιεινή**

Βρώμικα ρούχα, το δάγκωμα νυχιών, έλλειψη υγιεινής, βρώμικα μαλλιά και σωματική δυσοσμία, μπορούν να είναι καταστροφικά. Μπορεί να είναι δύσκολο να πεις σε κάποιον για τη δυσοσμία του, αλλά είναι σημαντικό, ειδικά αν αυτό το άτομο πρέπει να έρθει σε επαφή με άλλους.

- **Ακατάλληλη αστεία**

Η δεοντολογία αφορά κυρίως τη συμπεριφορά και την ευαισθησία. Για παράδειγμα, το να λες αστεία σε ακατάλληλη στιγμή ή το να λες ακατάλληλα αστεία γενικότερα, δείχνει απουσία ευαισθησίας. Προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι κάποιοι άντρες εξακολουθούν να κάνουν αστεία περί γυναικών και περί της εμφάνισής τους. Με τον ίδιο τρόπο αστεία σε σχέση με φυλή και αναπηρίες είναι επίσης ακατάλληλα σε οποιαδήποτε στιγμή.

- **Ευγνωμοσύνη**

Το να ευχαριστείς κάποιον όταν πρέπει είναι δείγμα ευγένειας. Στην πραγματικότητα, δείχνοντας κάποιο είδος ευγνωμοσύνης όταν κάποιος έχει βγει από το δρόμο για εσάς ή έχει εκτελέσει ένα έργο που δεν αποτελεί μέρος της δουλειάς του, είναι πολύ σημαντικό και στην πραγματικότητα κάνει για καλύτερη διαπροσωπική επικοινωνία στο μέλλον.

- **Τηλεφωνική δεοντολογία**

Η αγένεια στην τηλεφωνική επικοινωνία ή η αδικαιολόγητη τηλεφωνική αναμονή δεν είναι δείγμα επαγγελματισμού. Το να δίνονται υποσχέσεις που δεν τηρούνται είναι επίσης αντιδεοντολογικό και προβάλλει άσχημη εικόνα.

- **Πως να βελτιωθεί η εταιρική δεοντολογία**

Συχνά οι άνθρωποι δεν αντιλαμβάνονται πως δεν παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο δεοντολογίας. Ο καλύτερος τρόπος για ανάπτυξη μιας καλής εταιρικής δεοντολογίας θα

ήταν να συγκροτηθεί η ομάδα και να ερωτηθεί: «Πώς δουλεύουμε μεταξύ μας; Ποια εικόνα προβάλλουμε; Είμαστε αρκετά ευγενικοί; Πώς μπορούμε να δείξουμε μεγαλύτερο σεβασμό, να έχουμε καλύτερη ανταπόκριση και να αναγνωρίζουμε καλύτερα τους ανθρώπους;» και το σημαντικότερο «ποιο είναι το στάνταρ μας;». Συχνά υπάρχει περιθώριο βελτίωσης σε μία μόλις συνάντηση. Αντί «εταιρική δεοντολογία» μπορεί να ονομαστεί και «βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών». Η εταιρική δεοντολογία μπορεί να ακούγεται σαν να εστιάζει σε μικρές ασήμαντες λεπτομέρειες, αλλά όλες μαζί μπορούν να φέρουν μεγάλη αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον.

### **Στόχοι:**

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Εταιρική Δεοντολογία και Επικοινωνία
- Σημασία Εταιρικής Δεοντολογίας
- Τα τρία «A» (The three 'Rs')

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα:**

Μετά από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να αξιολογήσουν τη σημασία της εταιρικής δεοντολογίας
- Να κατανοήσουν την εταιρική δεοντολογία ως κομμάτι της επικοινωνίας
- Να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο της εταιρικής δεοντολογίας στις σχέσεις

### **Λέξεις Κλειδιά:**

Εταιρική Δεοντολογία	Εταιρική Δεοντολογία και Επικοινωνία	Τρία «A» (Three 'Rs')
----------------------	--------------------------------------	-----------------------

### **Συμπληρωματική Βιβλιογραφία:**

#### **Βασικές Πηγές/ Υλικό**

Θανοπουλος, Ν. Γ. (2013). Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία. Στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Εκδόσεις: Φαίδιμος.

Barbara Pachter with Denise Cowie, 2013. The Essentials of Business Etiquette. How to Greet, Eat and Tweet your way to success. McGraw Hill.

#### **Πρόσθετες Πηγές/ Υλικό**

Κανένα

**Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης / Δραστηριότητες:**

**Άσκηση 6.1** (χωρίς βαθμό)

Ποια είναι η σημασία της εταιρικής δεοντολογίας στον τομέα της επικοινωνίας;

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Η τέχνη της διαπραγμάτευσης στις Επιχειρήσεις

(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη:

Γιατί οι διαπραγματεύσεις είναι σημαντικές στην επιχείρηση; Πώς η διαπραγμάτευση έχει να κάνει με την επικοινωνία; Ποιες δεξιότητες χρειάζονται για να γίνει κάποιος ισχυρός διαπραγματευτής; Είναι μια τέχνη ή μια επιστήμη η διαπραγμάτευση; Όλες αυτές οι ερωτήσεις και πολλές άλλες θα αντιμετωπιστούν και θα απαντηθούν κατά τη διάρκεια αυτής της εβδομάδας.

### Εισαγωγικά Σχόλια:

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία όπου δύο ή περισσότερα μέρη με διαφορετικές ανάγκες και στόχους συζητούν ένα θέμα για να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση. Στις επιχειρήσεις, οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης είναι σημαντικές τόσο στις άτυπες καθημερινές αλληλεπιδράσεις όσο και στις επίσημες συναλλαγές, όπως η διαπραγμάτευση των όρων πώλησης, μίσθωσης, παράδοσης υπηρεσιών και άλλων νομικών συμβάσεων. Οι καλές διαπραγματεύσεις συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία των επιχειρήσεων, καθώς:

- Βοηθούν στο χτίσιμο καλύτερων σχέσεων
- Παραδίδουν διαρκείς, ποιοτικές λύσεις - αντί για κακές βραχυπρόθεσμες λύσεις που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες κάποιου από τα μέρη
- Βοηθούν να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα και συγκρούσεις.

Η διαπραγμάτευση πρέπει να είναι αμοιβαία( πάρε – δώσε). Θα πρέπει να επιδιώκεται να δημιουργηθεί μια ευγενική και εποικοδομητική αλληλεπίδραση που θα είναι κερδοφόρα και για τα δύο μέρη. Στην ιδανική περίπτωση μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση είναι όπου μπορούν να γίνουν παραχωρήσεις που σημαίνουν ελάχιστα για το ένα μέρος, δίνοντας κάτι στο άλλο μέρος που σημαίνει πολλά για αυτούς. Η προσέγγισή πρέπει να προάγει την καλή θέληση, ανεξάρτητα από τις διαφορές στα συμφέροντα των μερών.

Μια καλή διαπραγμάτευση αφήνει κάθε μέρος ικανοποιημένο και έτοιμο να συνεργαστεί ξανά.

### Δεξιότητες διαπραγμάτευσης:

Οι ισχυροί διαπραγματευτές έχουν γραπτή, λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Υιοθετούν συνειδητή και δυναμική προσέγγιση στην επικοινωνία τους.

Οι καλοί διαπραγματευτές είναι:

- Ευέλικτοι
- Δημιουργικοί
- Γνωρίζουν τον εαυτό τους και τους άλλους
- Είναι καλοί Σχεδιαστές – Μπορούν να προγραμματίζουν
- Είναι ειλικρινείς
- Έχουν προσανατολισμό στο να κερδίζουν
- Είναι καλοί στην επικοινωνία (Είναι επικοινωνιακοί)

### **Δυναμική επικοινωνία:**

Κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, μπορεί κάποιος να επιλέξει να χρησιμοποιήσει ένα παθητικό, επιθετικό ή δυναμικό στυλ επικοινωνίας. Χρησιμοποιώντας ένα ισχυρό στυλ θα συμβάλει στην αύξηση των ευκαιριών του για τη διαπραγμάτευση επιτυχημένων αποτελεσμάτων για την επιχείρησή του.

Οι παθητικοί τύποι επικοινωνίας είναι διατεθειμένοι να χρησιμοποιούν διφορούμενη γλώσσα, να υιοθετούν μια γλώσσα του σώματος με χαμηλή αυτοπεποίθηση και να δίνουν τις απαιτήσεις πολύ εύκολα.

Οι επιθετικοί τύποι επικοινωνίας υιοθετούν μια αντιπαράθεση που τείνει να αποξενώσει τα άλλα μέρη και να καταστρέψει τις διαπραγματεύσεις.

Οι ισχυροί τύποι επικοινωνίας, ωστόσο, είναι σίγουροι και προσεκτικοί. Αυτές οι επικοινωνίες είναι πιο πιθανό να συνεχίσουν τη συζήτηση και να διευκολύνουν τα αμοιβαία ευεργετικά αποτελέσματα.

Υιοθετούν έναν ισχυρό, σταθερό τόνο φωνής. Είναι πραγματικές, παρά συναισθηματικές ή κρίσιμες. Περιγράφουν τις απόψεις τους, ξεκινώντας προτάσεις με το « Εγώ », αντί για άμεσες επικρίσεις που αρχίζουν με «Εσύ».

### **Μερικές πρακτικές συμβουλές για αποτελεσματική διαπραγμάτευση:**

Τι πρέπει να αποφεύγεται:

- Αποφυγή σύγχυσης της διαπραγμάτευσης με την αντιπαράθεση - πρέπει οι επαγγελματίες να είναι ήρεμοι και υπομονετικοί
- Αποφυγή συναισθηματικής κατάστασης – να υπάρχει εστίαση και επιμονή στο ζήτημα, να μην γίνεται το θέμα προσωπικό και να αποφεύγεται η εχθρική στάση και η απογοήτευση.
- Αποφυγή κατηγορίας του άλλου μέρους εάν δεν μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό.

Τι πρέπει να επιχειρείται:

- Να είναι καθαρό τι προσφέρεται και τι αναμένεται από το άλλο μέρος.

- να υπάρχει η σχετική προετοιμασία και σκέψη για το τι χρειάζεται το άλλο μέρος από τη συμφωνία και να ληφθεί μια συνολική εικόνα της κατάστασης
- να υπάρχει συνέπεια με τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζονται οι στόχοι και οι προσδοκίες
- Να καθορίζονται κατευθυντήριες γραμμές για τη συζήτηση και να επιβεβαιώνεται ότι και τα δυο συμβαλλόμενα μέρη τηρούν την όλη διαδικασία
- Χρήση αποτελεσματικών δεξιοτήτων επικοινωνίας συμπεριλαμβανομένης της θετικής γλώσσας του σώματος
- Προετοιμασία για συμβιβασμό
- Επιδίωξη αμοιβαίων επωφελών λύσεων
- Διερεύνηση αν θα πρέπει να ζητηθεί νομική συμβουλή
- Να γίνονται πολλές ερωτήσεις
- Να προσεχθούν οι λεπτομέρειες
- Να τίθενται τα πράγματα (οι συμφωνίες) γραπτώς.

### Στόχοι:

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Διαπραγμάτευση στις επιχειρήσεις
- Δεξιότητες Διαπραγμάτευσης
- Διαπραγμάτευση και επικοινωνία

### Μαθησιακά Αποτελέσματα:

Μετά από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Κατανόηση της σημασίας της διαπραγμάτευσης
- Αξιολόγηση της επίδρασης της διαπραγμάτευσης
- Παρουσίαση αποτελεσματικών δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης

### Λέξεις Κλειδιά:

Διαπραγματεύσεις	Δεξιότητες Διαπραγμάτευσης
------------------	----------------------------

### Συμπληρωματική Βιβλιογραφία:

- Βασικές Πηγές/Υλικό

Βελτρας, Ν. (2019). "Διαπραγμάτευση: Η Τέχνη που έγινε Επιστήμη". Professional Team.

[Mnookin, Robert H.](#), 2010. *Bargaining with the devil: when to negotiate, when to fight*. New York: [Simon & Schuster](#).

- **Πρόσθετες Πηγές/ Υλικό**

Spangle, Michael; Isenhardt, Myra Warren, 2003. *Negotiation: communication for diverse settings*. Thousand Oaks, CA: [Sage Publications](#)

## **Ασκήσεις Αυτό-αξιολόγησης/ Δραστηριότητες**

### **Άσκηση 7.1 (χωρίς βαθμό)**

Πόσο σημαντική είναι η διαπραγμάτευση στο επιχειρηματικό περιβάλλον;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας των φοιτητών: 15 ώρες.**



## ΤΙΤΛΟΣ: Στρατηγικές για Διαπραγμάτευση

(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη:

Η κατανόηση των συμφερόντων και των τακτικών του άλλου μέρους αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καλής διαπραγμάτευσης. Επιλέγοντας μια στρατηγική που ανταποκρίνεται καλύτερα στα ενδιαφέροντα και τις τακτικές τους, θα βοηθήσει να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα.

### Εισαγωγικά σχόλια:

#### Συσχέτιση της στρατηγικής με την κατάσταση

Ορισμένες από τις διαφορετικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης περιλαμβάνουν:

**Επίλυση προβλημάτων** - και τα δύο μέρη δεσμεύονται να εξετάσουν και να συζητήσουν στενά τα θέματα κατά τη σύναψη μακροπρόθεσμων συμφωνιών που απαιτούν προσεκτική εξέταση.

**Υποστήριξη**- να πεισθεί το διαπραγματευόμενο μέρος σας, να παραδεχθεί το αποτέλεσμα σας εάν διαπραγματευτείτε σε εφάπαξ διαπραγματεύσεις ή σε μεγάλες "νίκες".

**Απόδοση** - παραχώρηση ενός σημείου που δεν είναι ζωτικής σημασίας για εσάς, αλλά είναι σημαντικό για το άλλο μέρος. πολύτιμες στις τρέχουσες διαπραγματεύσεις.

**Συμβιβασμός** - και τα δύο μέρη παραιτούνται από τα ιδανικά αποτελέσματά τους, επιλύοντας ένα αποτέλεσμα που είναι μερικώς ικανοποιητικό για κάθε συμμετέχοντα .

**Αδράνεια** – εξαγορά χρόνου για σκέψη της πρότασης, για συγκέντρωση περισσότερων πληροφοριών ή για να αποφασιστεί η επόμενη τακτική .

Η στρατηγική που θα επιλέξετε θα εξαρτηθεί από το με ποιους διαπραγματευεστε και την σχέση που έχετε μαζί τους. Για παράδειγμα, ποιο επίπεδο συνεργασίας και κοινού ενδιαφέροντος υπάρχει ανάμεσα σε εσάς και πώς θα συμπεριφέρεται κάθε μερική κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης; Θα εξαρτηθεί επίσης από το τι διαπραγματευεστε και από το χρονικό πλαίσιο στο οποίο διαπραγματευεστε.

#### Πώς να προσεγγιστεί μια διαπραγμάτευση

Εκτός από την επιλογή μιας στρατηγικής, ίσως χρειαστεί να εξεταστεί η προσέγγισή στο θέμα που βρίσκεται υπό διαπραγμάτευση.

## **Υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις στις διαπραγματεύσεις: σκληρές, μαλακές και διαπραγματεύσεις με αρχές.**

Πολλοί εμπειρογνώμονες θεωρούν την τρίτη επιλογή - διαπραγμάτευση βάσει αρχών - ως βέλτιστη πρακτική:

Η στρατηγική που θα επιλεγεί θα εξαρτηθεί από το ποιος διαπραγματεύεται και τον τύπο της σχέσης που υπάρχει. Για παράδειγμα, ποιο επίπεδο συνεργασίας και κοινού ενδιαφέροντος υπάρχει μεταξύ των μερών και πώς θα συμπεριφέρεται κάθε μέρος κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης; Θα εξαρτηθεί επίσης από το τι διαπραγματεύεται και από το χρονικό πλαίσιο και το στάδιο στο οποίο γίνεται η διαπραγμάτευση.

- Η σκληρή προσέγγιση περιλαμβάνει τη διαμάχη, χρησιμοποιώντας εξαιρετικά ανταγωνιστικές διαπραγματεύσεις.
- Η μαλακή προσέγγιση περιλαμβάνει την απόδοση, όπου ένα μέρος προσπαθεί σκληρά να ανταποκριθεί στα συμφέροντα του άλλου μέρους και παραιτείται από τα συμφέροντά του.
- Η βασική διαπραγμάτευση επικεντρώνεται στην επίτευξη μόνιμου και κερδοφόρου αποτελέσματος από:
  - ο Το να διαχωρίζει τους ανθρώπους από το πρόβλημα
  - ο Το να εστιάζει στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις
  - ο Το να δημιουργεί ποικίλες επιλογές πριν από τη διευθέτηση μιας συμφωνίας
  - ο Το να στηρίζεται η συμφωνία σε αντικειμενικά κριτήρια.

### **Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης**

Κάθε φορά που γίνεται διαπραγμάτευση πρέπει να γίνουν επιλογές που επηρεάζουν την επίτευξη ενός επιτυχημένου αποτελέσματος για την επιχείρηση. Για να συμβούν τα καλύτερα αποτελέσματα, θα πρέπει να γίνουν κατανοητά τα βήματα που περιλαμβάνονται στη διαδικασία διαπραγμάτευσης.

Ενώ πολλές διαπραγματεύσεις είναι απλές, μερικές θα είναι μεταξύ των δυσκολότερων προκλήσεων που μπορεί να αντιμετωπιστούν. Η επιτυχία θα εξαρτηθεί από τον προγραμματισμό και την προετοιμασία. Πάντα η προσέγγιση των διαπραγματεύσεων με ένα σαφές σύνολο στρατηγικών, μηνυμάτων και τακτικών, μπορούν να καθοδηγήσουν από τον προγραμματισμό έως το κλείσιμο.

### **Προγραμματίζοντας την διαπραγμάτευση σας**

Καμία ποσότητα προετοιμασίας δεν είναι πάρα πολύ για την προσέγγιση πολύπλοκων ή υψηλού κινδύνου διαπραγματεύσεις.

Σχεδιάστε τόσο την προσέγγισή σας στο θέμα που βρίσκεται υπό διαπραγμάτευση όσο και τον τόνο και τον τρόπο επικοινωνίας σας.

### **Προσεγγίζοντας το θέμα των διαπραγματεύσεών σας:**

- ορίζετε σαφώς τους στόχους σας στο μυαλό σας (συμπεριλαμβανομένου του ελάχιστου αποδεκτού αποτελέσματός σας, του αναμενόμενου αποτελέσματός σας και του ιδανικού σας αποτελέσματος)
- Καθορίστε τι θα κάνετε εάν αποτύχουν η διαπραγμάτευση ή κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα
- Καθορίστε τις ανάγκες σας, τις ανάγκες του άλλου μέρους και τους λόγους πίσω από αυτούς
- Καταγράψτε, ταξινομήστε και αξιολογήστε τα ζητήματά σας (και στη συνέχεια εξετάστε τις παραχωρήσεις που μπορεί να κάνετε)
- Να αναλύσει το άλλο μέρος (συμπεριλαμβανομένων των στόχων και των πληροφοριών που χρειάζονται)
- Διεξαγωγή έρευνας και διαβούλευσης με συναδέλφους και συνεργάτες
- να επαναλάβετε τη διαπραγμάτευση
- Γράψτε μια ατζέντα - θέματα συζήτησης, συμμετέχοντες, τοποθεσία και χρονοδιάγραμμα.

Για να αποφασίσετε το στυλ επικοινωνίας σας, εξοικειωθείτε με τις επιτυχημένες διαπραγματευτικές στρατηγικές. Εφοδιάστε τον εαυτό σας με έναν ήρεμο, σίγουρο τόνο και μια σειρά από αναμενόμενες απαντήσεις και στρατηγικές για την τακτική που αναμένετε.

### **Συνεργασία με το άλλο μέρος κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης**

- Συστήστε τον εαυτό σας και αναφερθείτε την ατζέντα. Δείξτε ήρεμα εμπιστοσύνη.
- Προτείνετε - κάντε την πρώτη σας προσφορά. Το άλλο μέρος θα υποβάλει επίσης προτάσεις. Σπάνια πρέπει να αποδεχθείτε την πρώτη τους προσφορά. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι άνθρωποι που λαμβάνουν την πρώτη πρόταση είναι λιγότερο ικανοποιημένοι και εκφράζουν τη λύπη τους για τη βιασύνη τους.
- Ελέγξτε την κατανόησή σας για την πρόταση του άλλου μέρους.
- Θυμηθείτε τους στόχους σας.
  - Συζητήστε έννοιες και ιδέες.
- Εξετάστε τους κατάλληλους συμβιβασμούς και, στη συνέχεια, κάντε και αναζητήστε παραχωρήσεις.
- Προτείνετε εναλλακτικές προτάσεις και ακούστε προτάσεις.
- Παραφράζουμε προτάσεις άλλων για να αποσαφηνίσουμε και να αναγνωρίσουμε προτάσεις.
- Πάρε δώσε.

### **Κλείσιμο της διαπραγμάτευσης:**

Αφιερώστε λίγο χρόνο για να επανεξετάσετε τους στόχους σας για τη διαπραγμάτευση. Μόλις αισθανθείτε ότι πλησιάζετε σε ένα αποτέλεσμα που είναι αποδεκτό από εσάς:

- αναζητήστε σήματα κλεισίματος. για παράδειγμα
  - ξεθώριασμα αντιπαραθέσεων
  - κουρασμένη γλώσσα του σώματος από το άλλο μέρος

- διαπραγματευτικές θέσεις που συγκλίνουν
- διατύπωση συμφωνιών και παραχωρήσεων που έχουν ήδη γίνει
- δηλώσεις "κλεισίματος". για παράδειγμα
  - Η πρόταση αυτή μπορεί να λειτουργήσει.'
  - Πού υπογράψω?'
- Συμφωνείτε εγγράφως όσο το δυνατόν συντομότερα
- να παρακολουθείτε αμέσως τις δεσμεύσεις που έχετε αναλάβει.

### Στόχοι:

Οι στόχοι αυτού του μέρους βοηθούν τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

### Στρατηγικές διαπραγμάτευσης:

- Κλείσιμο της διαπραγμάτευσης
- Διαδικασία της διαπραγμάτευσης

### Μαθησιακά Αποτελέσματα:

Μετά τη μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές πρέπει να είναι σε θέση να:

- Αξιολογήσουν τις στρατηγικές διαπραγμάτευσης
- Να κατανοήσουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης
- Να παρουσιάσουν αποτελεσματικές δεξιότητες διαπραγμάτευσης.

### Λέξεις κλειδιά:

Στρατηγικές διαπραγμάτευσης	Κλείσιμο της διαπραγμάτευσης	Διαδικασία της διαπραγμάτευσης
-----------------------------	------------------------------	--------------------------------

### Συμπληρωματική βιβλιογραφία:

- **Βασικές Πηγές/Υλικό**

**Νικολοπουλος, Α. (2014). Η Στρατηγική των Διαπραγματεύσεων. Μονος Εναντιων Ολων. Οικονομικο Πανεπιστημιο Αθηνων. Εταιρεία Ο.Π.Α. Α.Ε.**

George Siedel, 2014, Negotiating for Success: Essential Strategies and Skills, Van Rye Publishing, LLC.

- **Επιπρόσθετες πηγές /Υλικό**

Κανένα

### Ασκήσεις αυτοαξιολόγησης /Δραστηριότητες

Άσκηση 8.1 (χωρίς βαθμό)

Ποιες είναι μερικές από τις στρατηγικές διαπραγμάτευσης?

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας των φοιτητών: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Τεχνικές Διαπραγμάτευσης για Επιχειρηματίες

(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη:

Οι νέοι επιχειρηματίες δεν είναι πάντα οι καλύτεροι διαπραγματευτές. Βρίσκονται για πρώτη φορά στη θέση διοίκησης μιας επιχείρησης και διαπιστώνουν (προς έκπληξή τους) πως σχεδόν τα πάντα περιλαμβάνουν κάποιο είδος διαπραγμάτευσης, τεχνικές της οποίας δεν κατέχουν πάντα.

### Εισαγωγικά Σχόλια:

Η αρχή μιας επιχείρησης περιλαμβάνει, κυριολεκτικά, χιλιάδες διαπραγματεύσεις. Κάποιες είναι μικρές, όπως η διασφάλιση καλύτερης τιμής στην εκτύπωση των εταιρικών καρτών. Άλλες είναι τόσο μεγάλες που μπορούν μέχρι και να εμποδίσουν τη δημιουργία της εταιρίας. Κάποιες φορές είσαι αγοραστής· άλλες πωλητής. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να είσαι ικανός διαπραγματευτής. Για κάποιους μικρούς επιχειρηματίες, αυτό είναι κάτι που έρχεται φυσικά. Για τους περισσότερους από εμάς, όμως, χρειάζεται προσπάθεια και εμπειρία. Κάποιες φορές είναι κάτι που έρχεται ως κομμάτι επίσημης εκπαίδευσης. Υπάρχουν συγκεκριμένες τακτικές που οι επιχειρηματίες ακολουθούν για να γίνουν καλύτεροι διαπραγματευτές.

**Προετοιμασία, προετοιμασία, προετοιμασία.** Το να ξεκινήσεις μια διαπραγμάτευση χωρίς κατάλληλη προετοιμασία είναι σίγουρη ήττα. Ξεκίνα με τον εαυτό σου. Σιγουρέψου πως έχεις ξεκάθαρους τους στόχους αυτής της συμφωνίας. Ερεύνησε την άλλη πλευρά για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών, καθώς και για τα δυνατά σημεία και αδυναμίες. Πάρε βοήθεια από ειδικούς, όπως κάποιος λογιστής ή τεχνικός.

**Δώσε σημασία στο timing.** Το timing είναι σημαντικό σε κάθε διαπραγμάτευση. Σίγουρα, πρέπει να ξέρεις τι να ρωτήσεις, αλλά πρέπει να διαισθάνεσαι και πότε θα το ρωτήσεις. Υπάρχουν φορές που πρέπει να προλάβεις και άλλες που πρέπει να περιμένεις. Αλλά προσέξτε να μην πιέζετε πολύ σκληρά και να δηλητηριάζετε οποιαδήποτε μακροχρόνια σχέση.

**Άστε πίσω τον εγωισμό.** Οι καλύτεροι διαπραγματευτές είτε δεν τους νοιάζει είτε κάνουν πως δεν τους νοιάζει ποιος θα «κερδίσει» τη συμφωνία. Το ταλέντο τους είναι να κάνουν την άλλη πλευρά να πιστεύει πως η τελική συμφωνία ήταν δική της ιδέα.

**Επιστράτευσε τις ακουστικές σου δεξιότητες.** Οι καλύτεροι διαπραγματευτές είναι συχνά καλοί ακροατές που υπομονετικά επιτρέπουν στους άλλους να μιλήσουν ενώ οι ίδιοι κάνουν το επιχείρημά τους. Ποτέ δεν διακόπτουν. Ενθαρρύνουν την άλλη πλευρά να μιλήσει. Αυτό βοηθά στο να επιβεβαιωθεί μία από τις παλαιότερες ρήσεις διαπραγμάτευσης: όποιος αναφέρει πρώτος

αριθμούς, χάνει. Ενώ δεν είναι πάντα σωστό, είναι καλύτερα να συγκρατηθείς και να αφήσεις την άλλη πλευρά να περάσει σε αυτό το θέμα πρώτη.

**Αν δεν ζητήσεις, δεν παίρνεις.** Άλλη αρχή της διαπραγμάτευσης είναι «Πήγαινε ψηλά, ή πήγαινε σπίτι σου» Ως μέρος της προετοιμασίας σου, όρισε την υψηλότερη λογική τιμή. Αν διαπραγματεύεσαι πειστικά, δεν πρέπει να φοβάσαι να στοχεύεις ψηλά. Αλλά χωρίς τελεσίγραφα, παρακαλώ. «Πάρε ή φύγε» προσφορές είναι συνήθως ακατάλληλες.

**Προβλέψτε συμβιβασμό.** Πρέπει να περιμένεις πως θα χρειαστεί να κάνεις υποχωρήσεις και να σκεφτείς ποιες μπορεί να είναι αυτές. Φυσικά, η άλλη πλευρά σκέφτεται το ίδιο, οπότε μην αποδεχτείς ποτέ την πρώτη προσφορά. Ακόμη και αν είναι καλύτερη από αυτή που ήλπιζες, εξάσκησε το καλύτερο βλέμμα απογοήτευσής σου και αρνήσου ευγενικά. Ποτέ δεν ξέρεις τι άλλο μπορείς να πάρεις.

**Προσφορά και αναμονή δέσμευσης.** Αυτό που κρατάει τις συμφωνίες από το να μην καταρρεύσουν είναι η ακλόνητη δέσμευση τήρησής τους. Θα πρέπει να προσφέρετε αυτό το επίπεδο άνεσης σε άλλους. Παρομοίως, αποφύγετε συναλλαγές όπου η άλλη πλευρά δεν αποδεικνύει τη δέσμευση.

**Μην επηρεαστείτε από τα προβλήματά τους.** Στις περισσότερες διαπραγματεύσεις, θα ακούσετε όλα τα προβλήματα της άλλης πλευράς και λόγους για τους οποίους δεν μπορούν να σας δώσουν αυτό που θέλετε. Θέλουν τα προβλήματά τους να γίνουν και δικά σας, αλλά μην τους το επιτρέψετε. Αντιθέτως, διαπραγματευτείτε με κάθε ένα από αυτά και προσπαθήστε να τα λύσετε. Αν ο προϋπολογισμός τους είναι πολύ χαμηλός, για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν άλλοι τρόποι να βρεθούν τα χρήματα.

**Μείνετε προσκολλημένοι στις αρχές σας.** Ως άτομο και επιχειρηματίας, είναι πολύ πιθανό να έχετε ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών και δεν δέχεστε κανένα συμβιβασμό. Αν βρεθείτε σε διαπραγματεύσεις που ξεπερνούν αυτά τα όρια, μπορεί να είναι μια συμφωνία με την οποία μπορείτε να ζήσετε και χωρίς.

**Κλείστε με επιβεβαίωση.** Στο κλείσιμο μίας συνάντησης (ακόμη κι αν η τελική συμφωνία δεν πέτυχε) ανακεφαλαιώστε τα σημεία που καλύπτονται και τους τομείς συμφωνίας. Σιγουρευτείτε ότι όλοι επιβεβαιώνουν. Ακολουθείστε τη συμφωνία με επιστολές ή emails.

## Στόχοι:

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Διαπραγμάτευση για επιχειρηματίες
- Διαπραγματευτικές τακτικές για επιχειρηματίες
- Σημασία διαπραγμάτευσης των επιχειρηματιών

## Μαθησιακά Αποτελέσματα:

Μετά από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να κατανοήσουν τις διαπραγματευτικές δεξιότητες για επιχειρηματίες
- Να δείξουν διαπραγματευτικές δεξιότητες για επιχειρηματίες
- Να αξιολογήσουν τις διαπραγματευτικές δεξιότητες για επιχειρηματίες

## Λέξεις Κλειδιά:

Διαπραγματευτικές τεχνικές για επιχειρηματίες	Τακτικές διαπραγμάτευσης
---	--------------------------

## Συμπληρωματική Βιβλιογραφία:

- Βασικές Πηγές/ Υλικό

Lempereur Alain , Colson Aurelien (2017). Διαπραγματευσεις. Συγχρονες αποψεις και πρακτικη. Εκδοτικός Οίκος: Rosili.

Sabrina Artinger, Nir Vulkan and Yotam Shem-Tov. 2015. Entrepreneurs' negotiation behavior, Small Business Economics, Volume 44, [Issue 4](#), pp 737–757.

- Πρόσθετες Πηγές/ Υλικό

Κανένα

## Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης/ Δραστηριότητες:

### Άσκηση 9.1 (χωρίς βαθμό)

Συνοψίστε τις τακτικές διαπραγμάτευσης για επιχειρηματίες

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**



## **ΤΙΤΛΟΣ: Συναισθηματική νοημοσύνη στη διαμεσολάβηση και τη διαπραγμάτευση**

**(10<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Περίληψη:**

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αναζήτηση της επίλυσης διαφορών, αλλά πολύ συχνά δεν γίνονται αντιληπτά ούτε αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τα εμπλεκόμενα μέρη στη διαφορά, τα οποία επίσης δεν ελέγχονται και τυγχάνουν διαχείρισης δεόντως από τους επαγγελματίες που βοηθούν τα μέρη να επιτύχουν ειρηνική επίλυση διαφορών.

Ο αποτελεσματικός διαπραγματευτής ή διαμεσολαβητής πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις οικονομικές, πολιτικές και φυσικές πτυχές της διαδικασίας, αλλά και το συναισθηματικό στίγμα των ίδιων, καθώς και όλων των μερών.

### **Εισαγωγικά Σχόλια:**

Η συμβατική σοφία κατά την έναρξη των διαπραγματεύσεων κατά τις προηγούμενες δεκαετίες ήταν να "χωριστούν οι άνθρωποι από το πρόβλημα". Δυστυχώς, σε πολλές διαπραγματεύσεις και διαμεσολάβηση, οι άνθρωποι στην πραγματικότητα αποτελούν σημαντικό μέρος του προβλήματος. Με απλά λόγια, η θεμελιώδης βάση της πρακτικής διαπραγμάτευσης και διαμεσολάβησης δεν είναι μόνο η γνωστική ανάλυση των ανταγωνιστικών συμφερόντων και η ορθολογική ανάπτυξη του πιο αποτελεσματικού αποτελέσματος, αλλά και η αναγνώριση των συναισθηματικών παραγόντων που υποβόσκουν.

Οι συναισθηματικές και ορθολογικές πτυχές της διαπραγμάτευσης μπορούν να θεωρηθούν ως Γιν και Γιανγκ - συμπληρωματικές και όχι αντίθετες δυνάμεις. Οι δυνάμεις αυτές αλληλοεπιδρούν για να σχηματίσουν μια δυναμική διαδικασία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε βέλτιστα αποτελέσματα.

Ο αποτελεσματικός διαπραγματευτής ή διαμεσολαβητής πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις οικονομικές, πολιτικές και φυσικές πτυχές της διαδικασίας, αλλά και το συναισθηματικό στίγμα των ίδιων, καθώς και όλων των μερών.

Υπάρχουν ουσιαστικά τρεις διαστάσεις στο στοιχείο σύγκρουσης της διαπραγμάτευσης: το συναισθηματικό, το γνωστικό και το συμπεριφορικό. Το συναισθηματικό μέρος κάθε σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους ψυχολόγους.

Όμως, σε αντίθεση με τους ψυχολόγους οι δικηγόροι-διαμεσολαβητές πολύ συχνά προτιμούν να μην παρατηρήσουν τη συναισθηματική πλευρά της διαδικασίας επίλυσης διαφορών ή τουλάχιστον να μην αναγκάσουν τα εμπλεκόμενα διαφωνούντα μέρη να εμβαθύνουν στα συναισθήματά τους, πιστεύοντας ότι μπορεί να περιπλέξει τη

διαδικασία ή να οδηγήσει στην ανικανότητά τους να ελέγξουν τη συμπεριφορά των διαφωνούντων.

Αν ήταν δυνατόν, οι δικηγόροι διαμεσολαβητές δικηγόρων θα προτιμούσαν να μεσολαβούν σε διαφορές που δεν έχουν καμία συναισθηματική επιβάρυνση καθόλου. Οι δικηγόροι θεωρούν συνήθως ότι συνεπής, λογική, αντικειμενική και ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε διαδικασίας επίλυσης διαφορών.

Εδώ έρχεται η ερώτηση. Είναι δυνατόν να διαχωριστούν οι άνθρωποι από τα συναισθήματα τους? Αυτό είναι "αδύνατη αποστολή". Ειδικά αν μιλάμε για οικογένειες, ιατρική αμέλεια, διαμάχες μεταξύ θυμάτων και παραβατών, όπου τα συναισθήματα είναι ραμμένα στον ιστό της σύγκρουσης.

Ακόμη και στις εμπορικές διαμάχες όπου τα μέρη τείνουν να πείθουν ο ένας τον άλλο ότι δεν υπάρχει τίποτα προσωπικό και είναι απλώς επιχείρηση, το συναισθηματικό στοιχείο είναι προφανές. Μια μικρή απαίτηση στο δικαστήριο να δώσει ένα «καλό μάθημα» στον αμέλεια του εργολάβου είναι μόνο ένα από τα καθημερινά παραδείγματα που αποδεικνύουν την ύπαρξη συναισθημάτων ακόμα και σε εκείνες τις συγκρούσεις που συνήθως θεωρούνται ως λιγότερο συναισθηματικές.

Ως εκ τούτου, πρέπει να αναγνωρίσουμε την ύπαρξη συναισθημάτων και την επιρροή τους στη διαδικασία επίλυσης διαφορών (θετική ή αρνητική) και να τα αντιμετωπίσουμε επικοινωνιακά.

Η ικανότητα να γνωρίζετε, να ελέγχετε και να εκφράζετε τα συναισθήματά σας και να χειρίζεστε τις διαπροσωπικές σχέσεις με σύνεση και συμπόνια είναι γνωστή ως συναισθηματική νοημοσύνη, EQ ή EI.

Εφόσον πιστεύουμε ότι τόσο τα συναισθήματα όσο και ο έλεγχός τους κατά την επίλυση των νομικών διαφορών είναι αναπόφευκτη διαδικασία, αφιερώνουμε αυτήν την εργασία στο θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διαπραγμάτευση και τη διαμεσολάβηση.

Μια πολύ ενδιαφέρουσα ταξινόμηση πιθανών αρνητικών και θετικών επιδράσεων που μπορεί να έχουν τα συναισθήματα στους διαπραγματευτές παρουσιάζεται εδώ. Οι αρνητικές είναι: (1) τα συναισθήματα μπορούν να δημιουργήσουν εκτροπή από ουσιαστικά θέματα. (2) η αποκάλυψη των συναισθημάτων μπορεί να μας βάλει σε ευάλωτη κατάσταση με κίνδυνο να μας χρησιμοποιήσουν (3) τα συναισθήματα εμποδίζουν τη σκέψη (4) τα συναισθήματα μπορεί να κυριαρχούν τη ζωή μας.

Τα θετικά είναι: (1) η συνειδητοποίηση των συναισθημάτων παρέχει την κατανόηση των αναγκών και των συμφερόντων του ατόμου, (2) μέσω των συναισθημάτων επικοινωνούμε με τις άλλες σημαντικές πληροφορίες για τον εαυτό μας, τη θέση μας, τον τρόπο με τον οποίο θέλουμε να μας αντιμετωπίζουν..

Έτσι, τα συναισθήματα είναι πάντα παρόντα και πάντα δύσκολα να τα διαχειριστούμε. Ειλικρινά, κατά τη διαπραγμάτευση ή τη διαμεσολάβηση, το συναίσθημα είναι ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό. Εξαλείψτε τις συναισθηματικές πτυχές της διαπραγμάτευσης και μένουμε με τίποτα περισσότερο από μια ξηρή συναλλαγή. Κάποιοι μπορεί να θεωρούν τα συναισθήματα ως εμπόδιο στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων κατά τη διαπραγμάτευση. Το γεγονός είναι ότι τα συναισθήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα που θα οδηγήσει σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Αυτά τα συναισθήματα, όπως η ευτυχία, η χαρά και η αποδοχή, ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων, διεγείρουν τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, αυξάνουν τα κοινά κέρδη και μειώνουν τη χρήση αμφισβητούμενων τακτικών. Τα αρνητικά συναισθήματα όπως ο θυμός, ο φόβος και η απέχθεια/αποστροφή μπορούν να προωθήσουν τη διαπραγμάτευση win-lose, να προωθήσουν την απόρριψη των προσφορών, να παρουσιάσουν λιγότερες ευκαιρίες για κοινά κέρδη και να μειώσουν την επιθυμία συνεργασίας.

### **Στόχοι:**

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Διαμεσολάβηση
- Συναισθήματα στην διαπραγμάτευση

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα:**

Μετά από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να κατανοήσουν τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διαπραγμάτευση και στην διαμεσολάβηση.
- Να παρουσιάσουν δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Να αξιολογήσουν τα συναισθήματα στην διαπραγμάτευση και στη διαμεσολάβηση

### **Λέξεις Κλειδιά:**

Συναισθηματική Νοημοσύνη	Διαπραγμάτευση	Διαμεσολάβηση	Ενσυναίσθηση/κατανόηση
--------------------------	----------------	---------------	------------------------

## Συμπληρωματική βιβλιογραφία:

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Γκολεμαν, Ντανιελ (2011) Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»; Εκδοτής: Πεδίο.

Edward J.Kelly and NatalijaKaminskienė, 2016. Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. International Comparative Jurisprudence, Volume 2, Issue 1, Pages 55-60.

- **Πρόσθετες πηγές/υλικό**

[Piet Vandeputte](#), 2015. Mediation and Negotiation in Business Conflicts, in (ed.) Business, Ethics and Peace (Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development, Volume 24) Emerald Group Publishing Limited, pp.315 – 331.

## Ασκήσεις αυτοαξιολόγησης/Δραστηριότητες:

### Άσκηση 10.1( βαθμολογία 5%)

Γράψτε μια μικρή εργασία παρουσιάζοντας πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει ρόλο /συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ δυο Επιχειρηματικών Οργανώσεων.

Η εργασία να γραφτεί σε μορφή σύντομης περίπτωσης. Χρησιμοποιήστε τη φαντασία και τη δημιουργικότητά σας για τη σύνταξη της υπόθεσης. Συμπεριλάβετε τους παίκτες / ηθοποιούς σε αυτό. Η εργασία να είναι μεταξύ 200 και 300 λέξεων. Times New Roman, γραμματοσειρά 12, διπλό διάστημα.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας των φοιτητών: 15 ώρες**

## **ΤΙΤΛΟΣ: Διαπραγμάτευση σε Συγχωνεύσεις και Εξαγορές (Σ&Ες)**

**(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Περίληψη**

Τρεις στις τέσσερις συγχωνεύσεις και εξαγορές δεν καταφέρνουν να πετύχουν τους οικονομικούς και στρατηγικούς στόχους τους. Λόγω της ιδιαίτερης φύσης αυτής της συνδυαστικής διαδικασίας (π.χ. της μυστικότητας που διακατέχει συνήθως τις διαπραγματεύσεις περί συγχωνεύσεων και εξαγορών) οι ερευνητικές προσπάθειες που αποσκοπούν στο να κατανοήσουν γιατί τόσοι συνδυασμοί εταιριών αποτυγχάνουν και να εντοπίσουν τις διοικητικές ενέργειες που αυξάνουν τις πιθανότητες ενός επιτυχημένου συνδυασμού έχουν αποφέρει περιορισμένα αποτελέσματα.

### **Εισαγωγικά Σχόλια**

Ως αποτέλεσμα, η κακή διαχείριση της διαδικασίας συγχωνεύσεων και εξαγορών εξακολουθεί να υφίσταται και να αποφέρει απογοητευτικά αποτελέσματα. Αυτό συμπεριλαμβάνει ένα τεστ πραγματικότητας (reality testing) των πιθανών συνεργιών ενόψει των δύο δομών και κουλτουρών που πρόκειται να συνδυαστούν και να δημιουργήσουν μια λειτουργική σχέση. Οι ψυχολογικές προκλήσεις επισκιάζουν τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν για να υπάρξει κατανόηση της νοοτροπίας των μελών και πως αυτή διαμορφώνεται κατά τη διαδικασία ενός συνδυασμού. Είναι σημαντικό να αυξήσουμε όχι μόνο την επίγνωση των μελών σε αυτά τα θέματα αλλά και την ικανότητα τους να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο φυσιολογικούς και αναμενόμενους στρεσογόνους παράγοντες που διέπουν ένα συνδυασμό.

Λιγότερο από το ένα τέταρτο των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιτυγχάνουν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους συμπεριλαμβανομένου της αξίας της μετοχής, απόδοσης της επένδυσης, και της μετά συνδυαστικής κερδοσκοπίας. Πολλοί παράγοντες συμβάλουν σε αυτά τα απογοητευτικά αποτελέσματα: εξαγορά της λάθος εταιρίας, εξαγορά σε λάθος τιμή, κλείσιμο συμφωνίας σε ακατάλληλη χρονική στιγμή. Όμως, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας φαίνεται να βρίσκεται στον πυρήνα πολλών αποτυχημένων συνδυασμών και σχετίζεται με τον τρόπο που διεκπεραιώνονται οι διαπραγματεύσεις και το επίπεδο επικοινωνίας καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας – από την σύλληψη της συμφωνίας μέχρι και την ολοκλήρωσή της.

Οι πετυχημένοι αγοραστές γνωρίζουν ακριβώς τι ψάχνουν και κάνουν εξονυχιστικό έλεγχο για να διασφαλίσουν ακριβώς αυτό που θέλουν. Η ανίχνευση των κατάλληλων υποψήφιων για συγχώνευση ή εξαγορά επεκτείνεται πέρα από τα εμφανή στρατηγικά και χρηματοοικονομικά κριτήρια και περιλαμβάνει την αξιολόγηση παραγόντων σχετικά με την κουλτούρα και τους ανθρώπους μιας εταιρίας. Αυτοί οι παράγοντες έχουν τη δυνατότητα να υποθάψουν μια φαινομενικά γερή συμφωνία. Πόσο βαθύ είναι το μάνατζμεντ ταλέντο στην εταιρία-στόχο; Ποια εργασιακά θέματα караδοκούν; Πως η εταιρία διεκπεραιώνει τις εργασίες της; Ταιριάζει η κουλτούρα τους με τη δικιά μας; Όλα αυτά τα θέματα απαιτούν αποτελεσματικές διαπραγματευτικές δεξιότητες και στοχευμένες τεχνικές επικοινωνίας.

## Στόχοι

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Διαπραγμάτευση στις Σ&Es
- Επικοινωνία στις Σ&Es

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Επιδείξουν δεξιότητες διαπραγμάτευσης για Σ&Es
- Κατανοήσουν τις Σ&Es
- Αξιολογήσουν τις στρατηγικές διαπραγμάτευσης στις Σ&Es

## Λέξεις Κλειδιά

Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	Διαπραγματεύσεις για Σ&Es
------------------------------	------------------------------

## Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

- Βασικές Πηγές/ Υλικό

Φορμουζη, Ι. Δ. (2020). «Εξαγορες και Συγχωνευσεις. Μελετη Περιπτωσης: Η Εξαγορα Του Skype Απο Τη Microsoft». Διπλωματικη Εργασια. Σχολη Θετικων Επιστημων: Τμημα Πληροφορικης και Τηλεπικοινωνιακων Δικτυων. Εθνικο και Καποδιστριακο Πανεπιστημιο Αθηνων.

[Mitchell Lee Marks](#) and [Philip H. Mirvis](#), 2001. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation, Academy of Management Perspectives, Vol. 15, No. 2.

- **Πρόσθετες Πηγές/ Υλικό**

Δεν υπάρχει

### **Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης / Δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 11.1** (χωρίς βαθμό)

Ποιά η σημασία των διαπραγματεύσεων στις Σ&Es?

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαπραγμάτευση σε Κοινοπραξίες

(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη

Η κοινοπραξία είναι μια ακόμα στρατηγική ανάπτυξης όπου οι διαπραγματεύσεις είναι πολύ σημαντικές για τη διασφάλιση μιας πετυχημένης συνέργειας μεταξύ των μελών που καλούνται να ενώσουν τις δυνάμεις τους.

### Εισαγωγικά Σχόλια

Στον ολοένα εξελισσόμενο επιχειρηματικό κόσμο όπου το κλείσιμο συμφωνιών γίνεται με γοργούς ρυθμούς, οι κοινοπραξίες αποτελούν ένα αίνιγμα. Είναι χρονοβόρες και συχνά έχουν περίπλοκες δομές και κοινές ομάδες μανάτζμεντ και δεν φαίνεται να συνάδουν με τις τάσεις της εποχής που επιτάσσουν ευέλικτες και γρήγορες στρατηγικές κινήσεις. Πολλά διευθυντικά στελέχη εκφράζουν αμφιβολίες και ανησυχίες σχετικά με τις διαπραγματεύσεις κοινοπραξιών. Νοούμενου ότι οι διαπραγματεύσεις στις κοινοπραξίες διαρκούν πολύ περισσότερο σε σύγκριση με τις διαπραγματεύσεις στις παραδοσιακές εξαγορές, η αμφιβολία που εκφράζουν τα διευθυντικά στελέχη είναι εύλογη και ανησυχητική.

Πώς μπορούν τα στελέχη να δημιουργήσουν πιο υγιείς συνεταιρισμούς για να αυξήσουν τις πιθανότητες μιας επιτυχούς κοινοπραξίας; Τρεις αρχές κάνουν τη διαφορά στις διαπραγματεύσεις συμφωνίας: **επένδυση περισσότερου χρόνου και προσπάθειας από την αρχή και προτού τη συμφωνία της κοινοπραξίας, επισταμένη προσπάθεια στην καλλιέργεια και διατήρηση της κοινοπραξίας, και την συστηματοποίηση βασικών διαδικασιών και μηχανισμών μάθησης.**

**Επενδύστε από την αρχή.** Οι κοινοπραξίες είναι ένας μαραθώνιος και όχι αγώνας ταχύτητας. Στην προσπάθεια τους να κλείσουν μια κοινοπρακτική συμφωνία όσο πιο γρήγορα γίνεται πολλά στελέχη αγνοούν τις βασικές αρχές σχεδιασμού. Πολύ συχνά βιάζονται να λάβουν πολύ σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τους όρους ιδιοκτησίας, τη διαδικασία επιλογής ηγετικών στελεχών, και θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Συχνά, οι βεβιασμένες αυτές αποφάσεις δεν λαμβάνουν υπόψη εάν αυτοί οι συγκεκριμένοι όροι εξυπηρετούν τους τελικούς στόχους της κοινοπραξίας. **Καλλιεργήστε μια σχέση εμπιστοσύνης.** Η διαπραγμάτευση στις κοινοπραξίες διαφέρει εν συγκρίσει με τις διαπραγματεύσεις στις συγχωνεύσεις και εξαγορές καθότι αποσκοπεί σε μια βιώσιμη και μακροχρόνια σχέση βασισμένη σε αμοιβαία εμπιστοσύνη, η στην μια συμφωνία. Δεν μας εκπλήσσει λοιπόν, ότι ένα σημαντικό ποσοστό ερωτηθέντων υπέδειξε ότι ο βαθμός ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης μεταξύ των θυγατρικών εταιριών είχε μεγάλο αντίκτυπο στη συνολική επιτυχία του συνεταιρισμού. Διαπραγματευτές που κατανοούν τα κίνητρα, τις επιχειρηματικές ανάγκες και ικανότητες των εταίρων τους προτού κλείσουν μια συμφωνία θα είναι σε πιο πλεονεκτική θέση για να εδραιώσουν μια γερή και ειλικρινή σχέση βασιζόμενη σε σαφής προσδοκίες. Η πλήρης έρευνα μπορεί να φέρει στην επιφάνεια θέματα που μπορεί να μην γίνουν αντιληπτά κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων αλλά που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την περιπλοκή των



εταίρων στην κοινοπραξία. **Συστηματοποίηση διαδικασιών και μηχανισμών μάθησης.** Σε αντίθεση με τις στοχευμένες M&A ομάδες οι οποίες αναπτύσσουν διαπραγματευτικές δεξιότητες με το πέρασ πολλοπλών συμφωνιών, οι ομάδες κοινοπραξίας τείνουν να αλλάζουν από συμφωνία σε συμφωνία κυρίως λόγω αλλαγής των ρόλων και ευθυνών των μελών της ομάδας ή low JV deal flow. Αυτό δυσχεραίνει την απόκτηση οργανωσιακής μνήμης σχετικά με βασικές διαδικασίες, προσεγγίσεις κρίσιμων διαχειριστικών θεμάτων και συγκεκριμένων διαπραγματευτικών δεξιοτήτων. Είμαστε σε θέση να διαχειριστούμε αυτά τα θέματα με ενεργό τρόπο, έστω και αν δεν έχουμε άμεσο έλεγχο των συγκεκριμένων όρων της συμφωνίας.

## Στόχοι

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Κοινοπραξίες
- Κοινοπραξίες και διαπραγμάτευση
- Ο ρόλος της επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης στις κοινοπραξίες

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά από την μελέτη αυτού του μέρους οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν τον ρόλο της διαπραγμάτευσης στις κοινοπραξίες
- Αξιολογήσουν το αντίκτυπο της επικοινωνίας στις κοινοπραξίες
- Αξιολογήσουν τις αρχές διαπραγμάτευσης σε συμφωνίες

## Λέξεις Κλειδιά

Κοινοπραξίες	Διαπραγμάτευση κοινοπραξίας
--------------	--------------------------------

## Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές/ Υλικό**

Φορμουζη, Ι. Δ. (2020). «Εξαγορες και Συγχωνευσεις. Μελετη Περιπτωσης: Η Εξαγορα Του Skype Απο Τη Microsoft». Διπλωματικη Εργασια. Σχολη Θετικων Επιστημων: Τμημα Πληροφορικης και Τηλεπικοινωνιακων Δικτυων. Εθνικο και Καποδιστριακο Πανεπιστημιο Αθηνων.

Eileen Kelly Rinaudo and Jason Roswig, 2016. Negotiating a better joint venture. McKinsey and Company.

- **Πρόσθετες Πηγές/ Υλικό**

Δεν υπάρχει

### **Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης / Δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 12.1** (χωρίς βαθμό)

Ποια η σημασία της διαπραγμάτευσης στις κοινοπραξίες;

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαπραγμάτευση και Στρατηγικές Συμμαχίες

(13<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Περίληψη

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν μια ακόμα στρατηγική εταιρικής ανάπτυξης. Αυτή η εβδομάδα επικεντρώνεται στις διαπραγματεύσεις στρατηγικών συμμαχιών. Όπως ήδη έχουμε επισημάνει στις προηγούμενες ενότητες, οι διαπραγματευτικές δεξιότητες είναι πολύ σημαντικές για την έκβαση μιας win-win κατάστασης όπως αυτή της Στρατηγικής Συμμαχίας.

### Εισαγωγικά Σχόλια

Μέσω στρατηγικών συμμαχιών, οι εταιρίες μπορούν να βελτιώσουν το στρατηγικό τους πλεονέκτημα, να διεισδύσουν σε νέες αγορές, να συμπληρώσουν κρίσιμες ελλείψεις και να μοιραστούν το ρίσκο ή κόστος μεγάλων αναπτυξιακών έργων.

Για τη δημιουργία μιας Στρατηγικής Συμμαχίας, οι εταιρίες θα πρέπει να:

- Καθορίσουν το επιχειρηματικό τους όραμα και στρατηγική ούτως ώστε να κατανοήσουν πως μια συμμαχία συνάδει με τους στόχους τους
- Αξιολογήσουν και να επιλέξουν πιθανούς υποψήφιους εταίρους με βάση το βαθμό συνέργειας και ικανότητας των εταιριών να συνεργαστούν
- Αναπτύξουν μια λειτουργική σχέση και αμοιβαία αναγνώριση ευκαιριών με τον υποψήφιο εταίρο.
- Διαπραγματευτούν και να υλοποιήσουν μια επίσημη συμφωνία η οποία να συμπεριλαμβάνει συστήματα ελέγχου απόδοσης.

Λόγοι για τη δημιουργία Στρατηγικών Συμμαχιών:

- Μείωση κόστους μέσω οικονομίες κλίμακος ή αυξημένης γνώσης
- Αυξημένη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες
- Μπλοκάρισμα ανταγωνιστών
- Διείσδυση σε νέες αγορές
- Μείωση του χρονικού κυκλου
- Βελτίωση προσπαθειών έρευνας και ανάπτυξης
- Βελτίωση ποιότητας

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει τα διάφορα στάδια που ακολουθούν οι πλείστες στρατηγικές συμμαχίες.

## Αποτελεσματική Διαχείριση Συμμαχιών (Managing Alliances Effectively)

Το συγκεκριμένο διάγραμμα τονίζει τα ξεχωριστά και συνάμα αλληλένδετα στάδια που χαρακτηρίζουν σχεδόν όλες τις στρατηγικές συμμαχίες. Το διάγραμμα επικεντρώνεται σε μια σειρά ερωτήσεων που σκοπό έχουν να βοηθήσουν τους μάνατζερ να διαχειριστούν το κάθε στάδιο πιο αποτελεσματικά και συνάμα να προετοιμαστούν για το επόμενο στάδιο που ακολουθεί. Είναι εμφανές ότι η επικοινωνία και διαπραγμάτευση είναι δύο από τα πιο σημαντικά συστατικά αυτής της δομής.

<b>SELECTION</b>	<b>DEAL NEGOTIATION</b>	<b>EXECUTION</b>	<b>EXIT</b>	<b>PORTFOLIO</b>
<p><b>To improve partner selection and evaluation, consider the following questions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• How does the partnership fit into each company's overall strategy?</li><li>• How will the potential partner contribute strategic value and complement the existing portfolio?</li><li>• Will your company be able to adequately capture value that is created in the collaboration?</li></ul>	<p><b>To improve the deal negotiation process, consider the following questions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Do the negotiated deal terms support the partners in their quest to realize strategic value?</li><li>• Does the negotiated contract allow for an adequate balance of protective versus adaptive governance mechanisms?</li><li>• Does the negotiation process include a coordinated handoff process to leverage valuable knowledge and goodwill into the next stage?</li></ul>	<p><b>To improve alliance execution, consider the following questions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Are there adequate levels of communication, resource allocation, decision-making clarity, and appropriate staffing?</li><li>• Is there a process for regular assessments and mechanisms to adjust the collaboration over time?</li><li>• How can your company's experience with this partner and similar partners be leveraged to improve execution effectiveness?</li></ul>	<p><b>To improve alliance exit planning, consider the following questions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• What specific circumstances will trigger alliance dissolution? Examples can include missed performance milestones or cost overruns, as well as achieving the project's goal.</li><li>• How will an exit from this collaboration affect the alliance portfolio?</li><li>• How will an exit be communicated effectively to outside stakeholders? Are obligations during the winding-down process clear to all partners?</li></ul>	<p><b>To improve alliance portfolio management, consider the following questions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Where are the gaps and/or redundancies in your company's existing configuration of alliances?</li><li>• How does your alliance portfolio compare to those of your competitors?</li><li>• How can the alliance portfolio support your reputation as a partner of choice?</li></ul>

Πηγή: [Ha Hoang and Frank T. Rothaermel](#), 2016. How to Manage Alliances Strategically, MIT Sloan Magazine.

### Στόχοι

Οι στόχοι αυτού του μέρους είναι να ενεργοποιήσουν τους φοιτητές ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με κριτικό πνεύμα τα ακόλουθα:

- Στρατηγική Συμμαχία
- Εταιρική Στρατηγική
- Διαπραγμάτευση και Στρατηγική Συμμαχία

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά από τη μελέτη αυτού του μέρους, οι φοιτητές θα πρέπει να μπορούν να:

- Κατανοήσουν τον ρόλο της διαπραγματεύσεως στις Στρατηγικές Συμμαχίες
- Αξιολογήσουν την επίδραση της επικοινωνίας στις Στρατηγικές Συμμαχίες
- Αξιολογήσουν τις αρχές διαπραγματεύσεως στις συμφωνίες

## Λέξεις Κλειδιά

Στρατηγική συμμαχία	Επιχειρηματική/Εταιρική στρατηγική	Διαπραγματεύσεις συμφωνιών
---------------------	------------------------------------	----------------------------

## Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

- **Βασικές Πηγές/ Υλικό**

Παπαδακης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Εκδοτής: Μπενου. Τομος Α' Θεωρία (7<sup>η</sup> Εκδοση).

Echavarría, Martín. 2016. *Enabling Collaboration: Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships*. LID Publishing.

- **Πρόσθετες Πηγές/ Υλικό**

Steinhilber, Steve, 2008. *Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work*. Harvard Business School Press,

## Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης / Δραστηριότητες

### Άσκηση 13.1 (βαθμολογείται, 40%)

Οι φοιτητές θα επιλέξουν τέσσερις εταιρίες από οποιοδήποτε τομέα και θα αναλύσουν οποιοσδήποτε από τις εταιρικές στρατηγικές που αυτές οι εταιρίες επεδίωξαν και που έχουν συζητηθεί στα πλαίσια του μαθήματος. Για τις δύο επιλεγμένες εταιρίες οι φοιτητές θα πρέπει να αναπτύξουν μια επικοινωνιακή επιχειρηματολογία σχετικά με τους λόγους αποτυχίας σχετικά με θέματα επικοινωνίας και διαπραγματεύσεως. Για τις άλλες δύο επιλεγμένες εταιρίες οι φοιτητές θα πρέπει να αναπτύξουν μια επικοινωνιακή επιχειρηματολογία σχετικά με τους λόγους επιτυχίας σχετικά με θέματα επικοινωνίας και διαπραγματεύσεως

Οδηγίες Άσκησης 13.1:

- Η εργασία πρέπει να είναι περίπου 3000 λέξεις.
- Πληκτρολόγηση εργασίας σε κανονικό φόντο (Times New Roman, Μέγεθος 12, διπλό διάστιχο). Η βιβλιογραφία/πηγές πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο τέλος

της εργασίας. Για τη σύνταξη των βιβλιογραφικών παραπομπών είναι υποχρεωτική η χρήση του συστήματος Harvard. Θα αφαιρεθούν μονάδες εάν δεν ακολουθηθούν οι συγκεκριμένες οδηγίες.

- Αυτή η άσκηση είναι ατομική.
- Η άσκηση πρέπει να υποβληθεί ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Blackboard.
- Είναι υποχρεωτική η χρήση βιβλίων, ακαδημαϊκών άρθρων, παρενθετικών παραπομπών και η σύσταση λίστας των βιβλιογραφικών παραπομπών που να περιλαμβάνει τουλάχιστον 10-15 εγγραφές. Παρακαλώ μην χρησιμοποιήσετε την Βικιπαίδεια οι άλλες εφάμιλλες ιστοσελίδες.

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: 15 ώρες**

## **ΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗΣ / ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΟΜΑΔΑΣ**

Κατά τη διάρκεια της τελικής τηλεδιάσκεψης οι φοιτητές θα ενημερωθούν για τη μορφή της τελικής εξέτασης (π.χ. ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σύντομες απαντήσεις, μελέτες περίπτωσης, κτλ.) και αν η εξέταση θα γίνει με ή χωρίς ανοιχτές σημειώσεις.

**ΤΙΤΛΟΣ: ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Προτεινόμενος αριθμός ωρών εργασίας για τον φοιτητή: Περίπου 50 ώρες.**



## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

**Τίτλος:** Εισαγωγή στην εταιρική επικοινωνία

**(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 1.1**

**Εταιρική επικοινωνία** αναφέρεται σε μια σειρά δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στη διαχείριση και συντονισμό όλων των εσωτερικών και εξωτερικών **επικοινωνιών** και στοχεύουν στη δημιουργία μιας θετικής εικόνας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους φορείς/μέλη στα οποία βασίζεται η εταιρία.

**Τίτλος:** Η σημασία της επικοινωνίας

**(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 2.1**

Καθώς τα άτομα ωριμάζουν και γίνονται εργαζόμενοι πολίτες οι επικοινωνιακές δεξιότητες συνεχίζουν να είναι απαραίτητες καθότι είναι αναγκαίες σχεδόν σε όλα τα επαγγέλματα. Οι εργοδότες θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι βασικές δεξιότητες που κάθε απόφοιτος πρέπει να αποκτήσει, κάτι που τονίζει την αναγκαιότητα απόκτησης επικοινωνιακών δεξιοτήτων για εξεύρεση εργασίες και συνεχούς επαγγελματικής επιτυχίας και απόδοσης. Οι βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες περιλαμβάνουν βασικές δεξιότητες προφορικής και γραπτής επικοινωνίας, ικανότητα επικοινωνίας σε ομάδες εργασίας με άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο και όταν ασχολούνται με την επίλυση προβλημάτων και τη διαχείριση των συγκρούσεων.

**Title:** Η σημασία της επικοινωνιακής εκπαίδευσης

**(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 3.1**

Η επικοινωνιακή εκπαίδευση είναι βασικό στοιχείο μιας πετυχημένης επαγγελματικής σταδιοδρομίας και συμβάλει στη βιωσιμότητα του οργανισμού. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες βοηθούν τους εργαζόμενους και είναι από τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται από τους εργοδότες. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι απαραίτητες σε πολλά είδη καριέρας και σε ποικίλους κλάδους όπως λογιστική, οικονομικός έλεγχος, τραπεζικός τομέας, μηχανική, βιομηχανική υγιεινή, επιστήμη των πληροφοριών, δημόσιες σχέσεις, πωλήσεις κτλ. Με τη συνεχή ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων η

ανέλιξη στον χώρο εργασίας είναι πιο πιθανή. Η επικοινωνιακή εκπαίδευση βοηθάει να γίνουν οι αλληλεπιδράσεις των επιχειρήσεων / πελατών πιο ικανοποιητικές και παραγωγικές. Η επικοινωνιακή εκπαίδευση ενισχύει την αποτελεσματικότητα των στελεχών επιχειρήσεων. Τόσο τα διευθυντικά στελέχη όσο και οι υπάλληλοι επωφελοούνται από την επικοινωνιακή εκπαίδευση.

**Τίτλος:** Η χρήση των κοινωνικών μέσων ως στρατηγική επικοινωνίας

**(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 5.1**

Οι φοιτητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε οργανισμό, υπαρκτό ή πλασματικό και να σχεδιάσουν μια μάρκετινγκ καμπάνια με τη χρήση κοινωνικών μέσων της επιλογής τους. Θα πρέπει να τεκμηριώσουν τη χρήση και επιλογή των συγκεκριμένων κοινωνικών μέσων για την επιτυχή έκβαση της προωθητικής τους καμπάνιας.

**Τίτλος:** Εταιρική δεοντολογία και επικοινωνία

**(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 6.1**

Η εταιρική δεοντολογία είναι ένα σύνολο κανόνων που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους στην επιχείρηση, με πελάτες, προμηθευτές, με εσωτερικούς ή εξωτερικούς φορείς. Σχετίζεται με την προβολή της σωστής εικόνας και τη αρμόζουσα συμπεριφορά. Θα μπορούσε κανείς να αναφερθεί στην 'εταιρική δεοντολογία' ως 'βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών' ή 'αποκριτικότητα'. Η εταιρική δεοντολογία ίσως να επικεντρώνεται φαινομενικά σε λεπτομέρειες ή ασήμαντα θέματα, όμως συνολικά η εταιρική δεοντολογία κάνει σημαντική διαφορά στο χώρο εργασίας και στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ανταποκρίνεται και αντιμετωπίζει διάφορα θέματα.

**Τίτλος:** Η τέχνη της διαπραγμάτευσης στις επιχειρήσεις

**(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 7.1**

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία όπου δύο ή περισσότερα μέρη με διαφορετικές ανάγκες και στόχους συζητούν ένα θέμα για να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση. Στις

επιχειρήσεις, οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης είναι σημαντικές τόσο στις άτυπες καθημερινές αλληλεπιδράσεις όσο και στις επίσημες συναλλαγές, όπως η διαπραγμάτευση των όρων πώλησης, μίσθωσης, παράδοσης υπηρεσιών και άλλων νομικών συμβάσεων. Οι καλές διαπραγματεύσεις συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία των επιχειρήσεων, καθώς:

- Βοηθούν στο χτίσιμο καλύτερων σχέσεων
- Παραδίδουν διαρκείς, ποιοτικές λύσεις - αντί για κακές βραχυπρόθεσμες λύσεις που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες κάποιου από τα μέρη
- Βοηθούν να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα και συγκρούσεις.

### Τίτλος: Στρατηγικές για Διαπραγμάτευση

#### (8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 8.1

Ορισμένες από τις διαφορετικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης περιλαμβάνουν:

- **επίλυση προβλημάτων** - και τα δύο μέρη δεσμεύονται να εξετάσουν και να συζητήσουν στενά τα θέματα κατά τη σύναψη μακροπρόθεσμων συμφωνιών που απαιτούν προσεκτική εξέταση
- **υποστήριξη** - να πεισθεί το διαπραγματευόμενο μέρος σας να παραδεχθεί το αποτέλεσμα σας εάν διαπραγματευτείτε σε εφάπαξ διαπραγματεύσεις ή σε μεγάλες "νίκες"
- **απόδοση** - παραχώρηση ενός σημείου που δεν είναι ζωτικής σημασίας για εσάς, αλλά είναι σημαντικό για το άλλο μέρος. πολύτιμες στις τρέχουσες διαπραγματεύσεις
- **συμβιβασμός** - και τα δύο μέρη παραιτούνται από τα ιδανικά αποτελέσματά τους, επιλύοντας ένα αποτέλεσμα που είναι μερικώς ικανοποιητικό για κάθε συμμετέχοντα
- **αδράνεια** – εξαγορά χρόνου για σκέψη της πρότασης, για συγκέντρωση περισσότερων πληροφοριών ή για να αποφασιστεί η επόμενη τακτική .

### Τίτλος: Τεχνικές Διαπραγμάτευσης για Επιχειρηματίες

#### (9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 9.1

**Προετοιμασία, προετοιμασία, προετοιμασία.** Το να ξεκινήσεις μια διαπραγμάτευση χωρίς κατάλληλη προετοιμασία είναι σίγουρη ήττα. Ξεκίνα με τον εαυτό σου. **Δώσε σημασία στο timing.** Το timing είναι σημαντικό σε κάθε διαπραγμάτευση. Σίγουρα, πρέπει να ξέρεις τι να ρωτήσεις, αλλά πρέπει να διστάσεις και *πότε* θα το ρωτήσεις. **Άστε πίσω τον εγωισμό.** Οι καλύτεροι διαπραγματευτές είτε δεν τους νοιάζει είτε κάνουν πως δεν τους νοιάζει ποιος θα «κερδίσει» τη συμφωνία. Το ταλέντο τους είναι να κάνουν την άλλη πλευρά να πιστεύει πως η τελική συμφωνία ήταν δική της ιδέα. **Επιστράτευσε τις ακουστικές σου δεξιότητες.** Οι καλύτεροι διαπραγματευτές είναι

συχνά καλοί ακροατές που υπομονετικά επιτρέπουν στους άλλους να μιλήσουν ενώ οι ίδιοι κάνουν το επιχείρημά τους. **Αν δεν ζητήσεις, δεν παίρνεις.** Άλλη αρχή της διαπραγμάτευσης είναι «Πήγαινε ψηλά, ή πήγαινε σπίτι σου». **Προβλέψτε συμβιβασμό.** Πρέπει να περιμένεις πως θα χρειαστεί να κάνεις υποχωρήσεις και να σκεφτείς ποιες μπορεί να είναι αυτές. **Προσφορά και αναμονή δέσμευσης.** Αυτό που κρατάει τις συμφωνίες από το να μην καταρρεύσουν είναι η ακλόνητη δέσμευση τήρησής τους. **Μην επηρεαστείτε από τα προβλήματά τους.** Στις περισσότερες διαπραγματεύσεις, θα ακούσετε όλα τα προβλήματα της άλλης πλευράς και λόγους για τους οποίους δεν μπορούν να σας δώσουν αυτό που θέλετε. Θέλουν τα προβλήματά τους να γίνουν και δικά σας, αλλά μην τους το επιτρέψετε. **Μείνετε προσκολλημένοι στις αρχές σας.** Ως άτομο και επιχειρηματίας, είναι πολύ πιθανό να έχετε ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών και δεν δέχεστε κανένα συμβιβασμό. **Κλείστε με επιβεβαίωση.** Στο κλείσιμο μίας συνάντησης (ακόμη κι αν η τελική συμφωνία δεν πέτυχε) ανακεφαλαιώστε τα σημεία που καλύπτονται και τους τομείς συμφωνίας.

**Τίτλος:** Διαπραγμάτευση σε Συγχωνεύσεις και Εξαγορές (M&A)

### (11<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 11.1

Λιγότερο από το ένα τέταρτο των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιτυγχάνουν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους συμπεριλαμβανομένου της αξίας της μετοχής, απόδοσης της επένδυσης, και της μετά συνδυαστικής κερδοσκοπίας. Πολλοί παράγοντες συμβάλουν σε αυτά τα απογοητευτικά αποτελέσματα: εξαγορά της λάθος εταιρίας, εξαγορά σε λάθος τιμή, κλείσιμο συμφωνίας σε ακατάλληλη χρονική στιγμή. Όμως, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας φαίνεται να βρίσκεται στον πυρήνα πολλών αποτυχημένων συνδυασμών και σχετίζεται με τον τρόπο που διεκπεραιώνονται οι διαπραγματεύσεις και το επίπεδο επικοινωνίας καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας – από την σύλληψη της συμφωνίας μέχρι και την ολοκλήρωσή της.

**Τίτλος:** Διαπραγμάτευση σε Κοινοπραξίες

### (12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 12.1

Στον ολοένα εξελισσόμενο επιχειρηματικό κόσμο όπου το κλείσιμο συμφωνιών γίνεται με γοργούς ρυθμούς, οι κοινοπραξίες αποτελούν ένα αίνιγμα. Είναι χρονοβόρες και συχνά έχουν περίπλοκες δομές και κοινές ομάδες μάνατζμεντ και δεν φαίνεται να συνάδουν με τις τάσεις της εποχής που επιτάσσουν ευέλικτες και γρήγορες στρατηγικές κινήσεις. Πολλά διευθυντικά στελέχη εκφράζουν αμφιβολίες και ανησυχίες σχετικά με τις διαπραγματεύσεις κοινοπραξιών. Νοούμενου ότι οι διαπραγματεύσεις στις κοινοπραξίες διαρκούν πολύ περισσότερο σε σύγκριση με τις διαπραγματεύσεις στις παραδοσιακές

εξαγορές, η αμφιβολία που εκφράζουν τα διευθυντικά στελέχη είναι εύλογη και ανησυχητική.



**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA645 E-BUSINESS AND DIGITAL MARKETING**

### Course Information

<b>Institution</b>	European University Cyprus		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	<b>MBA645</b>	<b>E-BUSINESS AND DIGITAL MARKETING</b>	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) X <input type="checkbox"/>	
<b>Language of Instruction</b>	English		
<b>Course Type</b>	Compulsory <input type="checkbox"/>	Elective X <input type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	3 Graded Assignments		
<b>Assessment</b>	Assignments	Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10		

Study Guide drafted by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	The revolution of e-business/e-commerce is just beginning	6
Week 2	E-commerce Business Models and Concepts	9
Week 3	Building an E-commerce business presence: Websites, Mobile Sites, and Apps	12
Week 4	E-commerce business security and Payment Systems	15
Week 5	E-commerce Marketing and Advertising Concepts Social, Mobile, and Local Marketing	18
Week 6	B2B E-commerce: Supply Chain Management and Collaborative Commerce	21
Week 7	E-commerce business Infrastructure: The Internet, Web, and Mobile Platform	23
Week 8	Introduction to digital marketing: the online customer experience	25
Week 9	Forms of digital marketing communications and special issues in digital marketing communications: e-mail lists and mobile marketing (enabled through database marketing), social media, SEO (Search Engine Optimization), website optimization, click stream and on-line testing	28
Week 10	Forms of KPI such as Google Analytics	31
Week 11	Business-to-consumer vs. Business-to-business digital marketing communications	34
Week 12	Digital marketing channels as an essential part of effective marketing campaigns: characteristics, advantages and disadvantages. How to use digital media (such as a Facebook Page, YouTube Link and Videos, and QR codes) to support the digital campaign.	37
Week 13	Design the campaign: a) planning & campaign objectives, b) budgeting, c) target market - audience, d) tactics, and d) web analytics / metrics to measure the effectiveness of the campaign	40
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	43
Week 14	Final Examination	44
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	45



## **1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING: INTRODUCTION**

### **Programme Presentation**

#### **○ Short description & objectives**

The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future

- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

### **Presentation of the Course through the Study Guide**

#### **○ Short description & objectives**

The course will provide overview of e-business and their related issues. It covers many topics in e-business, including basic knowledge of e-business and the related information technology, e-business models, e-Payment, e-stock and Supply Chain Management. Besides, for the business usage, this course also includes the understanding to unbundling the corporation, e-business model ontology and the implementation of e-business in practice. The course also examines digital marketing strategy, implementation and executional considerations for BtoB and BtoC markets and provides a detailed understanding of all digital channels and platforms. The participants will complete the course with a comprehensive knowledge of and experience with how to develop an e-business / digital marketing strategy.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Critically evaluate the current status of e- business concepts and follow its development;
- Analyse the key implementation issues along with the e-business system design;
- Plan the e-business solution using the e-Business patterns;
- Analyse the best practices in e-business system development;
- Analyse the enterprise data storage technology and management issues for e-Business systems;
- Demonstrate a comprehensive understanding of digital marketing landscape and implications for business.
- Analyse and critically evaluate digital marketing using Google Analytics and other KPI tools.
- Create and present an e-business / digital marketing strategy for a business

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide)

**TITLE:** The revolution of e-business/e-commerce is just beginning

**(1<sup>st</sup> Week)**

## **Summary**

One of the biggest challenges that instructors face in teaching a course on e-commerce is helping students make sense of a very complex phenomenon that involves considerations of markets, firms, consumer behavior, and technology, among others. E-commerce is continually evolving and has become a thriving marketplace not only for products but also for services and content, such as social networks, user-generated content (video, photos, and blogs), and, of course, entertainment such as movies, TV, video, music, and games. E-commerce is as much a sociological phenomenon as it is a business and technological phenomenon. In addition to the social aspect of e-commerce, two major themes in the text are the full emergence of the mobile platform and the increasing emphasis on local e-commerce.

## **Introductory Remarks**

We begin the chapter by addressing an important student concern in Section 1.1: why they should study e-commerce. E-commerce is the fastest growing retail, service, and entertainment channel. Although e-commerce revenues were relatively flat in 2008–2009 during the recession, growth resumed in 2010, and has continued at double-digit rates since then, outpacing traditional retail by a factor of two or three. In Section 1.2, we distinguish between e-commerce and e-business to set the focus clearly on commercial transactions over the Internet. We also briefly introduce the Internet, the Web, and the mobile platform as the technological building blocks of e-commerce. In Section 1.3, we examine the unique features of e-commerce technology. It's also important for students to understand the differences between the various types of e-commerce, such as B2C and B2B. A short preview of this topic is covered in Section 1.4. It illustrates the relative size of different types of e-commerce, to help drive home the point that although B2C, and social-mobile-local e-commerce may be the types students are most familiar with, or hear about the most, they are all dwarfed by B2B. The discussion of the early years of e-commerce and its initial promise in Section 1.5 allows you to introduce some key terms such as *disintermediation*, *friction-free commerce*, *first movers* versus *fast followers*, and *network effects*. These terms appear again and again in later chapters. Section 1.6 lays out the organizing themes that we use to understand e-commerce throughout the book: technology, business, and society. The *Insight on Society* case, *Facebook and the Age of Privacy*, in this section touches on each of these themes (the technology of social networks, Facebook's business model), but focuses primarily on some of the societal themes that recur throughout the

book. Do consumers in a public marketplace have a legitimate expectation of privacy? Is there anything consumers can do to protect their privacy? Can the Web be designed to better protect privacy? You might point out to students that government and business surveillance of their online behavior is now commonplace. Section 1.7 briefly reviews the various academic disciplines concerned with e-commerce, so that students get a sense of the multidisciplinary nature of the topic. Section 1.8 is a new section focused on careers in e-commerce. We conclude each chapter of the book with a section that examines a job posting by an Internet/e-commerce company for an entry-level position, giving a brief overview of the company, some details about the position, a list of the qualifications and skills that are typically required, some tips for students about how to prepare for an interview, as well as some possible interview questions and answers. We've designed this section to help your students understand how the concepts they've learned in the chapter can help them find and get a job, as well as provide a good opportunity for a class discussion about possible careers.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- distinguish between e-commerce and e-business to set the focus clearly on commercial transactions over the Internet
- the unique features of e-commerce technology
- different types of e-commerce
- introduce some key terms such as disintermediation, friction-free commerce, first movers versus fast followers, and network effects
- the various academic disciplines concerned with e-commerce

### **Learning Outcomes**

- Evaluate why it is important to study e-commerce.
- Specify e-commerce, understand how e-commerce differs from e-business, identify the primary technological building blocks underlying e-commerce, and recognize major current themes in e-commerce.
- Examine the unique features of e-commerce technology and discuss their business significance.
- Analyse the major types of e-commerce.
- Analyse the evolution of e-commerce from its early years to today.
- Specify the major themes underlying the study of e-commerce.
- Analyse and evaluate the major academic disciplines contributing to e-commerce.

## Key Words

B2B B2C C2C	e-business	e-commerce	marketspace	mobile e-commerce (m-commerce),	network effect
-------------------	------------	------------	-------------	---------------------------------	----------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK.

This book illustrates that E-commerce is as much a sociological phenomenon as it is a business and technological phenomenon. In addition to the social aspect of e-commerce, two major themes in the text are the full emergence of the mobile platform and the increasing emphasis on local e-commerce.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 1.1(non-graded)

What is e-commerce? How does it differ from e-business? Where does it intersect with e-business?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## TITLE: E-commerce Business Models and Concepts

(2<sup>nd</sup> Week)

### Summary

This chapter attempts to briefly summarize the variety of ways that the Internet, Web, and mobile platform can be used to build new business firms—firms that generate revenue and hopefully a profit. The challenge in this chapter is to focus on some simple, unchanging realities of the business world that have nothing to do with the Internet, and then to understand how the Internet can be used within this framework to develop new businesses. What pundits now say about the Internet is, “The Internet changed everything, except the rules of business.”

### Introductory Remarks

#### Key Points

*Business Models.* One of the most abused phrases in the e-commerce lexicon is “business model.” Put simply, a business model is a plan for making money. Like all models, a business model has several components that we describe in Section 2.1: value proposition, revenue model, market opportunity, competitive environment, competitive advantage, market strategy, organizational development, and management team. Students need to have a good understanding of each of these elements.

*Raising Capital.* This section provides an overview of the primary ways that e-commerce startups raise capital, including seed capital, incubators, angel investors, venture capital investors and crowdfunding, a new method recently enabled by the Jumpstart Our Business Startups (JOBS) Act.

*E-commerce Business Models.* With several million commercial websites to consider, there is a vast variety of e-commerce business models. Many firms pursue multiple business models at once. Nevertheless, there clearly are dominant patterns to all this variety on the Web. We describe seven different and typical e-commerce B2C business models in Section 2.2: E-tailers, Community Providers (including social networks), Content Providers, Portals, Transaction Brokers, Market Creators, and Service Providers.

*B2B Models.* B2B e-commerce is several orders of magnitude larger than B2C e-commerce. In Section 2.3, we describe the major generic types of B2B e-commerce: e-distributors, e-procurement companies, exchanges, industry consortia, and private

industrial networks. Each of these models has a distinct revenue model, described further in Table 2.7.

*How E-commerce Changes Business.* In Section 2-4, we look at how e-commerce can change business in three major areas:

- Industry Structure
- Industry Value Chain
- Firm Value Chain

Finally, e-commerce and the Internet can change business strategies by allowing the firm to develop new ways of differentiating its products in the marketplace, lowering costs, or changing the scope of its operations. For instance, Dell uses e-commerce as a way of achieving lower costs in the PC business and has created an entirely new way of organizing large-scale production—build to order.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Business Models
- Raising Capital
- E-commerce Business Models
- B2B Models
- How E-commerce Changes Business

### **Learning Outcomes**

- Analyse the key components of e-commerce business models.
- Evaluate the major B2C business models.
- Evaluate the major B2B business models.
- Analyse key business concepts and strategies applicable to e-commerce

### **Key Words**

advertising revenue model,	affiliate revenue model	B2B service provider	digital disruption	business strategy	e-commerce business model
----------------------------	-------------------------	----------------------	--------------------	-------------------	---------------------------

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

This book illustrates the variety of ways that the Internet, Web, and mobile platform can be used to build new business firms—firms that generate revenue and hopefully a profit.

- **Supplementary Sources/Material**

None

## **Self-Assessment Exercises/Activities**

### **Exercise 2.1** (non-graded)

Describe and critically evaluate the five primary revenue models used by e-commerce firms.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**



**TITLE:** Building an E-commerce business presence: Websites, Mobile Sites, and Apps

**(3<sup>rd</sup> Week)**

## **Summary**

This chapter walks students through the general process of building an e-commerce presence. It lays out a methodology for approaching the problem. It also considers the key issues in building an e-commerce presence and identifies some of the tools available that can help entrepreneurs and business managers. The chapter is based on the real-world experiences of the authors. The key point for students to take away from this chapter is that building an e-commerce presence is a complex undertaking akin to building an entirely new information system. Major physical and human resources are required, and many firms find it cost-effective to outsource a part or all the effort to specialized firms. On the other hand, building an e-commerce presence has never been easier or cheaper. In general, the cost of building an e-commerce presence in 2017 is one-tenth the cost in the year 2000.

## **Introductory Remarks**

*Imagining Your E-commerce Presence.* Section 4.1 of the chapter (pages 190 to 196) walks the student through the process of creating an e-commerce presence, by developing an idea, understanding how the idea can potentially make money, defining the target audience and the marketplace, and determining what the content looks like. *A Method for Building E-commerce Sites.* In the early years of e-commerce, websites were often built one page at a time, with little advance planning. Many disasters resulted. Section 4.2 of the text borrows the systems analysis and design framework from large-scale systems and applies it to building an e-commerce website (which in reality is a large-scale system). Section 4.3 addresses these concepts. Three figures and tables capture the essence of the section. Figure 4.11 is a good place to start with a description of both a simple and a complex architecture for a website. This chapter then provides a list of basic functionalities provided by web server software. In addition, the chapter provides a list of the many different types of application servers. *Choosing the Right Hardware.* We cover the hardware aspects of developing a website in Section 4.4. Students often want to know what hardware is required to run a website and how much is needed. Websites can be very simple. You can run a website in your basement with a single server connected to residential Internet access service, but it would not be able to serve many users very effectively. *The Variety of Site Development Tools.* In addition to server software and hardware, site developers use a wide variety of tools to build and manage an e-commerce site, which we review in Section 4.5. Design elements such as widgets and mashups enhance user interest and involvement. CGI, ASP/ASP.NET, Java, JSP, JavaScript, ActiveX, VBScript, ColdFusion, PHP, Ruby on Rails, and Django are all tools used to handle interactive elements on web pages. *Developing a Mobile Website and Building Mobile Applications.* Section 4.6 introduces students to some

issues surrounding developing a mobile website and building mobile applications. If possible, spend some time talking about the differences between mobile websites that are optimized for the mobile platform versus regular websites that are not, and what impact that might have on the m-commerce opportunities for the site. Although students are undoubtedly very familiar with different apps, they may not understand the distinction between a mobile web app, a native app, and a hybrid app. This chapter applies the systems analysis and design framework first introduced in Section 4.1. The section on mobile presence design considerations also covers several important trends in this area, including mobile first design philosophy, responsive Web design (RWD) and adaptive Web design (AWD). A section on cross-platform mobile app development tools highlights some of the various tools now available that make creating cross-platform mobile apps relatively easy and inexpensive. The *Insight on Technology* case, *Carnival Cruise Ships Go Mobile*, discusses the development of the Carnival Hub App, a mobile app now in use on a variety of Carnival cruise ships, as well as its new Ocean Medallion system.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The process of creating an e-commerce presence
- The systems analysis and design framework from large-scale systems
- Website hardware
- *Variety of Site Development Tools*
- Design elements such as widgets and mashups enhance user interest and involvement.

## Learning Outcomes

- Analyse the questions you must ask and answer, and the steps you should take, in developing an e-commerce presence.
- Evaluate the process that should be followed in building an e-commerce presence.
- Specify and understand the major considerations involved in choosing web server and e-commerce merchant server software.
- Analyse the issues involved in choosing the most appropriate hardware for an e-commerce site.
- Specify the additional tools that can improve website performance.
- Analyse the important considerations involved in developing a mobile website and building mobile applications.

## Key Words

Dynamic HTML (DHTML)	dynamic page generation	e-commerce merchant	Common Gateway	Component-based development	content management
----------------------	-------------------------	---------------------	----------------	-----------------------------	--------------------

		server software	Interface (CGI),		system (CMS)
--	--	--------------------	---------------------	--	-----------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

This book illustrates that general process of building an e-commerce presence.

- **Supplementary Sources/Material**

None

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 3.1 (non-graded)

Define the systems development life cycle and discuss the various steps involved in creating an e-commerce site.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## TITLE: E-commerce business security and Payment Systems

(4<sup>th</sup> Week)

### Summary

This chapter first summarizes the security threats and solutions of which managers of e-commerce sites need to be aware, and then reviews the different payment systems available on the Web. The key point students should take away from this chapter, with respect to security, is that security is a complex, multi-layered phenomenon that involves a diverse set of risks and a balanced approach. It requires three main elements: special technology, organizational rules and procedures, and laws and industry standards. A good place to start a lecture is with Figure 5.1, which illustrates the interaction and supportive nature of these three elements. No single “magic bullet” solution exists for Internet security any more than for general societal security. With respect to payment systems, the key point for students is that the Web has not created completely new methods of payment, although it has changed how methods of payment are implemented. Online consumers in the United States predominantly use credit cards for purchases, and efforts to wean consumers away from their credit cards have generally failed. The primary exception to this is PayPal, which still relies on the stored value provided by credit cards or checking accounts.

### Introductory Remarks

Section 5.1 addresses the e-commerce security environment, including the scope of the problem, including the underground economy marketplace, defining good security, the key dimensions of e-commerce security, and the tension between security and other values. *The Scope of the Problem*. This section is likely to be of interest to students. Ask students to discuss whether they or anyone they know has ever been a victim of cybercrime. Do they think cybercrime is being overplayed or underplayed in the popular press, given the statistics available and discussed in this section? *E-commerce Security Threats*. Section 5.2 addresses the panoply of security threats in the e-commerce environment. The e-commerce environment holds threats for both consumers and merchants. Figures 5.2 and 5.3 provide illustrations of typical e-commerce transactions and vulnerable points in the transaction process. Malicious code (including exploit kits, malvertising, drive-by-downloads, viruses, worms, ransomware, Trojan horses, and bots), potentially unwanted programs (PUPs), phishing, hacking, cybervandalism and hacktivism, data breaches, credit card fraud/theft, identity fraud, spoofing/pharming, sniffing and man-in-the-middle attacks, as well as DoS/DDoS attacks are threats to e-commerce security. Section 5.3 focuses on technology solutions for e-commerce security. A variety of encryption techniques, in particular public key encryption, are useful for protecting Internet communications; they address issues of integrity, authenticity, and confidentiality of messages. It is beneficial to walk students slowly and carefully through Figures 5.6 and 5.7 to illustrate public key encryption and digital

signatures. *Policies, Procedures, and Laws*. Even the best technical security is insufficient to protect e-commerce sites. Solid organizational policies and procedures are also required, and laws, covered in Section 5.4, are needed to deter future crime by punishing e-commerce criminal behavior. Figure 5.12 illustrates the steps managers need to follow to develop a security plan. Tables 5.6 and 5.7 illustrate how the U.S. government has used laws and regulations to both impose security, while at the same time ensuring that government can read secure messages. Section 5.5 and the end-of-chapter case study focus on e-commerce payment systems. Before delving into the different types of online payment methods, you should spend a few minutes giving students a quick overview of payment systems and stakeholders. Figure 5.13 provides a list of the most popular forms of alternative online payment methods. *Electronic Billing Presentment and Payment*. EBPP systems, covered in Section 5.6, are essentially a replacement for the physical check system in the United States, which remains the dominant form of payment. Figure 5.15 provides an overview of the players in this marketplace and the different types of bill payment systems available online. In Section 5.7, we offer students information and tips about how the concepts they've learned in this chapter can help them prepare for an interview for an entry-level position as a Cybersecurity Threat Management Team trainee.

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- the e-commerce security environment
- the panoply of security threats in the e-commerce environment
- technology solutions for e-commerce security.
- Solid organizational policies and procedures are also required, and laws for e-commerce criminal behaviour
- e-commerce payment systems
- bill payment systems

## **Learning Outcomes**

- Analyse the scope of e-commerce crime and security problems, the key dimensions of e-commerce security, and the tension between security and other values.
- Examine the key security threats in the e-commerce environment.
- Evaluate how technology helps secure Internet communications channels and protect networks, servers, and clients.
- Analyse the major e-commerce payment systems in use today.
- Evaluate the features and functionality of electronic billing presentment and payment systems.

## Key Words

BEC (business e-mail compromise) phishing	electronic billing presentment and payment (EBPP) system	malicious code (malware)	public key infrastructure (PKI)	Universal proximity mobile wallets	digital cash
---	---	--------------------------------	---------------------------------------	---	--------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

This book illustrates that the security threats and solutions of which managers of e-commerce sites need to be aware, and then reviews the different payment systems available on the Web.

- **Supplementary Sources/Material**

None

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 4.1 (non-graded)

Identify and discuss the five steps in developing an e-commerce security plan.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## TITLE: E-commerce Marketing and Advertising Concepts Social, Mobile, and Local Marketing

(5<sup>th</sup> Week)

### Summary

This chapter introduces the student to e-commerce marketing and advertising concepts. The chapter covers online consumer behavior, digital commerce marketing and advertising strategies and tools, Internet marketing technologies, and understanding the costs and benefits of online marketing communications. The fundamental principles of marketing remain intact online. Building online brands is a major source of financial and strategic strength for online firms; it is a major avenue for avoiding pure price competition and financial ruin. Nevertheless, the Internet provides consumers with a whole new environment for interacting with firms because online behavior is different from offline behavior. The Internet provides consumers a powerful new soapbox from which to either support or dismiss products, and to have these opinions propagate across the nation very rapidly. E-commerce presents marketers with risks as well as opportunities. Moreover, the tools and technologies for online marketing are very different from those for offline marketing.

### Introductory Remarks

*Online Consumer Behavior.* Section 6.1 provides basic information about the Internet audience and traffic patterns (online consumer profile) as well as online consumer behavior and purchasing decisions. Most students are unaware of the basic behavioral realities with respect to online consumers. A basic ingredient of the old dictum, “know thy customer”—who is online, what they do when there, what they buy and look at—is a very important prerequisite for successful marketing campaigns. *Digital Commerce Marketing Platform Strategies and Tools:* Section 6.2 reviews various strategies and tools in digital commerce marketing. E-commerce has now been around long enough that there are tools that can be considered “traditional,” such as search engine marketing, display ad marketing (banner ads, rich media ads, video ads, sponsorships, native advertising and content marketing, as well as the use of advertising networks that employ programmatic advertising, ad exchanges, and real-time bidding), e-mail and permission marketing, affiliate marketing, and lead generation marketing. *Internet Marketing Technologies.* The Internet and the Web provide marketers with a set of exciting marketing technologies. Section 6.3 covers web transaction logs, tracking files databases, data warehouses, data mining, big data, and marketing automation and customer relationship management systems. You will want to spend some time on each of these technologies, noting that many of them come with a social cost, namely, the

loss of privacy. *The Costs and Benefits of Online Marketing Communications*. Section 6.4 introduces the vocabulary of online marketing. In Section 6.5, we offer students information and tips about how the concepts they've learned in this chapter can help them prepare for an interview for an entry-level position as a digital marketing assistant. Section 6.6, examines the increasing ability of advertising networks and exchanges to deliver behaviorally tracked display ads directly to users in real time, as well as some of the issues raised by this practice.

### Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Online Consumer Behavior
- Digital Commerce Marketing Platform Strategies and Tools
- Web transaction logs, tracking files databases, data warehouses, data mining, big data, and marketing automation and customer relationship management systems
- The Costs and Benefits of Online Marketing Communications
- The increasing ability of advertising networks and exchanges to deliver behaviorally tracked display ads

### Learning Outcomes

- Examine the key features of the Internet audience, the basic concepts of consumer behavior and purchasing, and how consumers behave online.
- Specify and describe the basic digital commerce marketing and advertising strategies and tools.
- Analyse the main technologies that support online marketing.
- Evaluate the costs and benefits of online marketing communications.

### Key Words

ad targeting	advertising networks	customer relationship management (CRM) system	pay-per-click (PPC) search
--------------	----------------------	---	----------------------------

### Annotated Bibliography



- **Basic Sources/Material**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

This book illustrates the e-commerce marketing and advertising concepts.

- **Supplementary Sources/Material**

None

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 5.1** (Graded 5%)

Critically discuss the marketing analytics and how are they used. Provide examples to justify your answer. (500 words limit)

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## TITLE: B2B E-commerce: Supply Chain Management and Collaborative Commerce

(6<sup>th</sup> Week)

### Summary

This chapter discusses B2B e-commerce, supply chain management, and collaborative commerce. Many students will be completely unfamiliar with business-to-business commerce, as well as supply chain management, and collaborative commerce. Therefore, it is worthwhile to spend some time introducing these topics before going into depth on the various types of B2B digital commerce relationships.

### Introductory Remarks

*Overview of B2B E-commerce.* Section 12.1 provides an introduction to, and overview of, B2B e-commerce. B2B trade among business firms is huge, about \$13.2 trillion in the United States. Define B2B commerce as all types of computer-enabled inter-firm trade; it has evolved over a 40-year period. *The Procurement Process and Supply Chains.* Section 12.2 covers the procurement process and supply chains. *Trends in Supply Chain Management and Collaborative Commerce.* Section 12.3 covers trends in supply chain management and collaborative commerce. The first step is to make sure your students understand what supply chain management entails. Then review the major trends detailed in this section, including just-in-time and lean production, supply chain simplification, adaptive supply chains, accountable supply chains, sustainable supply chains, EDI, mobile B2B, and cloud-based B2B systems. *Net Marketplaces.* Section 12.4 goes into greater detail on Net marketplaces. There are four “pure” types. It is important that students understand the various biases built into Net marketplaces. Market bias has been one reason that Net marketplaces have not flourished as expected; suppliers would rather not compete with one another for large contracts. The chapter next provides descriptions and examples of each of the four primary types of Net marketplaces: e-distributors, e-procurement companies, exchanges, and industry consortia. *Private Industrial Networks.* Section 12.5 covers private industrial networks. Private industrial networks are extensions of the earlier EDI to an Internet but support a much wider variety of communications and file types including e-mail, chat, CAD diagrams, and graphics formats. In Section 12.6 we offer students information and tips about how the concepts they’ve learned in this chapter can help them prepare for an interview for an entry-level position as a junior supply chain analyst.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Overview of B2B E-commerce
- The Procurement Process and Supply Chains
- Trends in Supply Chain Management and Collaborative Commerce.
- Net Marketplaces
- Private Industrial Networks

## Learning Outcomes

- Critically discuss the evolution and growth of B2B e-commerce, as well as its potential benefits and challenges.
- Analyse how procurement and supply chains relate to B2B e-commerce.
- Evaluate the major trends in supply chain management and collaborative commerce.

## Key Words

B2B e-commerce (B2B digital commerce)	e-procurement Net marketplace	supply chain management (SCM) systems
---------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

**This book illustrates B2B e-commerce, supply chain management, and collaborative commerce.**

- **Supplementary Sources/Material**

None

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 6.1 (non-graded)

List at least five potential benefits of B2B e-commerce.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **Summary**

This chapter provides a description of today's Internet, the Web (including Web 2.0 features and services), the mobile platform, and the future Internet that will emerge in the next few years. The key takeaway from this chapter is that the Internet has never been a static technology. Instead, it has evolved over a period of 60+ years into an unparalleled communication medium that combines elements of text, television, and radio. The challenge in this chapter is to understand the technical elements of the Internet (without becoming too technical), and understand their business implications while not becoming overwhelmed by the details.

## **Introductory Remarks**

Section 3.1 covers the evolution of the Internet and the key technology underlying the Internet, including the development of the mobile platform and cloud computing, and various Internet protocols and utility programs. *Internet Infrastructure and Access*. Section 3.2 reviews the Internet's current architecture. The Hourglass Model of the Internet, is very useful for illustrating how Internet hardware and software relate to one another. The remainder of this section examines some of the primary features of the Internet's infrastructure: the backbone and Tier 1 Internet Service Providers (Tier 1 ISPs), Internet Exchange Points (IXPs), Tier 3 Internet Service Providers (Tier 3 ISPs), which provide the last mile of service to the home or office, campus/corporate area networks, and the mobile platform, including various types of cellular services and Wi-Fi. *How the Web Works*. Section 3.3 covers the Web. Key concepts for understanding the Web are hypertext, URLs, HTML (including CSS and HTML5), XML, web servers, and web clients (see pages 154 to 162). You may wish to show the HTML code behind a popular web page such as Amazon. *The Internet and the Web: Features and Services*. Without the Web and the Internet, e-commerce would be a fraction of its current size. Section 3.4 begins with an overview of the various communication tools that the Internet and Web provide: e-mail, messaging applications, online message boards, Internet telephony, and video conferencing, video chatting, and telepresence. Next, it looks at search engines, providing a brief review of the history of search engines, including Google, and explaining how they work. *Mobile Apps: The Next Big Thing Is Here*. Section 3.5 focuses on the explosion of mobile apps and their use as entertainment media and shopping tools. The section also briefly reviews the various mobile app development platforms and app marketplaces available.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The evolution of the Internet and the key technology underlying the Internet.
- The Internet's current architecture
- How the Web Works
- Various communication tools that the Internet and Web provide
- The explosion of mobile apps

## Learning Outcomes

- Critically discuss the origins of, and the key technology concepts behind, the Internet.
- Evaluate the current structure of the Internet.
- Analyse the limitations of today's Internet and the potential capabilities of the Internet of the future.
- Evaluate how the Web works.

## Key Words

Netscape Navigator	Internet Exchange Point (IXP)	Voice over Internet Protocol (VoIP)
--------------------	-------------------------------	-------------------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

This book illustrates a description of today's Internet, the Web (including Web 2.0 features and services), the mobile platform, and the future Internet that will emerge in the next few years.

- **Supplementary Sources/Material**

None

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 7.1 (non-graded)

Compare and contrast the capabilities of Wi-Fi and cellular wireless networks.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

TITLE: Introduction to digital marketing: the online customer experience

(8<sup>th</sup> Week)

## Summary

Today's time of Internet has opened the gateway of tremendous digital marketing opportunities for businesses. By utilizing different channels of digital marketing, businesses cannot just share their product and services online; additionally, they can gain clients for their business, entice them and can convert them to boost their ROI. The speed and straightforwardness with which the digital media transmits data and support a business is astonishing. In this Introduction to Digital Marketing, every single aspect of Digital Marketing will be discussed to help students to understand what Digital Marketing is, how it functions, and how it can help them optimize their marketing campaign.

## Introductory Remarks

Internet as a medium has come to stay, people use internet from communications to shopping for various needs. Companies, organizations, and institutions are beginning to harness internet to achieve their numerous objectives. Marketers need to understand what digital marketing entails in order to satisfy many marketing objectives at any given time. This is the essence of this chapter, Introduction to digital marketing to explain various areas of digital marketing one by one. The chapter will help students, organizations, or institutions to have a balanced knowledge of digital marketing. Everything necessary in digital marketing are listed and explained in this chapter, such as components of digital marketing, tools used in digital marketing, objectives of digital marketing, what digital marketing can do, promotional elements applicable in digital marketing, and finally listing digital marketing glossary of terms (Jargons). Internet is just like any other form of medium that can be used to reach target audiences in order to market and advertise products, services, ideas, etc. Digital marketing has six components, they're: online content marketing, social media marketing, influencer/affiliate marketing, search engine marketing, internet display ads, and mobile marketing. Online content marketing. Online content marketing is a component of digital marketing that focuses on creating contents such as articles, info graphs, videos, slide presentations, blog's posts, photos, and so on. Social media marketing. Social media marketing focuses on marketing your products/services via social media platforms, there're sponsored contents, display ads, etc. Some categories of social media are: Social networking, e.g. facebook, cokoyes.com; wikis ,e.g. wikipedia.org; news aggregator; forums, e.g. cokoye.com, photo share, e.g. flickr, Instagram; and file sharing sites, e.g. slideshare. Online affiliate marketing. Online affiliate marketing is a branch of digital marketing that allows you to have other websites' owners and internet users advertising and promoting your products and services, and get paid a commission

whenever a sale is made or particular action is performed by the user/person they refer through their affiliate links. There is also an angle in this component that is called influencers marketing. Introduction to Online Digital Marketing. Search engine marketing. Search engine marketing is a component of digital marketing where a message, advert or content is displayed and shown on search engines. There're paid and organic search. 1. A paid search: paid search adverts are displayed on top, beside and bottom of searches. 2. Organic search: organic search is that result you get whenever you perform a search in search engines using keywords. Organic search is achieved faster mostly by SEO (search engine optimization). In search engine optimization there're —onpage and —offpage optimization. Internet display ad Internet display has: 1. Banner exchange: this has to do with exchanging your banner with another website's owner. 2. Sponsored banner: paying for banner placement on a particular website, e.g. www.cokoye.com allows you to pay for banners to rotate all over the community. 3. Contextual ads: contextual ads are displayed when particular keywords are searched in search engines, and whenever there're contents that match what you're selling or marketing. Also, on internet display ad, there're —above the folder — and —below the folder display ads. Mobile marketing. Mobile marketing is a component of digital marketing that focuses on mini devices, such as tablets, mobile phones, feature phones, etc. This is often carried out using optimized mobile landing pages, applications, QR (quick response codes), text message, etc. Each of the components above has strategy, techniques, and options to effectively maximize their impact to digital marketing objectives and goals

**Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Introducing the scope of digital marketing
- Which platforms are involved?
- How do digital technologies contribute to marketing?
- How do digital technologies support marketing?
- Benefits of digital marketing – The 5Ss

**Learning Outcomes**

- Evaluate the relevance of digital platforms and digital media to marketing
- Evaluate the advantages and challenges of digital media
- Analyse the key differences between customer communications for digital marketing and traditional marketing.

**Key Words**

Marketing transformation	digital marketing strategy	Structured planning for Internet marketing	digital marketing communications
--------------------------	----------------------------	--	----------------------------------

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England

This book illustrates Digital Marketing in every single aspect of it. Digital Marketing is discussed to facilitate the understand what Digital Marketing is, how it functions, and how it can help companies optimize their marketing campaign.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 8.1** (non-graded)

Explain the main benefits that a company selling fast-moving consumer goods could derive by creating a website.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**



**TITLE:** Forms of digital marketing communications and special issues in digital marketing communications: e-mail lists and mobile marketing (enabled through database marketing), social media, SEO (Search Engine Optimization), website optimization, click stream and on-line testing

**(9<sup>th</sup> Week)**

## **Summary**

Digital marketing communications are essentially the digital marketing equivalent of the traditional marketing communications mix. Traditionally the off-line world would employ a marketing communications mix which included public relations, advertising, sponsorship, personal selling, direct marketing, and sales promotion (amongst other tools such as exhibitions, trade shows and so on). Digital marketing communications will employ some or all of these tools which are adapted to the online marketing challenge. There will of course be new and innovative online tools which are also employed within the digital marketing communications mix. The online equivalents are known as digital media channels, and are employed in many online and off-line campaigns. Digital marketing communications tools will include display ads, pay per click advertising, search engine optimisation, and affiliate marketing amongst others.

## **Introductory Remarks**

### **Social media marketing**

Social media marketing is all marketing which goes on within social networks such as Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, and many more. For example Facebook has quite a complex social media advertising program, which allows the advertiser to focus on over 1 billion people, based on their location, age and other attributes.

### **Opt-in e-mail marketing**

Opt-in e-mail marketing is exactly what it says on the tin. Visitors or clients are encouraged to opt in, or in other words sign up for an e-mail newsletter. It is that simple! The idea is that participants opt-in with permission, rather than simply being added to a database without their knowledge. This is also known as permission marketing.

### **Display advertising**

Display advertising is often the first type of advertising that springs to mind when thinking about the Internet; display advertising is simply the adverts that you see when you visit any website. Examples could include banner adverts which run across the top of Page, or far more rich and complex adverts such as video adverts; many of the banner adverts and display adverts that you see are part of large programs such as Google AdWords, or similar.

### **Online PR or Digital PR**

Online public relations, or Digital Public Relations (DPR), tend to be digital marketing communications which encourage a positive perception or profile of your business or

organisation. There are lessons on public relations on Marketing Teacher if you need a refresher! However the business will be aiming to generate positive blogs, re-tweets, Facebook shares, and similar online PR. Be aware that PR whether online or off-line does have a cost, and public relations is not free. In order to generate favourable content written on your behalf, there is a large investment in terms of effort and cash. Your online public relations might be a mention on a news channel, either in text or video, you might also receive positive commentary on podcasts, although these are becoming less popular. Viral campaigns whereby an interesting or entertaining fact or video is circulated by e-mail or social networks is probably a better example of a contemporary public relations approach.

#### Search engine marketing

Search Engine Marketing, or Search Engine Optimisation SEO, employ marketing tools which attempt to gain the best position possible for your business in search engines such as Google or Bing. Once you have attracted a new visitor, the positioning of text or Calls-To-Action (CTA) will keep a visitor on your site for longer, and will start to move them along your marketing tunnel.

#### Other online relationships

There are a number of other online relationships which come under the heading of digital marketing, or digital media channels. These will include an array of other approaches. Here are some popular examples:

- Price comparison sites where the cost of holidays, insurance and other consumables are compared. Obviously some comparison sites are more open and honest in terms of the results that they deliver, whilst others are less so.
- Affiliate marketing sites are also quite interesting to study and do tend to generate some niche income from many small sites. Amazon has a very successful affiliate program whereby small site owners can place code upon their site to advertise books which Amazon sources and delivers. So you might have a website which focuses upon market gardening, and you might advertise books which explain how to grow tomatoes.
- Link building is also often considered a way of developing online relationships; however be very cautious with this. Google especially considers strong or informed links to your website as a benefit when deciding upon your position within search results. Obviously many Webmasters have caught on to this and tried different linking strategies to falsely claw their way to the top of the search engine results. All links need to be natural.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Which SEO ranking factors should I focus on?
- Which factors affect returns from paid search?
- The key areas of online PR

- Stages involved in producing a search engine listing for the natural listings
- E-mail response measures
- The affiliate digital marketing communications model

### Learning Outcomes

- Distinguish between the different types of digital media channels
- Evaluate the advantages and disadvantages of each digital media channel for marketing communications
- Examine the suitability of different types of digital media for different purposes

### Key Words

Search engine marketing.	Online PR	Online partnerships	Interactive advertising	E-mail marketing	Offline promotion of a web presence
--------------------------	-----------	---------------------	-------------------------	------------------	-------------------------------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England

This book illustrates digital marketing communications are essentially the digital marketing equivalent of the traditional marketing communications mix.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 9.1 (non-graded)

Compare the effectiveness of different methods of online advertising including display advertisements, paid search marketing and affiliate marketing.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **TITLE:** Forms of KPI such as Google Analytics

**(10<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

The term KPI really just refers to a specific metric that you use as a baseline to measure performance. They may be referred to in a digital or non-digital context and are typically numbers that may refer to any area of business, including financial structures, productivity, or consumer behavior. The right KPIs will inform your future strategy, so it's best to start out determining what the best KPIs are for measuring digital performance from the get-go. Students will learn the need to establish first which area of their business or target goal you need to prioritize to choose the indicators that will be most effective in informing your strategy. Google analytics is used to track the website activity of the users such as session duration, pages per session, bounce rate etc. along with the information on the source of the traffic. It can be integrated with Google AdWords, with which users can review online campaigns by tracking landing page quality and conversions (goals).

### **Introductory Remarks**

The most important part of setting a KPI is choosing what to measure. You really don't want to go wrong at this stage but don't worry, it's pretty simple – just make sure you measure factors which will have an impact on your organization's targets or goals. Often KPIs are connected to a "conversion". This can be defined as any valuable online interaction somebody has with your online presence. It's up to you to define what to track as a conversion depending on what you're looking to achieve. As a general rule, conversions should be specific (i.e. easily to define and measure) and significantly beneficial (E.G. a user filling in a contact form on making a purchase).

#### How to set channel-specific KPIs

Some KPIs should be channel specific and others will relate to overall business goals. Many organizations will need KPIs of both types in order to measure both channel performance and the impact this then has on overall goals. In larger organizations, different individuals or teams will run individual channels so each should be measured separately.

#### Default Google Analytics Channels

The default channels are:

- Direct:
  - In general, indicates visits where users navigated directly to the URL or the source of the visit is unknown.

- Determined by a source of direct and medium of (not set) or (none)
- Organic Search:
  - Indicates visits from organic (unpaid) search results
  - Determined by medium of organic
- Social:
  - Indicates visits from social networks (Facebook, Twitter, etc.)
  - Determined when Social Source Referral matches “yes;” Google Analytics also places these in the referral “bucket” matching a list of known social sources or when medium matches social, social-network, social-media, sm, social network, or social media
- Email:
  - Indicates traffic from links clicked in email messages, whether mass email marketing or individual messages
  - Determined by medium of email
- Affiliates:
  - Indicates traffic from affiliate marketing efforts
  - Determined by medium of affiliate
- Referral:
  - Indicates traffic where users clicked a link from another site, excluding major search engines
  - Determined by medium of referral
- Paid Search:
  - Indicates traffic from PPC campaigns run in search results
  - Determined by medium of cpc, ppc, or paidsearch; also, excludes traffic in “Content” bucket of ad networks
- Other Advertising:
  - Indicates traffic from online advertising outside of search and display, such as cost-per-view video advertising
  - Determined by medium of cpv, cpa, or cpp
- Display:
  - Indicates traffic from display advertising, such as Google AdWords remarketing campaigns
  - Determined by medium of display, cpm, or banner, or in “Content” bucket of ad networks (indicating Google Display Network)

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The performance measurement process
- The five diagnostic categories for digital marketing measurement
- A framework for different measures used to evaluate and manage social media marketing.
- Different types of data within a performance management system for Internet marketing
- Differences between browser-based and server-based measurement systems

- CMS capabilities
- KPI measurement tools
- Application of Google analytics

### Learning Outcomes

- Evaluate the terms and tools used to measure and improve digital marketing effectiveness
- Plan an appropriate process to collect measures for digital marketing effectiveness
- Specify the activities when managing an online presence.

### Key Words

Performance management	Maintenance and content management	KPI	Google Analytics
------------------------	------------------------------------	-----	------------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England

This book illustrates that the term KPI really just refers to a specific metric that you use as a baseline to measure performance. They may be referred to in a digital or non-digital context and are typically numbers that may refer to any area of business, including financial structures, productivity, or consumer behavior.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 10.1 (graded 5%)

Describe and critically evaluate the different types of measures that should be used to review and improve digital marketing. Provide examples to justify your answer (500 words limit)

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

**TITLE:** Business-to-consumer vs. Business-to-business digital marketing communications

(11<sup>th</sup> Week)

## **Summary**

Digital marketing for B2B companies involves a unique set of challenges, but it also presents immense opportunities. One of the biggest hurdles for a B2B organisation is that the audience is typically restricted to a very small pool. Since the reach is already limited, identifying and creating targeted communications for this niche segment becomes even more essential. Business-to-customer marketing refers to the tactics and best practices used to promote products and services among consumers. B2C marketing differs from B2B marketing in a number of key ways, one being that it often depends on campaigns' abilities to invoke emotional responses, rather than solely demonstrating value.

## **Introductory Remarks**

Business-to-business (B2B) markets are often characterised by the fact that a limited number of counterparts make up for a large portion of a company's business. This implies that the companies' digital marketing tends to follow a different logic than the one traditionally applied in consumer markets. We will start from four themes on market practice (customers and sales, purchasing and logistics, product development and innovation, and business and society) and discuss appropriate theoretical tools to deal with the challenges that firms face. This chapter will provide students with a deep understanding with the models of analysis and other theoretical tools designed for the challenges that companies in B2B markets face. In addition will provide students the theoretical background of analyzing the firm's specific issues in B2B markets. Business-to-business (B2B) markets are often characterised by the fact that a limited number of counterparts make up for a large portion of a company's business. This chapter focuses on the characteristics of B2B markets and its consequences on market practice based on four themes:

- customers and sales
- purchasing and logistics
- product development and innovation
- business and society

In addition, as opposed to businesses—which typically make large purchases to meet previously identified business needs—an end consumer typically makes much smaller purchases, sometimes to meet a “need” only thought of after seeing the product for sale. Effective business-to-consumer (B2C) marketers know this, and develop campaigns that connect with the consumer mindset. Through advertising, direct and Internet marketing, storefronts, and discount offers, the B2C marketer works to convert shoppers to buyers as efficiently as possible.

B2C marketing campaigns begin with comprehensive market research. Companies must know who their customers are, what they want, and the messages they respond

to. Market research enable companies to craft effective messages and select campaign elements that engage specific audiences.

- Know your audience
- Own your brand
- Take advantage of user-generated content online
- Take action to respond to negative feedback
- Build brand loyalty

In today's age of Internet interconnectivity, an audience is likely to spend a significant amount of time online. Because of this, some of the rules for developing an effective B2C campaign have changed. A winning B2C campaign should take the Internet into account, using tools such as company websites, affiliate programs, quick response (QR) codes, and social media.

Social media is a common method of reaching large audiences and connecting with them on a more personal level. For example, if a satisfied customer "likes" a page on Facebook, all of their online relationships will see that. Building a fan website therefore automatically garners a company advertising. Additionally, it allows them to see what customers are saying about their products, giving them more ideas for new campaigns. Finally, companies also develop customer loyalty programs through their social media initiatives, offering special discounts to customers who have bought from the company before, are following them online, or have commented on their site. This can motivate additional repeat business—a key to any long-term business success

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Character variables, beliefs, attitudes and shopping intentions
- Best Buy Multichannel support options
- E-retailing and strategic focus
- B2B and B2C interactions between an organisation, its suppliers and its customers
- Model of digital marketing strategic value creation

### **Learning Outcomes**

- Analyse the online shopping behaviour and more specifically how consumer profiles' and online experiences shape and influence the extent to which individuals are likely to engage with the online trading environment
- Evaluate the development of e-retailing and describe various types of online retailing activities and strategies
- Begin to create an understanding from a retailer's perspective of the strategic implications of trading online in consumer markets
- Distinguish the differences between online trading between business-to-business and business-to-consumer organisations



## Key Words

business-to-consumer (B2C)	business-to-business (B2B)	model of digital marketing strategic value creation
----------------------------	----------------------------	---

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England

This book illustrates that digital marketing for B2B companies involves a unique set of challenges, but it also presents immense opportunities.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 11.1 (non-graded)

It was once predicted that the Internet would replace high street stores and that within ten years the majority of retail purchases would be made online. However, while online shopping is continuing to grow year-on-year, it still represents a small part of the total retail spend. Explain why the early predictions have not been met from either the perspective of the consumer or the retailer.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

**TITLE:** Digital marketing channels as an essential part of effective marketing campaigns: characteristics, advantages and disadvantages. How to use digital media (such as a Facebook Page, YouTube Link and Videos, and QR codes) to support the digital campaign.

(12<sup>th</sup> Week)

## Summary

Social media differ from traditional media in marketing opportunities and approaches for brands, as well as their access to, and exchange with, consumers in the marketing process. There are definite, major advances in technology and functionality between Web 1.0 and Web 2.0, but user participation and change define what is social networking. The breadth and strengths of social media are ever growing, making it vital to identify channel groupings and distinct uses. For brands it is critical to identify major objectives and market strategically on social platforms. Social media provide an added, unique, consumer-engaged element to the marketing mix.

## Introductory Remarks

*What are social media? How are social media similar to traditional media?*

Social media are the online means of communication, conveyance, collaboration, and cultivation among interconnected and interdependent networks of people, communities, and organizations enhanced by technological capabilities and mobility. Like traditional media, social media include several channels, and within each channel there are specific vehicles. For example, television is a broadcast media and *The Today Show* is a vehicle within the medium of television. Social communities are a channel of social media and LinkedIn is a vehicle. *How does the Social Media Value Chain explain the relationships among the Internet, social media channels, social software, and the Internet-enabled devices we use for access and participation? In what activities do individuals participate using social media?* The Social Media Value Chain explains that social media is made up of core activities and Supporting components. The core activities include the things people do with social media such as converse, share, post, tag, upload content, comment, and so on. The support components include the Web 2.0 infrastructure, social media channels, social software, and the devices we use to interact with social media. *What is Web 2.0, and what are its defining characteristics? How does Web 2.0 add value to Web 1.0?* Web 1.0 provided Internet users with easy access to information, entertainment, and communications tools, but in many ways it was akin to shifting existing programming from traditional media like television broadcasts and magazines to new media online. There were benefits to consumers, but Web 2.0 fundamentally changed the consumers' role as well as the role of providers in delivery information, entertainment, and communications tools. Web 2.0 adds value because it ramps up what we called the "fifth P") of marketing: participation. When consumers engage in an ongoing dialogue with other people and with companies their stake in the process increases—

this results in more satisfying outcomes for producers and customers. Tim O'Reilly, a leader in technology innovations, defined Web 2.0 as developments in online technology that make interactive possible as it offers users control, freedom, and the ability to participate in a dialogue. Several characteristics support the meaning of what is Web 2.0: (1) Web as platform, (2) user participation and crowdsourcing, (3) user-defined content, (4) network effects, (5) scalability, (6) perpetual beta, and (7) the reputation economy. *What are the major media channels associated with social media? How do these channels differentiate themselves and offer value for users?* The major channels of social media include social communities, social publishing, social entertainment, and social commerce. Each channel incorporates networking, communication functionality, and sharing among connected people, but they each have a different focus. Communities are focused on relationships. Publishing features the sharing and promotion of content. Entertainment channels are geared to fun and shared uses of social media. Commerce addresses the shopping functionality of social media applications. *What is social software? How does social software relate to the social media environment?* Social software includes downloadable or embeddable apps or widgets and social services offered online. Social software helps users to perform some activity such as creating content or sharing data. There are social software applications for all four zones of social media. *Why is social media valuable to marketers? What is social media marketing?* Social media marketing is the use of social media to facilitate exchanges between consumers and organizations. It's valuable to marketers because it provides inexpensive access to consumers and a variety of ways to interact and engage consumers at different points in the purchase cycle. *What marketing objectives can organizations meet when they incorporate social media in their Marketing mix?* There are several marketing objectives achievable utilizing social media marketing techniques. Branding and promotion, research, and customer service and relationship management objectives are all viable using social media.

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- What are social media? How are social media similar to traditional media?
- How does the Social Media Value Chain explain the relationships among the Internet, social media channels, social software, and the Internet-enabled devices we use for access and participation?
- In what activities do individuals participate using social media?
- What is Web 2.0 and what are its defining characteristics? How does Web 2.0 add value to Web 1.0?

- What are the major media channels associated with social media? How do these channels differentiate themselves and offer value for users?
- What is social software? How does social software relate to the social media environment?
- Why is social media valuable to marketers? What is social media marketing?
- What marketing objectives can organizations meet when they incorporate social media in their marketing mix?

### Learning Outcomes

- Analyse social behaviour and the philosophy of participation
- Analyse the Social Media Zones
- Evaluate the 4 Zones of Social Media Channels
- Evaluate the Infrastructure of Social Media
- Analyse how Social Media Achieves Marketing Objectives

### Key Words

Social Media Value Chain	Web 2.0	social software	4 zones of social media
--------------------------	---------	-----------------	-------------------------

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2012) Social Media Marketing 1st Edition. Prentice Hall

This book illustrates that social media differ from traditional media in marketing opportunities and approaches for brands, as well as their access to, and exchange with, consumers in the marketing process.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 12.1 (non-graded)

Critically discuss how can brands use social media to develop earned media value

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

**TITLE:** Design the campaign: a) planning & campaign objectives, b) budgeting, c) target market - audience, d) tactics, and d) web analytics / metrics to measure the effectiveness of the campaign

(13<sup>th</sup> Week)

## Summary

This chapter focuses on the different stages that marketers use to develop a digital marketing strategy. This involves situation review, goal setting, market and product development, business and revenue model strategies, target market strategy, positioning strategy, Multi-channel distribution strategy and multi-channel communications strategy.

## Introductory Remarks

The chapter of digital marketing campaign strategy provides a structured approach for bringing together all the strands of this course, to create a coherent Digital Marketing Plan. This chapter is based on the Digital Marketing strategy and campaign methodology, which incorporates a ten step process based on three distinct parts. Part one includes a situation analysis exercise, a formal information gathering process, and an audience definition exercise. Part two develops a set of clear and meaningful objectives for the Digital Marketing Plan. Appropriate tools are selected on the basis of the anticipated audience(s), and objectives and budget are set based on the channels detailed within the Digital Marketing Strategy Framework. An action plan is developed to provide a coherent project structure, including milestones, deliverables and resources. Part three of the Digital Marketing strategy and campaign Methodology emphasizes the importance of an iterative process of monitoring, analysis and enhancement based on performance. The chapter of digital marketing campaign strategy provides you with the skills to create a formal Digital Marketing plan for any organisation, which will allow you to implement a successful and effective Digital Marketing strategy.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- What are organisational problems if no digital marketing strategy?
- What is a digital marketing strategy?
- Digital marketing strategy essentials
- Internal and external influences on digital marketing strategy
- Hierarchy of organisation plans including digital marketing plans
- A generic digital channel-specific SWOT analysis showing typical opportunities and threats presented by digital media
- A performance measurement system for an e-commerce company
- The relationship between objectives, strategies and performance indicators
- Common online targeting options
- Stages in target marketing strategy development

- Alternative positioning for online services
- Strategic options for a company in relation to the importance of the Internet as a channel
- Influences on customers of multichannel decision making

### Learning Outcomes

- Analyse the approaches that can be used to create digital marketing strategies
- Analyse how does digital marketing strategy relate to other strategy development
- Specify the key strategic options for digital marketing

### Key Words

Situation review	Market and product development	Business and revenue model strategies.	Target market strategy	Positioning and differentiation strategy	Multi-channel distribution strategy
Multi-channel communications strategy					

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England

This book illustrates on the different stages that marketers use to develop a digital marketing strategy. This involves situation review, goal setting, market and product development, business and revenue model strategies, target market strategy, positioning strategy, Multi-channel distribution strategy and multi-channel communications strategy.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 13.1 (graded 40%)

Students need to design an e-business / digital marketing campaign strategy for an organization of their choice.

Digital marketing campaign strategy.

- Where does the Internet strategy fit? The essence of Internet marketing strategy compared to other strategies regarding your chosen organization.
- The need for a separate/integrated strategy. The problems if no specific digital marketing strategy is required regarding your chosen organization.
- Situation review. Stage models of internal situation regarding your chosen organization.
- Goal setting. Discuss the types of benefits and objectives regarding your chosen organization Shows the value of mapping KPIs.
- Strategy Decision 1. Market and product development. Illustrate this with respect to the growth regarding your chosen organization.
- Strategy Decision 2: Business and revenue model strategies. Discuss and critically evaluate these strategies regarding your chosen organization.
- Strategy Decision 3: Target market strategy. Show common targeting options – regarding your chosen organization.
- Strategy Decision 4: Positioning and differentiation strategy. Design your positioning and differentiation strategy regarding your chosen organization.
- Strategy Decision 5: Multi-channel distribution strategy. Shows the continuum between online and offline focus and indicate some of the main factors that assess importance of online regarding your chosen organization.
- Decision 6: Multi-channel communications strategy. A channel coverage map is shown must be designed regarding your chosen organization.

#### ASSIGNMENT GUIDELINES:

- The assignment should be approximately 5000 words.
- The assignment must be typed in a normal type and font (Arial or Times New Roman, size 12, double space) and presented in an orderly fashion. All references/bibliography should be included at the end of your assignment. It is compulsory to use the Harvard reference system. Points will be lost for poor presentation.
- This is an individual assignment.
- The assignment must be submitted electronically in Blackboard.
- You are required to use books, scholarly journals, in-text citations, and provide a reference page with at least 10-15 references. Students must not use the Wikipedia website or other related websites.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.



**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately **50** hours.

## INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES

**Title:** The revolution of e-business/e-commerce is just beginning

**(1<sup>st</sup> Week)**

### Exercise 1.1

E-commerce, in the popular sense, can be defined as: The use of the Internet and the Web to conduct business transactions. A more technical definition would be: E-commerce involves digitally enabled commercial transactions between and among organizations and individuals. E-commerce differs from e-business in that no *commercial* transaction (an exchange of value across organizational or individual boundaries) takes place in e-business. E-business is the digital enablement of transactions and processes *within* a firm and, therefore, does not include any exchange in value. E-commerce and e-business intersect at the business firm boundary at the point where internal business systems link up with suppliers. For instance, e-business turns into e-commerce when an exchange of value occurs across firm boundaries.

**Title:** E-commerce Business Models and Concepts

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### Exercise 2.1

The five primary revenue models used by e-commerce firms are:

- advertising revenue model
- subscription revenue model
- transaction fee revenue model
- sale revenue model
- affiliate revenue model

The advertising model derives its profit by displaying paid advertisements on a website. The goal is to convince advertisers that the site can attract a sizeable viewership, or a viewership that meets a marketing niche sought by the advertiser. Firms that use the subscription model offer users access to some or all their content or services for a subscription fee. Firms that use the transaction fee model derive profit from enabling or executing transactions. For instance, transaction fees are paid to eBay when a seller is successful in auctioning off a product. E\*Trade receives a transaction fee when it

executes a stock transaction for a customer. In the sales revenue model, companies draw profit directly from the sale of goods, information, or services to consumers. In the affiliate model, sites receive referral fees or a percentage of the revenue from any sales that result from steering business to the affiliate.

**Title:** Building an E-commerce business presence: Websites, Mobile Sites, and Apps

**(3<sup>rd</sup> Week)**

### **Exercise 3.1**

The systems development life cycle is a methodology for understanding the business objectives of any system so that an appropriate solution can be designed. The five major steps in the SDLC for an e-commerce site are: systems analysis, systems design, building the system, testing the system, and implementation. In the systems analysis step, the business objectives for the site are identified. The list of the necessary capabilities for the site is translated into lists of the types of information systems and the elements of information that will be needed to achieve them. Next, the main components in the system and their relationships to one another must be identified. The system design includes a data flow diagram and the physical components that will need to be purchased. After the system has been built and programmed, the program modules must be tested one at a time and then the site must be tested as a whole, examining every conceivable path a user might try to utilize while on the site. Implementation of an e-commerce site includes the continuing maintenance that will be needed over the life of the site to keep it functional, including correcting mistakes and continuing to improve, update, and modify links and other site features

**Title:** E-commerce business security and Payment Systems

**(4<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 4.1**

The five steps in developing an e-commerce security plan are:

- Perform a risk assessment
- Develop a security policy
- Develop an implementation plan
- Create a security organization:
- Perform a security audit

**Title: B2B E-commerce: Supply Chain Management and Collaborative Commerce**

**(6<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 6.1**

B2B e-commerce promises many strategic benefits for participating firms, both the buyers and the sellers, including:

- Lower administrative costs.
- Lower search costs for buyers.
- Reduced inventory costs due to increased competition among the suppliers (which increases price transparency) and reducing inventory to a bare minimum.
- Lower transaction costs due to the elimination of paperwork and the partial automation of the procurement process.
- Increased production flexibility by ensuring delivery of parts “just-in-time.”
- Improved quality of products due to increased cooperation among buyers and sellers, reducing quality issues.
- Decreased product cycle time due to the sharing of designs and production schedules with suppliers.
- Increased opportunities for collaborating with suppliers and distributors.
- Increased price transparency.

**Title: E-commerce business Infrastructure: The Internet, Web, and Mobile Platform**

**(7<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 7.1**

Telephone-based wireless Internet systems such as 3G/4G/5G systems connect the user to a telephone system and use a packet-switched technology that is more efficient and faster than traditional circuit-switched networks. The 3G/4G networks have speeds ranging from 384 Kbps for mobile users in a car, to up to 2 Mbps for stationary users. These networks are wide area networks of nearly unlimited range, and are the basis for smartphones, hybrid cellular wireless devices that combine the functionality of a computer with that of a cell phone, and require a cellular phone company service connection. They enable consumers to have voice conversations, send and receive text messages or e-mail, and enable Web use. 5G provides for high-bandwidth mobile broadband with speeds reaching 10 Gbps or more, support for up to 100,000 connections per square kilometer (known as massive machine-to-machine (M2M) connections), and ultra low-latency (less than 10 milliseconds) communications. Computer network-based wireless Internet systems have a completely different history that is based on corporate local area networks. Here, the task is to connect stationary client computers to server computers within local areas of a few hundred meters. Wi-Fi

was the first commercially viable standard for wireless local area networks. In a Wi-Fi network, a wireless access point connects to the Internet directly via a broadband connection (cable or DSL telephone or T1 line), and then transmits radio signals to other transmitters/receivers usually installed in laptop computers. Wi-Fi offers high bandwidth capacity (up to 11 Mbps), suitable for Web surfing and other corporate uses, but a much more limited range (300 feet).

**Title:** Introduction to digital marketing: the online customer experience

**(8<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 8.1**

The aim of this question is to highlight that the web is not suitable for direct sales of all products. But digital media may be used for generating awareness and brand building. This can be achieved through banner advertising on third-party sites. For example, [www.handbag.com](http://www.handbag.com) for a cosmetics company engaging a female audience or [www.fhm.com](http://www.fhm.com) for a male audience. This engagement can occur through microsites hosted by publishers or by the brand and social networks also. Consumers can be encouraged to opt-into e-newsletters or get involved in SMS promotions. Students should learn the concepts of inbound and content marketing to show how relationships with consumers can be developed. Good examples to recommend are Bacardi, Lynx and Red Bull.

**Title:** Forms of digital marketing communications and special issues in digital marketing communications: e-mail lists and mobile marketing (enabled through database marketing), social media, SEO (Search Engine Optimization), website optimization, click stream and on-line testing

**(9<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 9.1**

The student should define effectiveness at the start of the question by referring to the ability of the advertisement to inform, persuade, remind, build-brand or encourage action. These need to be offset against the cost of placing the advert and the ease of finding a suitable online location for its target audience.

**Title:** Business-to-consumer vs. Business-to-business digital marketing communications

**(11<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 11.1**

The evidence of sales can be presented to show that this is unlikely to be the case. Many still enjoy the offline shopping experience, which cannot be replicated online. For certain standardised products such as books, the Internet offers clear advantages, but despite this physical bookshop will still exist after ten years of the prediction.

**Title:** Digital marketing channels as an essential part of effective marketing campaigns: characteristics, advantages and disadvantages. How to use digital media (such as a Facebook Page, YouTube Link and Videos, and QR codes) to support the digital campaign.

**(12<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 12.1**

Word of mouth (WOM) communication (called influence impressions in social media) and publicity are important forms of earned media. Companies release content through press releases and paid channels, participate in community events and causes, create stunts designed to generate media attention and buzz, and offer exceptional service quality, all with the hope that a brand message will spread.



THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



European  
University Cyprus

ΕΝΤΥΠΟ: 200.1.3

## ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA645 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟ  
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

### Πληροφορίες Μαθημάτων

<b>Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</b>	Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου		
<b>Πρόγραμμα Σπουδών</b>	MBA		
<b>Μάθημα</b>	<b>MBA645</b>	<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Master) X <input type="checkbox"/>	
<b>Γλώσσα διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Τύπος μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό <input type="checkbox"/>	επιλογής X <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Έως 6	Φυσικές Συναντήσεις: -	Τηλεδιασκέψεις: Έως 6
<b>Αριθμός εργασιών</b>	3 Βαθμολογημένες Εργασίες		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες	Τελική εργασία	
	50 %	50 %	
<b>Αριθμός μονάδων ECTS</b>	10		

Συγγραφή Οδηγού Σπουδών:	Δρ Λυκούργος Χατζηφάνης
Επιμέλεια και τελική έγκριση Οδηγού Σπουδών:	Δρ Λυκούργος Χατζηφάνης Καθ. Γεώργιος Παπαγεωργίου



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΘΕΜΑ	ΣΕΛΙΔΑ
	1 <sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη /Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: Εισαγωγή στο μάθημα	4
Εβδομάδα 1η	Η επανάσταση του ηλεκτρονικού επιχειρήν/ψηφιακού μάρκετινγκ (e-business/e-commerce) αποτελεί απλά την αρχή.	6
Εβδομάδα 2η	Επιχειρηματικά μοντέλα και πρότυπα ψηφιακού μάρκετινγκ (e-commerce)	9
Εβδομάδα 3η	Κτίζοντας μια παρουσία επιχειρηματικού ψηφιακού μάρκετινγκ Ιστοσελίδες (websites), Mobile Sites και Εφαρμογές (apps)	12
Εβδομάδα 4η	Ασφάλεια επιχειρήσεων ψηφιακού μάρκετινγκ (e-commerce) και συστήματα πληρωμών	15
Εβδομάδα 5η	Ψηφιακό μάρκετινγκ (e-commerce) και Διαφημιστικά πρότυπα, Κοινωνικό, κινητό και εγχώριο μάρκετινγκ (Social, Mobile, and Local Marketing)	18
Εβδομάδα 6η	Ψηφιακό μάρκετινγκ από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce): Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού και Συνεργατικό εμπόριο (Collaborative Commerce)	21
Εβδομάδα 7η	Επιχειρηματική δομή ψηφιακού μάρκετινγκ E-commerce business Infrastructure): Το διαδίκτυο, ο Παγκόσμιος Ιστός και η Κινητή πλατφόρμα (Mobile Platform)	23
Εβδομάδα 8η	Εισαγωγή στο ψηφιακό μάρκετινγκ (digital marketing): διαδικτυακή εμπειρία του πελάτη	25
Εβδομάδα 9η	Μορφές ψηφιακών επικοινωνιών μάρκετινγκ και ειδικά θέματα στις ψηφιακές επικοινωνίες μάρκετινγκ: κατάλογοι ηλεκτρονικών διευθύνσεων και κινητό μάρκετινγκ (mobile marketing) (ενεργοποιούνται από το μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων (database marketing), μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), Διαδικασία βελτιστοποίησης ιστοσελίδας (Search Engine Optimization-SEO), βελτιστοποίηση ιστοσελίδας (website optimization), περιήγηση (click stream) και δοκιμή κατά τη λειτουργία (on-line testing).	28
Εβδομάδα 10η	Μορφές ΚΔΕ (KPI) όπως η Google Analytics	31

Εβδομάδα 11η	Επικοινωνίες ψηφιακού μάρκετινγκ Επιχείρησης προς τον καταναλωτή vs. Επιχείρησης προς επιχείρηση	34
Εβδομάδα 12	Δίοδοι ψηφιακού μάρκετινγκ ως σημαντικό κομμάτι των αποτελεσματικών εκστρατειών μάρκετινγκ: χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πως να χρησιμοποιήσετε τα ψηφιακά μέσα ενημέρωσης (όπως μια σελίδα στο Facebook, ένα σύνδεσμο στο YouTube και Βίντεο, και κωδικούς QR) για να στηρίξετε μια ψηφιακή εκστρατεία.	37
Εβδομάδα 13η	Σχεδιάστε την εκστρατεία: α) στόχοι σχεδιασμού και εκστρατείας, β) προϋπολογισμός, γ) στοχευόμενη αγορά - κοινό, δ) τακτική, και ε) ηλεκτρονική ανάλυση / μέτρηση (web analytics / metrics) για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της εκστρατείας	40
	Τελική Τηλεδιάσκεψη /Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση	43
Εβδομάδα 14η	Τελική εξέταση	44
	Ενδεικτικές απαντήσεις για ασκήσεις αυτοαξιολόγησης	45

## 1<sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη (Teleconference) /Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### **Παρουσίαση προγράμματος**

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

### **Παρουσίαση του μαθήματος μέσω του Οδηγού Σπουδών**

#### **ο Σύντομη περιγραφή & σκοποί**

Αυτό το μάθημα θα παρέχει μια γενική εικόνα του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business) και των θεμάτων που σχετίζονται με αυτό. Καλύπτει πολλά θέματα στο ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business), συμπεριλαμβανομένης της γνώσης του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business), και της σχετικής τεχνολογίας πληροφορικής, των μοντέλων e-business, των ηλεκτρονικών πληρωμών (e-Payment), του e-stock και της διαχείρισης της αλυσίδας προμηθειών. Πέραν από την επιχειρηματική χρήση, αυτό το μάθημα επίσης συμπεριλαμβάνει την κατανόηση για το διαχωρισμό της επιχείρησης, από την οντολογία του μοντέλου ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business model) και την εφαρμογή στην πράξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business). Αυτό το μάθημα επίσης εξετάζει την

στρατηγική ψηφιακής εμπορικής προώθησης (digital marketing strategy), την εφαρμογή εκτελεστικών κατανομών για αγορές επιχείρησης προς επιχείρηση (BtoB) και επιχείρησης προς καταναλωτή (BtoC) και παρέχει μια λεπτομερή κατανόηση όλων των ψηφιακών καναλιών και πλατφορμών. Οι συμμετέχοντες θα ολοκληρώσουν το μάθημα με την απόκτηση μιας κατανοητής γνώσης και εμπειρίας σχετικά με το πώς να αναπτύξουν μια στρατηγική εμπορικής προώθησης / ψηφιακού επιχειρείν (e-business / digital marketing strategy).

Με την επιτυχημένη ολοκλήρωση αυτού του μαθήματος οι φοιτητές πρέπει να είναι σε θέση:

- Να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη την τρέχουσα κατάσταση των προτύπων του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business) και να ακολουθήσουν την εξέλιξη της,
- Να αναλύσουν τα κύρια θέματα εφαρμογής μαζί με το σχεδιασμό του συστήματος ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business),
- Να σχεδιάσουν την λύση ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business) χρησιμοποιώντας τα πρότυπα του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business),
- Να αναλύσουν τις καλύτερες πρακτικές σε ένα σύστημα ανάπτυξης ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business),
- Να αναλύσουν την τεχνολογία αποθήκευσης δεδομένων της επιχείρησης και διοικητικών θεμάτων για συστήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business),
- Να παρουσιάσουν τη συνολική κατανόηση του τοπίου του ψηφιακού μάρκετινγκ (digital marketing) και των επιπτώσεων για την επιχείρηση.
- Να αναλύσουν και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη το ψηφιακό μάρκετινγκ (digital marketing) χρησιμοποιώντας το Google Analytics και άλλα εργαλεία KPI.
- Να δημιουργήσουν και να παρουσιάσουν μια στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business) / ψηφιακού μάρκετινγκ (digital marketing) για μια επιχείρηση.

### **Προτεινόμενες ώρες εργασίας που πρέπει να εργάζεται ο φοιτητής**

Περίπου 5 ώρες (συμπεριλαμβανομένης της μελέτης του Οδηγού)

**ΤΙΤΛΟΣ:** Η επανάσταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν/ψηφιακού μάρκετινγκ (e-business/e-commerce) αποτελεί απλά την αρχή.

(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

## Σύντομη Περίληψη

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που οι εκπαιδευτές αντιμετωπίζουν διδάσκοντας ένα μάθημα σχετικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) βοηθά τους φοιτητές να κατανοήσουν πλήρως ένα πολύπλοκο φαινόμενο που εμπλέκει, μεταξύ άλλων, μελέτες σχετικά με τις αγορές, τις επιχειρήσεις, τη συμπεριφορά του καταναλωτή και την τεχνολογία. Το ηλεκτρονικό εμπόριο συνεχώς εξελίσσεται και έχει μετατραπεί σε μια ακμάζουσα αγορά τόσο για προϊόντα όσο και για υπηρεσίες και περιεχόμενο, όπως κοινωνικά δίκτυα, περιεχόμενο που παράγεται από τους χρήστες (βίντεο, φωτογραφίες και ιστολόγια (blogs)), και επίσης ψυχαγωγία όπως ταινίες, τηλεόραση, βίντεο, μουσική και παιχνίδια. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί τόσο ένα κοινωνιολογικό φαινόμενο όσο και επιχειρηματικό και τεχνολογικό φαινόμενο. Επιπροσθέτως στην κοινωνική πλευρά του ηλεκτρονικού εμπορίου δύο μεγάλα θέματα στο κείμενο είναι η πλήρης δημιουργία της κινητής πλατφόρμας και η συνεχώς αυξανόμενη έμφαση στο τοπικό ηλεκτρονικό εμπόριο.

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ξεκινούμε το κεφάλαιο απαντώντας σε μια σημαντική ανησυχία των φοιτητών στην Ενότητα 1.1: γιατί πρέπει να σπουδάσουν ψηφιακό εμπόριο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος δίαυλος λιανικής, υπηρεσιών, και ψυχαγωγίας. Αν και τα έσοδα από το ηλεκτρονικό εμπόριο ήταν σχετικά χαμηλά κατά τα έτη 2008-2009 κατά τη διάρκεια της ύφεσης, η ανάπτυξη επανήλθε κατά το 2010 και έκτοτε συνέχισε να σημειώνει διψήφια νούμερα, υπερβαίνοντας το παραδοσιακό εμπόριο μέσω ενός παράγοντα δύο ή τριών. Στην ενότητα 1.2 κάνουμε το διαχωρισμό μεταξύ του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ηλεκτρονικού επιχειρείν για να επικεντρώσουμε με σαφήνεια την προσοχή σε εμπορικές συναλλαγές στο διαδίκτυο. Επίσης, εν συντομία, παρουσιάζουμε το Διαδίκτυο, τον Ιστό (Web), και την κινητή πλατφόρμα ως τα τεχνολογικά δομικά στοιχεία του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στην ενότητα 1.3 εξετάζουμε τα πρωτότυπα χαρακτηριστικά της τεχνολογίας ηλεκτρονικού εμπορίου. Είναι επίσης σημαντικό για τους φοιτητές να καταλάβουν τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων ειδών ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), όπως από επιχείρηση σε πελάτη (B2C) και από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B). Μια σύντομη πρώτη εικόνα αυτού του θέματος που καλύπτεται στην Ενότητα 1.4 αποτυπώνει το σχετικό μέγεθος των διαφόρων τύπων ηλεκτρονικού εμπορίου, για να συμβάλει στην εξήγηση του σημείου που αν και θεωρείται από επιχείρηση σε πελάτη (B2C), και κοινωνικό-κινητό-εγχώριο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) μπορεί να αποτελεί τα είδη τα οποία οι φοιτητές γνωρίζουν

καλύτερα, ή ακούν περισσότερο και όλα επισκιάζονται από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B). Η συζήτηση κατά τα πρώτα χρόνια του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και η αρχική της υπόσχεση στην Ενότητα 1.5 σας επιτρέπει να παρουσιάσετε κάποιους κύριους όρους όπως αποδιαμεσολάβηση (*disintermediation*), εμπόριο χωρίς φθορά (*friction-free commerce*), «πρωτοπόροι» (*first movers*) ενάντια στους οπαδούς (*fast followers*), και συνέπειες δικτύου (*network effects*). Αυτοί οι όροι επαναλαμβάνονται στα επόμενα κεφάλαια. Στην ενότητα 1.6 παραθέτονται τα οργανωτικά θέματα που χρησιμοποιούμε για να κατανοήσουμε το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσα από το βιβλίο: τεχνολογία, επιχειρήσεις και κοινωνία. Τα *Insight on Society case, Facebook and the Age of Privacy*, σε αυτή την ενότητα μελετά τον κάθε ένα από αυτούς τους τομείς (την τεχνολογία των κοινωνικών δικτύων, το επιχειρηματικό μοντέλο του Facebook), αλλά εστιάζεται πρώτα σε κάποια από τα κοινωνικά πρότυπα που παρουσιάζονται στο βιβλίο. Έχουν οι καταναλωτές εύλογες προσδοκίες ιδιωτικής ζωής σε μια δημόσια αγορά; Υπάρχει κάτι που μπορούν να κάνουν οι καταναλωτές για να προστατεύσουν την ιδιωτική ζωή τους; Μπορεί ο Ιστός (Web) να είναι σχεδιασμένος έτσι ώστε να προστατεύσει στην ιδιωτική ζωή; Μπορείτε να επισημάνετε ότι η κυβέρνηση και η επιχειρηματική επιτήρηση της ηλεκτρονικής τους συμπεριφορά αποτελεί τώρα ένα κοινό τόπο. Η ενότητα 1.7 εν συντομία εξετάζει τις διάφορους ακαδημαϊκούς κλάδους που σχετίζονται με το ηλεκτρονικό εμπόριο, ώστε οι φοιτητές να αποκτήσουν το αίσθημα τις πολυτομεακής φύσης του θέματος. Η ενότητα 1.8 αποτελεί μια νέα ενότητα που εστιάζεται στην επαγγελματική σταδιοδρομία στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce). Κλείνουμε το κάθε κεφάλαιο του βιβλίου με ένα τμήμα το οποίο εξετάζει μια ανάρτηση θέσεως εργασίας από μια εταιρεία διαδικτύου/ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), για μια θέση πρώτου διορισμού, δίνοντας μια σύντομη ανασκόπηση της εταιρείας, κάποιες λεπτομέρειες σχετικά με την θέση, και μια λίστα δεξιοτήτων που απαιτούνται, κάποιες συμβουλές για τους φοιτητές σχετικά με το πως να προετοιμαστούν για μια συνέντευξη, καθώς και κάποιες πιθανές ερωτήσεις και απαντήσεις για συνεντεύξεις. Έχουμε σχεδιάσει αυτήν την ενότητα για να βοηθήσουμε τους φοιτητές σας να κατανοήσουν πως οι έννοιες που έχουν μάθει στο κεφάλαιο μπορούν να τους βοηθήσουν να βρουν και να αποκτήσουν μια δουλειά, καθώς και να παρέχουν μια καλή ευκαιρία για ομαδική συζήτηση στην τάξη σχετικά με πιθανή επαγγελματική σταδιοδρομία.

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τον διαχωρισμό μεταξύ του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ηλεκτρονικού επιχειρείν για να επικεντρώσουμε με σαφήνεια την προσοχή σε εμπορικές συναλλαγές στο διαδίκτυο
- τα μοναδικά χαρακτηριστικά της τεχνολογίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)
- τους διαφορετικούς τύπους ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)
- να παρουσιάσουν κάποιους κύριους όρους όπως η αποδιαμεσολάβηση (*disintermediation*), το εμπόριο χωρίς φθορά (*friction-free commerce*), τους

«πρωτοπόρους» (first movers) ενάντια στους ακόλουθους (fast followers) και τις επιπτώσεις του δικτύου καθώς και τους ακαδημαϊκούς κλάδους που σχετίζονται με το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce).

### Μαθησιακά αποτελέσματα

- Να αξιολογήσουν γιατί είναι σημαντικό να σπουδάσουν ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce).
- Να προσδιορίσουν την έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), να κατανοήσουν πως το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) διαφέρει από το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business), να διευκρινίσουν τα πρωτογενή τεχνολογικά μπλοκ δόμησης υπογραμμίζοντας το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), και να αναγνωρίσουν τα σημαντικά τρέχοντα θέματα στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce).
- Να εξετάσουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά της τεχνολογίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και να συζητήσουν την επιχειρηματική τους σημασία.
- Να αναλύσουν τους σημαντικότερους τύπους ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).
- Να αναλύσουν την εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) από τα πρώτα χρόνια μέχρι σήμερα.
- Να διευκρινιστούν τα σημαντικότερα θέματα υπογραμμίζοντας την μελέτη του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).
- Να αναλύσουν και να αξιολογήσουν τους σημαντικότερους ακαδημαϊκούς τομείς που συμβάλλουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce).

### Λέξεις-κλειδιά

Από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B) Από επιχείρηση σε πελάτη (B2C) Από πελάτη σε πελάτη (C2C)	Ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business)	Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)	αγορά	Κινητό ηλεκτρονικό εμπόριο (m-commerce)	Επιπτώσεις δικτύου
--	-------------------------------------	----------------------------------	-------	---	--------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

Αυτό το βιβλίο παρέχει την πρακτική πλευρά του ηλεκτρονικού εμπορίου και τα οφέλη του στις εταιρίες.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

KANENA

## Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

### Άσκηση 1.1(χωρίς βαθμολόγηση)

Τι είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce); Σε τι διαφέρει από το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business); Που εφάπτεται με το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business);

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**



## ΤΙΤΛΟΣ: Επιχειρηματικά μοντέλα και πρότυπα ψηφιακού μάρκετινγκ (e-commerce)

(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να εκτεθεί συνοπτικά η πληθώρα τρόπων με τους οποίους το Διαδίκτυο, ο Ιστός (Web) και η κινητή πλατφόρμα (Mobile Platform) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν νέες εταιρείες - εταιρείες που παράγουν έσοδα και αισίως κέρδη. Η πρόκληση σε αυτό το κεφάλαιο είναι η εστίαση σε απλές, αμετάβλητες πραγματικότητες του επιχειρηματικού κόσμου που δεν έχει καμία σχέση με το διαδίκτυο, και έπειτα να κατανοήσει πως το διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί μέσα σε αυτό το πλαίσιο ώστε να αναπτυχθούν νέες επιχειρήσεις. Αυτό που υποστηρίζουν οι αναλυτές για το διαδίκτυο είναι το εξής: «Το διαδίκτυο άλλαξε τα πάντα εκτός από τους κανόνες του επιχειρείν».

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Κύρια σημεία

*Επιχειρηματικά μοντέλα.* Μια από τις πλέον λανθασμένα χρησιμοποιημένες φράσεις στο λεξιλόγιο του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) είναι το «επιχειρηματικό μοντέλο». Για να το θέσουμε απλά, ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί ένα πλάνο για κερδοφορία. Όπως όλα τα μοντέλα, έτσι και το επιχειρηματικό μοντέλο έχει διάφορα χαρακτηριστικά τα οποία περιγράφονται στο Τμήμα 2.1: αξία πρότασης, μοντέλο κέρδους, ευκαιρίες αγοράς, ανταγωνιστικό περιβάλλον, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στρατηγική αγοράς, οργανωτική ανάπτυξη και διοικητική ομάδα. Οι φοιτητές πρέπει να κατανοήσουν πλήρως το κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία.

*Αντληση κεφαλαίου.* Αυτή η ενότητα παρέχει μια ανασκόπηση των πρωταρχικών τρόπων με τους οποίους οι νεοφυείς εταιρείες (startups) ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) αντλούν κεφάλαιο, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου εκκίνησης, των επωαστηριών (incubators), των επιχειρηματικών αγγέλων (angel investors), των κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital investors), και του πληθοπορισμού, μιας νέας μεθόδου που έχει πρόσφατα ενεργοποιηθεί από την Πράξη Jumpstart Our Business Startups (JOBS) Act.

*Επιχειρηματικά μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου (E-commerce).* Με μερικές εκατομμύρια εμπορικές ιστοσελίδες προς μελέτη υπάρχει μεγάλη ποικιλία επιχειρηματικών μοντέλων ηλεκτρονικού εμπορίου (E-commerce). Πολλές εταιρείες αναλύουν την ίδια στιγμή πολλαπλά επιχειρηματικά μοντέλα. Ωστόσο, υπάρχουν σαφώς πρότυπα που

ξεχωρίζουν ανάμεσα σε όλη αυτή την ποικιλία στον Ιστό (Web). Περιγράφουμε επτά διαφορετικά και τυπικά επιχειρηματικά μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) από επιχείρηση προς τον πελάτη (B2C) στην ενότητα 2.2: Το καθεστώς των ηλεκτρονικών εμπόρων (E-tailers), των κοινοτικών παρόχων (Community Providers) (συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών δικτύων), των πάροχων περιεχομένου (Content Providers), των πυλών (Portals), των διαμεσολαβητών συναλλαγών (Transaction Brokers), των δημιουργών της αγοράς (Market Creators) και των παροχών υπηρεσιών.

*Μοντέλα από επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B).* Το ηλεκτρονικό εμπόριο από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce) αποτελεί τάξεις μεγέθους μεγαλύτερου από το ηλεκτρονικό εμπόριο από επιχείρηση σε πελάτες (B2C). Στην ενότητα 2.3, περιγράφουμε τους μεγαλύτερους γενικούς τύπους ηλεκτρονικού εμπορίου από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce): ηλεκτρονικούς διανομείς, εταιρειών ηλεκτρονικής προμήθειας, ανταλλαγές, βιομηχανικές κοινοπραξίες και ιδιωτικά βιομηχανικά δίκτυα. Το κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα έχει ένα χωριστό μοντέλο εσόδων που περιγράφεται περαιτέρω στον Πίνακα 2.7.

*Πως το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) αλλάζει την επιχείρηση.* Στην ενότητα 2.4 εξετάζουμε πως το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) μπορεί να αλλάξει την επιχείρηση σε τρεις σημαντικές περιοχές:

- Δομή βιομηχανίας
- Αλυσίδα αξιών βιομηχανίας
- Αλυσίδα αξιών εταιρείας

Τελικά, το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) και το διαδίκτυο μπορεί να αλλάξει τις επιχειρηματικές στρατηγικές επιτρέποντας στην εταιρεία να αναπτύξει νέους τρόπους διαφοροποίησης των προϊόντων του στην αγορά, στην μείωση του κόστους ή στην αλλαγή του σκοπού των δραστηριοτήτων του. Παραδείγματος χάριν, η Dell χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) ως τρόπο επίτευξης της μείωσης το κόστους στην επιχείρηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών (PC) και έχει δημιουργήσει ένα εντελώς νέο τρόπο οργάνωσης παραγωγής μεγάλης κλίμακας - προϊόντων κατασκευασμένων επί παραγγελία.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Επιχειρηματικά μοντέλα
- Αντληση κεφαλαίου
- Επιχειρηματικά μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου (E-commerce)

- Μοντέλα από επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B)
- Πως το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) αλλάζει την επιχείρηση

### Μαθησιακά αποτελέσματα

- Να αναλύσουν τα κύρια στοιχεία των επιχειρηματικών μοντέλων ηλεκτρονικού εμπορίου (E-commerce).
- Να αξιολογήσουν τα σημαντικότερα επιχειρηματικά μοντέλα από επιχείρηση σε πελάτη (B2C).
- Να αξιολογήσουν τα σημαντικότερα επιχειρηματικά μοντέλα από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B).
- Να αναλύσουν τα κύρια επιχειρηματικά πρότυπα και στρατηγικές που εφαρμόζονται στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)

### Λέξεις-κλειδιά

Διαφήμιση μοντέλου εσόδων	θυγατρική μοντέλου εσόδων	Παροχέας υπηρεσιών από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B)	Ψηφιακή διαταραχή	επιχειρηματική στρατηγική	Επιχειρηματικά μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου (E-commerce)
---------------------------	---------------------------	---	-------------------	---------------------------	---

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

Αυτό το βιβλίο παρέχει τη πληθώρα τρόπων με τους οποίους το Διαδίκτυο, ο Ιστός (Web) και η κινητή πλατφόρμα (Mobile Platform) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν νέες εταιρείες - εταιρείες που παράγουν έσοδα και αισίως κέρδη.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Κανένα

### Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

#### Άσκηση 2.1(χωρίς βαθμολόγηση)

Περιγράψτε και αξιολογήστε με κριτική σκέψη τα πέντε βασικά μοντέλα εσόδων που χρησιμοποιούνται για τις εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).

#### Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)

**ΤΙΤΛΟΣ:** Κτίζοντας μια παρουσία επιχειρηματικού ψηφιακού μάρκετινγκ Ιστοσελίδες (websites), Mobile Sites και Εφαρμογές (apps)

(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)

## Σύντομη Περίληψη

Αυτό το κεφάλαιο καθοδηγεί τους φοιτητές μέσα από τη γενική διαδικασία κτισίματος παρουσίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Παρουσιάζει μια μεθοδολογία για προσέγγιση του προβλήματος. Μελετά επίσης τα κύρια θέματα δημιουργίας μιας παρουσίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και ορίζει κάποια από τα διαθέσιμα εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες και τα επιχειρηματικά στελέχη. Αυτό το κεφάλαιο βασίζεται στις πραγματικές εμπειρίες των συγγραφέων. Το κύριο σημείο που πρέπει οι φοιτητές να αφομοιώσουν από αυτό το κεφάλαιο είναι ότι η δημιουργία ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) αποτελεί ένα πολύπλοκο εγχείρημα που είναι ικανό να δημιουργήσει ένα ολοκληρωτικά νέο σύστημα πληροφοριών. Απαιτούνται σημαντικοί φυσικοί και ανθρώπινοι πόροι και πολλές εταιρείες βρίσκουν πιο οικονομικά αποδοτικότερη την ανάθεση σε τρίτους μέρους ή ολοκλήρης της προσπάθειας σε εξειδικευμένες εταιρείες. Από την άλλη πλευρά η δημιουργία παρουσίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) δεν ήταν ποτέ εύκολο ή μη δαπανηρό εγχείρημα. Γενικά, το κόστος δημιουργίας της παρουσίας του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) κατά το έτος 2017 κυμαίνεται στο ένα δέκατο του κόστους από ότι ήταν κατά το έτος 2000.

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

*Σχεδιάζοντας στη φαντασία σας τη δική σας παρουσία ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).* Η ενότητα 4.1 αυτού του κεφαλαίου (σελίδες 190 μέχρι 196) καθοδηγεί τον φοιτητή καθ' όλη τη διαδικασία δημιουργίας παρουσίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), αναπτύσσοντας μια ιδέα, μέσα από την κατανόηση του πως η ιδέα μπορεί δυνητικά να είναι κερδοφόρα, ορίζοντας το κοινό στόχος και την αγορά και ορίζοντας το πως μοιάζει το περιεχόμενο. *Μέθοδος για δημιουργία ιστοσελίδων ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).* Στα πρώτα χρόνια του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) οι ιστοσελίδες συχνά κτίζουν μια σελίδα τη φορά με λίγο εκ των προτέρων σχεδιασμό. Αποτέλεσμα αυτού πολλές καταστροφές. Η ενότητα 4.2 του κειμένου δανείζεται το πλαίσιο συστήματος ανάλυσης και σχεδίασης από συστήματα μεγάλης κλίμακας και το εφαρμόζει στη δημιουργία μιας ιστοσελίδας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) (το οποίο στην πραγματικότητα αποτελεί ένα σύστημα ευρείας κλίμακας). Στην ενότητα 4.3 αναλύονται αυτές οι έννοιες. Οι τρεις ενότητες και πίνακες εντοπίζουν την ουσία της ενότητας. Η ενότητα 4.11 αποτελεί ένα καλό σημείο εκκίνησης με περιγραφή τόσο της απλής και πολύπλοκης αρχιτεκτονικής για μια ιστοσελίδα. Αυτό το κεφάλαιο τότε παρέχει ένα κατάλογο των βασικών λειτουργιών που παρέχονται από ένα λογισμικό

διακομιστή. Επιπλέον, το κεφάλαιο παρέχει ένα κατάλογο των πολλών διαφορετικών τύπων εφαρμογών εξυπηρετητών. *Επιλέγοντας το ορθό υλικό.* Καλύπτουμε τις πτυχές του υλικού ανάπτυξης μιας ιστοσελίδας στην Ενότητα 4.4. Οι φοιτητές συχνά θέλουν να γνωρίζουν τι είδους υλικό απαιτείται για να τρέξει μια ιστοσελίδα και τι κόστος έχει. Οι ιστοσελίδες μπορούν να είναι πολύ απλές. Μπορείτε να τρέξετε μια ιστοσελίδα στο υπόγειο σας με ένα μονό διακομιστή (single server) που είναι συνδεδεμένος με την οικιστική πρόσβαση στην υπηρεσία διαδικτύου, αλλά δεν θα είναι σε θέση να εξυπηρετήσει πολλούς χρήστες πολύ αποτελεσματικά. *Η ποικιλία εργαλείων για τη δημιουργία ιστότοπου (Site Development Tools)* Επιπροσθέτως στο λογισμικό και το υλικό του διακομιστή, οι δημιουργοί ιστότοπων χρησιμοποιούν μια ποικιλία εργαλείων για τη δημιουργία και τη διαχείριση μιας ιστοσελίδας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) τα οποία εξετάζουμε στην Ενότητα 4.5. Τα στοιχεία σχεδιασμού όπως widgets και mashups ενισχύουν το ενδιαφέρον και την εμπλοκή του χρήστη. Τα CGI, ASP/ASP.NET, Java, JSP, JavaScript, ActiveX, VBScript, ColdFusion, PHP, Ruby on Rails, και Django αποτελούν εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση αμφίδρομων λειτουργιών σε ιστοσελίδες. *Αναπτύσσοντας μια ιστοσελίδα για κινητές συσκευές (Mobile Website) και Δημιουργώντας εφαρμογές για κινητές συσκευές.* Η ενότητα 4.6 παρουσιάζει στους φοιτητές κάποια θέματα που περιβάλλουν την ανάπτυξη μιας ιστοσελίδας για κινητές συσκευές (Mobile Website) και τη δημιουργία εφαρμογών για κινητές συσκευές. Εάν είναι δυνατόν, δαπανήστε κάποιο χρόνο για να μιλήσετε για τις διαφορές μεταξύ των ιστοσελίδων για κινητά που είναι βελτιστοποιημένες για πλατφόρμες κινητής τηλεφωνίας ενάντια στις συμβατικές ιστοσελίδες που δεν είναι, καθώς και τι επίπτωση αυτό μπορεί να έχει στις ευκαιρίες εμπορίου κινητής (m-commerce) για την ιστοσελίδα. Αν και οι φοιτητές είναι χωρίς αμφιβολία πολύ εξοικειωμένοι με τις διαφορετικές εφαρμογές ίσως να μην μπορούν να κατανοήσουν τη διάκριση μεταξύ μιας εφαρμογής ιστοσελίδας για κινητό (mobile web app), μιας μητρικής εφαρμογής (native app) και μιας υβριδικής εφαρμογής (hybrid app). Αυτό το κεφάλαιο εφαρμόζει το πλαίσιο ανάλυσης συστήματος και σχεδιασμού που παρουσιάζεται αρχικά στην Ενότητα 4.1. Η ενότητα που μελετά τις σκέψεις σχετικά με τον σχεδιασμό παρουσίας κινητών συσκευών επίσης καλύπτει διάφορες σημαντικές τάσεις σε αυτή την περιοχή, συμπεριλαμβανομένης της φιλοσοφίας πρωταρχικού σχεδιασμού για κινητές συσκευές, για ανταποκρινόμενη σχεδίαση ιστοσελίδας (RWD) και προσαρμοσμένη σχεδίαση ιστοσελίδας (AWD). Μια ενότητα σχετικά με εργαλεία ανάπτυξης διαπλατφορμικών εφαρμογών κινητών υπογραμμίζει κάποια από τα διάφορα εργαλεία που είναι τώρα διαθέσιμα και καθιστούν τη δημιουργία διαπλατφορμικών εφαρμογών κινητών σχετικά εύκολη και μη δαπανηρή. Οι περιπτώσεις *Insight on Technology Carnival Cruise Ships Go Mobile*, αναλύουν την ανάπτυξη της εφαρμογής Carnival Hub, μια εφαρμογής για κινητά που χρησιμοποιείται τώρα σε πλοία αναψυχής της Carnival, καθώς και στο νέο της σύστημα «Ocean Medallion».

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τη διαδικασία δημιουργίας μια παρουσίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)

- Τα συστήματα ανάλυσης και σχεδίασης πλαισίου από συστήματα ευρείας κλίμακας
- Το υλικό της ιστοσελίδας
- Την ποικιλία εργαλείων για τη δημιουργία ιστότοπου (Site Development Tools)
- Τα στοιχεία σχεδιασμού όπως widgets και mashups ενισχύουν το ενδιαφέρον και την εμπλοκή του χρήστη.

### Μαθησιακά αποτελέσματα

- Να αναλύουν τα ερωτήματα που πρέπει να θέσετε και στα οποία να απαντήσετε, και τα βήματα που πρέπει να λάβετε για την ανάπτυξη μιας παρουσίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).
- Να αξιολογούν τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται στη δημιουργία μιας παρουσίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).
- Να ορίζουν και να κατανοούν τις σημαντικές έννοιες που εμπλέκονται στην επιλογή του διακομιστή παγκόσμιου ιστού (web server) και του λογισμικού εξυπηρετητή έμπορου ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).
- Να αναλύουν τα θέματα που συμπεριλαμβάνονται στην επιλογή του πλέον κατάλληλου υλικού για ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).
- Να διευκρινίζουν τα επιπλέον εργαλεία που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της ιστοσελίδας.
- Να αναλύσουν τις σημαντικές έννοιες που εμπλέκονται στην ανάπτυξη μιας ιστοσελίδας για κινητές συσκευές (Mobile Website) και στη δημιουργία εφαρμογών για κινητές συσκευές.

### Λέξεις-κλειδιά

Εφέ δυναμικής HTML ((DHTML))	Δημιουργία δυναμικής σελίδας	Εξυπηρετητής έμπορου ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)	Κοινή Πυλαία Διεπαφή (Common Gateway Interface - CGI),	Ανάπτυξη βάσει συνιστώσας	σύστημα διαχείρισης περιεχομένου (CMS)
------------------------------	------------------------------	---	--	---------------------------	--

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
 Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK.  
 Αυτό το βιβλίο παρέχει τη γενική διαδικασία κτισίματος παρουσίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Παρουσιάζει μια μεθοδολογία για προσέγγιση του προβλήματος.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Κανένα

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 3.1**(χωρίς βαθμολόγηση)

Προσδιορίστε τα συστήματα ανάπτυξης του κύκλου ζωής και συζητήστε τα διάφορα βήματα που εμπλέκονται στη δημιουργία μιας ιστοσελίδας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Ασφάλεια επιχειρήσεων ψηφιακού μάρκετινγκ (e-commerce) και συστήματα πληρωμών

(4Η<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Η ενότητα αυτή καταρχάς συνοψίζει τις απειλές κατά της ασφάλειας και τις λύσεις τις οποίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι διαχειριστές των ιστοσελίδων ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και έπειτα ανασκοπεί τα διαφορετικά συστήματα πληρωμών που είναι διαθέσιμα στον Ιστό. Τα κύρια σημεία που οι φοιτητές πρέπει να αφομοιώσουν από αυτό το κεφάλαιο, σχετικά με την ασφάλεια, είναι ότι η ασφάλεια αποτελεί ένα πολύπλοκο, πολυεπίπεδο φαινόμενο που εμπλέκει ένα πολυσχιδές σύνολο κινδύνων και μια ισορροπημένη προσέγγιση. Απαιτεί τρία κύρια στοιχεία: ειδική τεχνολογία, οργανωτικούς κανόνες και διαδικασίες, και νόμους και πρότυπα βιομηχανίας. Ένα καλό σημείο εκκίνησης της διάλεξης αποτελεί η Εικόνα 5.1 η οποία αποτυπώνει την αλληλεπίδραση και την υποστηρικτική φύση αυτών των τριών στοιχείων. Δεν υπάρχει πλέον καμία «μαγική» λύση για την ασφάλεια στο διαδίκτυο από αυτή της γενικής ασφάλειας της κοινωνίας. Σε σχέση με τα συστήματα πληρωμών, τα κύρια σημεία για τους φοιτητές είναι ότι ο Ιστός (Web) δεν έχει δημιουργήσει εντελώς καινούργιες μεθόδους πληρωμών αν και άλλαξε το πως εφαρμόζονται οι μέθοδοι πληρωμής. Οι διαδικτυακοί καταναλωτές στις Ηνωμένες Πολιτείες χρησιμοποιούν κυρίως πιστωτικές κάρτες για αγορές, και οι προσπάθειες για απομάκρυνση τους από τις πιστωτικές τους κάρτες απέτυχαν. Η σημαντικότερη εξαίρεση σε αυτό αποτελεί το PayPal το οποίο εξακολουθεί να στηρίζεται στην αποθηκευμένη αξία που παρέχεται από τις πιστωτικές κάρτες ή τους λογαριασμούς όψεως (checking accounts).

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η ενότητα 5.1 αναλύει το περιβάλλον ασφαλείας του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), συμπεριλαμβανομένου του πεδίου του προβλήματος, συμπεριλαμβανομένης της αγοράς παραοικονομίας που προσδιορίζει την καλή ασφάλεια, τις κύριες διαστάσεις της ασφαλείας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και την ένταση μεταξύ της ασφαλείας και άλλων αξιών. *Το πεδίο του Προβλήματος.* Η παρούσα ενότητα πιθανόν να ενδιαφέρει τους φοιτητές. Ζητήστε από τους φοιτητές να συζητήσουν εάν αυτοί ή οποιοσδήποτε άλλος υπήρξαν θύματα εγκλήματος κυβερνοχώρου. Πιστεύουν ότι το έγκλημα στον κυβερνοχώρο γίνεται υπερβολικό θέμα ή υποβαθμίζεται στον δημοφιλή τύπο δεδομένων των διαθέσιμων στατιστικών στοιχείων και όλων όσων έχουν συζητηθεί σε αυτή την ενότητα; *Απειλές ασφαλείας του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).* Η ενότητα 5.2 αναλύει το οπλοστάσιο των απειλών ασφαλείας στο περιβάλλον ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Το περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) επιφυλάσσει απειλές τόσο για τους καταναλωτές και εμπόρους. Οι εικόνες 5.2 και 5.3 παρέχουν αποτυπώσεις



τυπικών συναλλαγών ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και ευάλωτων σημείων στη διαδικασία συναλλαγής. Οι κακόβουλοι κωδικοί (συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων εκμετάλλευσης, της κακόβουλης διαφήμισης, των drive-by-downloads, των ιών, των λογισμικών σκουληκιών, λυτρισμικών (ransomware), των «Δούρειων Ίππων» (Trojan horses) και των bots), τα δυνητικά μη επιθυμητά προγράμματα (PUPs), το ηλεκτρονικό «ψάρεμα» (phishing), η δικτυοπαραβίαση (hacking), ο κυβερνοβανδαλισμός (cybervandalism) και ο χακτιβισμός (hacktivism), οι παραβάσεις δεδομένων, πο απάτες/κλοπές πιστωτικών καρτών, η πλαστοπροσωπία (identity fraud), η παραποίηση δεδομένων (spoofing)/παραπλάνηση(pharming), το sniffing και οι επιθέσεις «man-in-the-middle attacks» καθώς και οι επιθέσεις DoS/DDoS αποτελούν επιθέσεις στην ασφάλεια ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Η ενότητα 5.3 εστιάζεται στις τεχνολογικές λύσεις για ασφάλεια ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Μια ποικιλία των τεχνικών αποκρυπτογράφησης, ιδίως της δημόσιας βασικής αποκρυπτογράφησης, είναι χρήσιμες για την προστασία της των διαδικτυακών επικοινωνιών, αντιμετωπίζουν θέματα ακεραιότητας, της αυθεντικότητας και της εμπιστευτικότητας των μηνυμάτων. Είναι επωφελές να καθοδηγήσουμε τους φοιτητές αργά και σταθερά μέσα από τα Διαγράμματα 5.6 και 5.7 για να αποτυπώσουν τη δημόσια βασική αποκρυπτογράφηση και τις ηλεκτρονικές υπογραφές. *Πολιτικές, διαδικασίες και νόμοι.* Ακόμα και η καλύτερη τεχνική ασφάλεια είναι ανεπαρκής ώστε να προστατεύσει τις ιστοσελίδες ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Οι σταθερές οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες προβλέπονται καθώς επίσης και οι νόμοι, που καλύπτονται στην Ενότητα 5.4 είναι αναγκαία συστατικά για να αποτρέψουν το μελλοντικό έγκλημα μέσα από την επιβολή τιμωρίας της εγκληματικής συμπεριφοράς ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Το διάγραμμα 5.12 σκιαγραφεί τα βήματα που οι διαχειριστές πρέπει να ακολουθήσουν για να αναπτύξουν ένα πλάνο ασφαλείας. Οι πίνακες 5.6 και 5.7 αποτυπώνουν πως η κυβέρνηση των ΗΠΑ έχει χρησιμοποιήσει τους νόμους και τους κανονισμούς για να επιβάλει την ασφάλεια ενώ την ίδια στιγμή διασφαλίζει ότι η κυβέρνηση μπορεί να διαβάσει ασφαλή μηνύματα. Η ενότητα 5.5 και η μελέτη περίπτωσης στο τέλος του κεφαλαίου εστιάζεται στα συστήματα πληρωμών του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Πριν την εμβάθυνση στους διαφορετικούς τύπους των ηλεκτρονικών μεθόδων πληρωμής πρέπει να δαπανήσετε κάποια λεπτά ώστε να δώσετε στους φοιτητές μια γρήγορη ανασκόπηση των συστημάτων πληρωμής και των ενδιαφερόμενων μερών. Το διάγραμμα 5.13 παρέχει ένα κατάλογο των πιο δημοφιλών μορφών εναλλακτικών μεθόδων πληρωμής. *Ηλεκτρονική τιμολόγηση (Electronic Billing Presentment and Payment)* Τα συστήματα ηλεκτρονικής τιμολόγησης (EBPP) που καλύπτονται στην Ενότητα 5.6 αποτελούν ουσιαστικά την αντικατάσταση για το φυσικό σύστημα ελέγχου στις Ηνωμένες Πολιτείες που παραμένει η ισχύουσα μορφή πληρωμής. Το διάγραμμα 5.15 παρέχει μια ανασκόπηση για τους παίχτες στην αγορά και τους διαφορετικούς τύπους των συστημάτων πληρωμής λογαριασμών που είναι διαθέσιμα ηλεκτρονικά. Στην ενότητα 5.7 προσφέρουμε πληροφορίες και συμβουλές στους φοιτητές σχετικά με το πως οι έννοιες που έχουν μάθει σε αυτό το κεφάλαιο μπορούν να τους βοηθήσουν να προετοιμαστούν για μια συνέντευξη για μια θέση πρόσληψης στην κατώτερη βαθμίδα ως ασκούμενος ομάδας διαχείρισης απειλών κατά του κυβερνοχώρου (Cybersecurity Threat Management Team trainee).

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Το περιβάλλον ασφαλείας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)
- το οπλοστάσιο των απειλών ασφαλείας στο περιβάλλον ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)
- τις τεχνολογικές λύσεις για ασφάλεια ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)
- τις προβλέψεις επίσης των σταθερών οργανωτικών πολιτικών και διαδικασιών και νόμων για ποινική συμπεριφορά
- συστήματα πληρωμών ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)
- συστήματα πληρωμών λογαριασμών ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)

## Μαθησιακά αποτελέσματα

- Να αναλύσουν το πεδίο του εγκλήματος ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), τις κύριες διαστάσεις της ασφαλείας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και της έντασης μεταξύ της ασφαλείας και άλλων αξιών.
- Να εξετάσουν τις απειλές ασφαλείας στο περιβάλλον ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).
- Να αξιολογήσουν πως η τεχνολογία συμβάλλει στη διασφάλιση των διαύλων επικοινωνίας διαδικτύου και των προστατευτικών δικτύων, των διακομιστών (servers) και των πελατών.
- Να αναλύσουν τα σημαντικά συστήματα πληρωμών ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) που είναι σε χρήση σήμερα.
- Να αξιολογήσουν τα χαρακτηριστικά και την λειτουργικότητα των συστημάτων ηλεκτρονικής τιμολόγησης.

## Λέξεις-κλειδιά

Ηλεκτρονικό «ψάρεμα» BEC (διαρροή εταιρικού e-mail)	ηλεκτρονικό σύστημα τιμολόγησης (EBPP)	κακόβουλος κώδικας (κακόβουλο λογισμικό)	Υποδομή δημόσιου κλειδιού (PKI)	Πορτοφόλια εγκατεστημένα σε κινητές συσκευές γενικής πρόσβασης	Ψηφιακό νόμισμα (digital cash)
---	--	--	---------------------------------	--	--------------------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**  
Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK  
Αυτό το βιβλίο συνοψίζει τις απειλές κατά της ασφαλείας και τις λύσεις τις οποίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι διαχειριστές των ιστοσελίδων ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και έπειτα ανασκοπεί τα διαφορετικά συστήματα πληρωμών που είναι διαθέσιμα στον Ιστό.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Κανένα

**Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

**Άσκηση 4.1**(χωρίς βαθμολόγηση)

Προσδιορίστε και συζητήστε τα πέντε βήματα στην ανάπτυξη ενός πλάνου ασφαλείας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)**

## ΤΙΤΛΟΣ: Ψηφιακό μάρκετινγκ (e-commerce) και Διαφημιστικά πρότυπα, Κοινωνικό, κινητό και εγχώριο μάρκετινγκ (Social, Mobile, and Local Marketing)

(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο προτείνει στο φοιτητή τις έννοιες του μάρκετινγκ ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce marketing) και της διαφήμισης. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η συμπεριφορά του διαδικτυακού καταναλωτή (online consumer), οι στρατηγικές και τα εργαλεία του μάρκετινγκ ψηφιακού εμπορίου και της διαφήμισης, και η κατανόηση του κόστους και των πλεονεκτημάτων των επικοινωνιών διαδικτυακού μάρκετινγκ (online marketing communications). Οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ παραμένουν διαδικτυακά άθικτες. Η δημιουργία διαδικτυακών φερμών (online brands) αποτελεί σημαντική πηγή οικονομικής και στρατηγικής δυναμικής για διαδικτυακές εταιρείες· αποτελεί λοιπόν σημαντική οδό για αποφυγή του καθαρού ανταγωνισμού τιμών και της οικονομικής καταστροφής. Ωστόσο, το διαδίκτυο παρέχει στους καταναλωτές ένα εντελώς νέο περιβάλλον για συναλλαγές με εταιρείες για το λόγο ότι η διαδικτυακή συμπεριφορά διαφέρει από την συμβατική. Το διαδίκτυο παρέχει στους καταναλωτές ένα ισχυρό, νέο βήμα από το οποίο θα μπορέσουν είτε να στηρίξουν είτε να απορρίψουν προϊόντα και να καταφέρουν να διαδώσουν ταχύτατα αυτές τις γνώμες ανά το παγκόσμιο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) παρουσιάζει στους φορείς που ασχολούνται με το μάρκετινγκ τους κινδύνους καθώς και τις ευκαιρίες. Επιπλέον, τα εργαλεία και οι τεχνολογίες για ηλεκτρονικό μάρκετινγκ διαφέρουν κατά πολύ από αυτά του συμβατικού μάρκετινγκ.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

*Συμπεριφορά διαδικτυακού καταναλωτή* Η ενότητα 6.1 παρέχει βασικές πληροφορίες σχετικά με το διαδικτυακό κοινό και το διάγραμμα ροής κίνησης (traffic patterns) (προφίλ διαδικτυακού καταναλωτή) καθώς και για τη συμπεριφορά του διαδικτυακού καταναλωτή και των αποφάσεων για τις αγορές. Οι περισσότεροι φοιτητές δεν έχουν υπόψη τους τις βασικές συμπεριφορικές πραγματικότητες σε σχέση με τους διαδικτυακούς καταναλωτές. Ένα βασικό συστατικό του παλιού γνωμικού, «γνωρίστε τον καταναλωτή» - ποιος είναι συνδεδεμένος στο διαδίκτυο, τι κάνουν όταν συνδέονται, τι αγοράζουν και τι κοιτάζουν - αποτελεί πολύ σημαντική προϋπόθεση για επιτυχημένες διαφημιστικές εκστρατείες (marketing campaigns). *Στρατηγικές και εργαλεία πλατφόρμας μάρκετινγκ ψηφιακού εμπορίου (Digital Commerce Marketing Platform)* Η ενότητα 6.2 εξετάζει διάφορες στρατηγικές και εργαλεία του μάρκετινγκ ψηφιακού εμπορίου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) υπάρχει εδώ και αρκετό καιρό ώστε να υπάρχουν εργαλεία που μπορούν να θεωρηθούν «παραδοσιακά», όπως μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης, μάρκετινγκ διανομής διαφήμισης (διαφημιστικών παραθύρων (banner ads), rich media ads, rich media ads, χορηγιών, παραδοσιακού μάρκετινγκ και μάρκετινγκ περιεχομένου, καθώς και χρήση διαφημιστικών δικτύων που χρησιμοποιούν προγραμματική διαφήμιση, ανταλλαγή διαφημίσεων (ad exchanges) και διαγωνισμό σε πραγματικό χρόνο (real-time bidding)), μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και

έγκρισης, μάρκετινγκ θυγατρικής (affiliate marketing), και μάρκετινγκ ηγετικής γενιάς (lead generation marketing). *Τεχνολογίες διαδικτυακού μάρκετινγκ.* Το διαδίκτυο και ο Ιστός παρέχει στους μαρκετίστες (αγοραλόγους) μια λίστα συναρπαστικών τεχνολογιών μάρκετινγκ. Στην ενότητα 6.3 αναλύονται τα ημερολόγια συναλλαγών του διαδικτύου, οι βάσεις δεδομένων παρακολούθησης φακέλων, οι αποθήκες δεδομένων, τα ορυχεία δεδομένων, τα μεγάλα δεδομένα και η αυτοματοποίηση μάρκετινγκ και τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Θα θέλετε να δαπανήσετε κάποιο χρόνο σε κάθε ένα από αυτές τις τεχνολογίες σημειώνοντας ότι πολλές από αυτές συνοδεύονται από κοινωνικό κόστος δηλαδή την απώλεια της ιδιωτικής ζωής. *Το κόστος και τα πλεονεκτήματα των επικοινωνιών διαδικτυακού μάρκετινγκ.* Στην ενότητα 6.4 παρουσιάζει το λεξιλόγιο του διαδικτυακού μάρκετινγκ. Στην ενότητα 6.5 προσφέρουμε πληροφορίες και συμβουλές στους φοιτητές σχετικά με το πως οι έννοιες που έχουν μάθει σε αυτό το κεφάλαιο μπορούν να τους βοηθήσουν να προετοιμαστούν για μια συνέντευξη για μια θέση πρόσληψης στην κατώτερη βαθμίδα βοηθού ψηφιακού μάρκετινγκ. Η ενότητα 6.6, εξετάζει την αυξανόμενη ικανότητα των διαφημιστικών δικτύων και ανταλλαγών να παραδίδουν συμπεριφοριστικά ιχνηλατημένες διαφημίσεις εικόνας κατευθείαν σε χρήστες σε πραγματικό χρόνο καθώς και κάποια από τα θέματα που εγείρονται από αυτή την πρακτική.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Συμπεριφορά διαδικτυακού καταναλωτή
- Στρατηγικές και εργαλεία πλατφόρμας μάρκετινγκ ψηφιακού εμπορίου (Digital Commerce Marketing Platform)
- Τα ημερολόγια συναλλαγών του διαδικτύου, οι βάσεις δεδομένων παρακολούθησης φακέλων, οι αποθήκες δεδομένων, τα ορυχεία δεδομένων, τα μεγάλα δεδομένα και η αυτοματοποίηση μάρκετινγκ και τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων
- Το κόστος και τα πλεονεκτήματα των επικοινωνιών διαδικτυακού μάρκετινγκ.
- Η αυξανόμενη ικανότητα των διαφημιστικών δικτύων και ανταλλαγών για την παράδοση συμπεριφοριστικές ισχνηλατημένες διαφημίσεις εικόνας.

### **Μαθησιακά αποτελέσματα**

- Να εξετάσει τα κύρια χαρακτηριστικά του κοινού του διαδικτύου, τις βασικές έννοιες της συμπεριφοράς του καταναλωτή και των αγορών, και πως οι καταναλωτές συμπεριφέρονται στο διαδίκτυο.
- Να ορίσει και να περιγράψουν το βασικές στρατηγικές και εργαλεία του ψηφιακού εμπορικού μάρκετινγκ και διαφήμισης.
- Να αναλύσει τις κύριες τεχνολογίες που υποστηρίζουν το διαδικτυακό μάρκετινγκ.
- Να αξιολογήσει το κόστος και τα πλεονεκτήματα των επικοινωνιών διαδικτυακού μάρκετινγκ.

## Λέξεις-κλειδιά

Στοχευμένη διαφήμιση	Διαφημιστικά δίκτυα	Σύστημα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM)	Αναζήτηση μέσω του μοντέλου πληρωμής ανά επίσκεψη (pay-per-click (PPC))
----------------------	---------------------	---	---

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

Αυτό το βιβλίο παρέχει τις έννοιες του μάρκετινγκ ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce marketing) και της διαφήμισης. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η συμπεριφορά του διαδικτυακού καταναλωτή (online consumer), οι στρατηγικές και τα εργαλεία του μάρκετινγκ ψηφιακού εμπορίου και της διαφήμισης, και η κατανόηση του κόστους και των πλεονεκτημάτων των επικοινωνιών διαδικτυακού μάρκετινγκ (online marketing communications).

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Κανένα

## Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

### Άσκηση 5.1 (αποτελεί το 5% της συνολικής βαθμολογίας)

Συζητήστε με κριτική σκέψη τις αναλύσεις μάρκετινγκ και πώς αυτές χρησιμοποιούνται. Δώστε παραδείγματα για να τεκμηριώσετε την απάντησή σας. (Μέχρι 500 λέξεις)

### Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)

**ΤΙΤΛΟΣ:** Ψηφιακό μάρκετινγκ από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce):  
Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού και Συνεργατικό εμπόριο (Collaborative Commerce)

(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)

## Σύντομη Περίληψη

Σε αυτή την ενότητα συζητιέται το ηλεκτρονικό εμπόριο από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce), η διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού και το συνεργατικό εμπόριο (Collaborative Commerce). Πολλοί φοιτητές δεν θα είναι εξοικειωμένοι με το εμπόριο από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς και με την διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού και συνεργατικό εμπόριο (Collaborative Commerce). Ωστόσο, αξίζει να δαπανηθεί χρόνος για να παρουσιαστούν αυτά τα θέματα πριν την εμβάθυνση σε διάφορους τύπους σχέσεων ψηφιακού εμπορίου από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B).

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

*Επισκόπηση Ψηφιακού μάρκετινγκ από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce):* Η ενότητα 12.1 παρέχει μια εισαγωγή και ανασκόπηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce). Το εμπόριο από επιχείρηση σε επιχείρηση μεταξύ των εταιρειών είναι τεράστιας εμβέλειας και κυμαίνεται περίπου στα 13,2\$ τρισεκατομμύρια στις Ηνωμένες Πολιτείες. Προσδιορίστε το εμπόριο από επιχείρηση σε επιχείρηση ως όλοι οι τύποι διεταιρικού εμπορίου που ενεργοποιείται από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή· έχει εξελιχθεί κατά τη διάρκεια μιας περιόδου 40 ετών. *Διαδικασία σύναψης συμβάσεων και Αλυσίδες εφοδιασμού.* Η ενότητα 12.2 αναλύει τη διαδικασία σύναψης συμβάσεων και τις αλυσίδες εφοδιασμού. *Τάσεις της αλυσίδας εφοδιασμού και του συνεργατικού εμπορίου (Collaborative Commerce).* Στην ενότητα 12.3 καλύπτονται οι τάσεις στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και του συνεργατικού εμπορίου (Collaborative Commerce). Το πρώτο βήμα είναι να επιβεβαιώσετε ότι οι φοιτητές σας κατανοούν τι περιλαμβάνει η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Έπειτα προχωρήστε σε μια ανασκόπηση των σημαντικότερων τάσεων που παρουσιάζονται με λεπτομέρεια σε αυτήν την ενότητα, συμπεριλαμβανομένης της έγκαιρης και βελτιστοποιημένης παραγωγής, της απλούστευσης της αλυσίδας εφοδιασμού, των προσαρμόσιμων αλυσίδων εφοδιασμού, των μετρήσιμων αλυσίδων εφοδιασμού, των βιώσιμων αλυσίδων εφοδιασμού, του EDI, των κινητών συστημάτων B2B και των συστημάτων B2B υπολογιστικού νέφους (cloud-based B2B). *Καθαρές αγορές* Η ενότητα 12.4 περιγράφει με λεπτομέρεια τις καθαρές αγορές. Υπάρχουν τέσσερις «καθαροί» τύποι. Είναι σημαντικό οι φοιτητές να κατανοήσουν τις διάφορες μεροληψίες που δημιουργούνται μέσα στις καθαρές αγορές. Η μεροληπτική αγορά αποτελεί ένα από τους λόγους που η καθαρή αγορά δεν έχει αναπτυχθεί ως είναι

αναμενόμενο· και οι προμηθευτές προτιμούν να μην ανταγωνίζονται ο ένας με τον άλλο για μεγάλες συμβάσεις. Αυτό το κεφάλαιο έπειτα παρέχει περιγραφές και παραδείγματα για τον κάθε ένα από τους τέσσερις βασικούς τύπους καθαρών αγορών: τους ηλεκτρονικούς διανομείς, τις εταιρείες ηλεκτρονικής προμήθειας, τις ανταλλαγές και τις βιομηχανικές κοινοπραξίες. *Ιδιωτικά βιομηχανικά δίκτυα* Στην ενότητα 12.5 περιγράφονται τα ιδιωτικά βιομηχανικά δίκτυα. Τα ιδιωτικά βιομηχανικά δίκτυα αποτελούν επεκτάσεις των προηγούμενων EDI σε διαδίκτυο αλλά υποστηρίζουν μια πολύ μεγαλύτερη ποικιλία των επικοινωνιών και των τύπων αρχείων που συμπεριλαμβάνουν τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), τις διαδικτυακές συνομιλίες (chat), τα διαγράμματα σχεδιασμένα μέσω υπολογιστή (CAD), και τα γραφικά. Στην ενότητα 12.6 προσφέρουμε πληροφορίες και συμβουλές στους φοιτητές σχετικά με το πως οι έννοιες που έχουν μάθει σε αυτό το κεφάλαιο μπορούν να τους βοηθήσουν να προετοιμαστούν για μια συνέντευξη για μια θέση πρόσληψης στην κατώτερη βαθμίδα ως αναλυτής αλυσίδας εφοδιασμού.

### Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Επισκόπηση ηλεκτρονικού εμπορίου από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce)
- Διαδικασία ανάθεσης συμβάσεων και Αλυσίδες εφοδιασμού.
- Τάσεις της αλυσίδας εφοδιασμού και του συνεργατικού εμπορίου (Collaborative Commerce).
- Καθαρές αγορές
- Ιδιωτικά βιομηχανικά δίκτυα

### Μαθησιακά αποτελέσματα

- Να συζητήσουν με κριτική σκέψη την εξέλιξη και την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce), καθώς και τα δυνητικά τις οφέλη και προκλήσεις.
- Να αναλύσουν πως η αλυσίδες εφοδιασμού και προμηθειών σχετίζονται με το ηλεκτρονικό εμπόριο από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce).
- Να αξιολογήσουν τις σημαντικότερες τάσεις στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και του συνεργατικού εμπορίου (Collaborative Commerce).

### Λέξεις Κλειδιά

Ηλεκτρονικό εμπόριο από επιχείρηση σε επιχείρηση/B2B E-commerce	Καθαρή αγορά ηλεκτρονικής προμήθειας	Συστήματα διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού
---	--------------------------------------	---



(ψηφιακό μάρκετινγκ από επιχείρηση σε επιχείρηση/B2B E-commerce)		(SCM)
--	--	-------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

Σε αυτό το βιβλίο συζητιέται το ηλεκτρονικό εμπόριο από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce), η διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού και το συνεργατικό εμπόριο (Collaborative Commerce).

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Κανένα

## Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

### Άσκηση 6.1(χωρίς βαθμολόγηση)

Απαριθμείστε τουλάχιστον πέντε πιθανά οφέλη του ηλεκτρονικού εμπορίου από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce).

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)**

**ΤΙΤΛΟΣ:** Επιχειρηματική δομή ψηφιακού μάρκετινγκ (E-commerce business Infrastructure): Το διαδίκτυο, ο Παγκόσμιος Ιστός και η Κινητή πλατφόρμα (Mobile Platform)

(7η Εβδομάδα)

## Σύντομη Περίληψη

Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια περιγραφή του διαδικτύου σήμερα, του Ιστού (Web) (συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών και των υπηρεσιών του Ιστού 2.0), της πλατφόρμας κινητής και του μελλοντικού διαδικτύου που θα προκύψει τα επόμενα χρόνια. Το κύριο συμπέρασμα που προκύπτει από αυτό το κεφάλαιο είναι ότι το διαδίκτυο δεν αποτελούσε ποτέ στατική τεχνολογία. Αντιθέτως, έχει εξελιχθεί σε μια περίοδο 60 και πλέον ετών σε ένα ασυναγώνιστο μέσο επικοινωνίας που συνδυάζει στοιχεία κειμένου, τηλεόρασης και ραδιοφώνου. Η πρόκληση σε αυτό το κεφάλαιο είναι να κατανοηθούν τις τεχνικές λεπτομέρειες του διαδικτύου (χωρίς να γίνουν πολύ τεχνικές) και να κατανοηθούν οι επιχειρηματικές συνέπειες χωρίς τον επηρεασμό από τις λεπτομέρειες.

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η ενότητα 3.1 καλύπτει την εξέλιξη του διαδικτύου και της κύριας τεχνολογίας που διέπει το διαδίκτυο, συμπεριλαμβανομένης της εξέλιξης της πλατφόρμας κινητής τηλεφωνίας και του υπολογιστικού νέφους (cloud computing), καθώς και διαφόρων πρωτοκόλλων διαδικτύου και των προγραμμάτων εξυπηρέτησης. *Δομή διαδικτύου και πρόσβαση στο Internet* Η ενότητα 3.2 ανασκοπεί την τρέχουσα αρχιτεκτονική του διαδικτύου. Το μοντέλο-Κλεψύδρα (Hourglass Model) του διαδικτύου είναι πολύ χρήσιμο για την αποτύπωση της σύνδεσης του υλικού και του λογισμικού του διαδικτύου. Το υπόλοιπο αυτής της ενότητας εξετάζει κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά της υποδομής του διαδικτύου: τη ραχοκοκαλιά και τη Βαθμίδα 1 των Παρόχων υπηρεσιών διαδικτύου (Tier 1 ISPs), τα σημεία ανταλλαγής κίνησης διαδικτύου (IXPs), τη Βαθμίδα 3 των Παρόχων υπηρεσιών διαδικτύου (Tier 3 ISPs), που παρέχουν τον τελευταίο προορισμό της εξυπηρέτησης στο σπίτι ή το γραφείο, στα δίκτυα των πανεπιστημίου/εργασιακών περιβάλλοντων, και των πλατφόρμων κινητής τηλεφωνίας, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων τύπων υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και ασύρματου δικτύου (Wi-Fi). *Πως λειτουργεί ο Ιστός (Web)*. Στην ενότητα 3.3 γίνεται ανάλυση του Ιστού. Οι κύριες έννοιες για κατανόηση του Ιστού αποτελούν τα hypertext, URLs, HTML (συμπεριλαμβανομένων των CSS και HTML5), XML, οι διακομιστές ιστού, και πελάτες ιστού (βλ. Σελίδες 154 με 162). Μπορεί να επιθυμείτε να δείξετε τον κωδικό HTML που βρίσκεται πίσω από μια δημοφιλή ιστοσελίδα όπως είναι αυτή της Amazon. *Το διαδίκτυο και ο Ιστός (Web): Χαρακτηριστικά και Υπηρεσίες*. Χωρίς τον Ιστό και το Διαδίκτυο το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) θα ήταν πολύ μικρότερης εμβέλειας από ότι είναι τώρα. Η ενότητα 3.4 ξεκινά με μια ανασκόπηση των διαφόρων εργαλείων επικοινωνίας που παρέχει ο Ιστός και το Διαδίκτυο: e-mail,

εφαρμογές άμεσων μηνυμάτων, ηλεκτρονικοί πίνακες μηνυμάτων, τηλεφωνία μέσω διαδικτύου (Internet telephony) και συνδιάσκεψη μέσω βίντεο (video conferencing), συνομιλίες μέσω βίντεο (video chatting), και τηλεπαρουσία (telepresence). Έπειτα, εξετάζει τις μηχανές αναζήτησης, παρέχοντας μια σύντομη ανασκόπηση του ιστορικού των μηχανών αναζήτησης συμπεριλαμβανομένου του Google και επεξηγώντας πως λειτουργούν. *Εφαρμογές κινητών Το επόμενο μεγάλο βήμα είναι εδώ.* Η ενότητα 3.5 εστιάζεται στην «έκρηξη» των εφαρμογών κινητών και της χρήσης τους ως μέσα ψυχαγωγίας και εργαλεία ψωνίσματος. Στην ενότητα επίσης γίνεται μια σύντομη ανασκόπηση των διαφόρων διαθέσιμων πλατφορμών ανάπτυξης εφαρμογών κινητών και εφαρμογών αγοράς.

### Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Την εξέλιξη του διαδικτύου και την κύρια τεχνολογία που βρίσκεται πίσω από το διαδίκτυο.
- Την τρέχουσα αρχιτεκτονική του διαδικτύου.
- Το πως λειτουργεί ο Ιστός (Web).
- Τα διάφορα εργαλεία επικοινωνίας που παρέχει το διαδίκτυο και ο Ιστός
- Η «έκρηξη» των εφαρμογών κινητών

### Μαθησιακά αποτελέσματα

- Να συζητήσουν με κριτική σκέψη την προέλευση και τις κύριες τεχνολογικές έννοιες που βρίσκονται πίσω από το διαδίκτυο.
- Να αξιολογήσουν την τρέχουσα δομή του διαδικτύου.
- Να αναλύσουν τους περιορισμούς του διαδικτύου του σήμερα και τις δυνητικές ικανότητες του διαδικτύου του μέλλοντος.
- Αξιολογήστε πως λειτουργεί ο Ιστός (Web).

### Λέξεις-κλειδιά

Netscape Navigator	Σημεία ανταλλαγής δικτύου (IXP)	Φωνητικές υπηρεσίες μέσω του Πρωτοκόλλου του Internet του Internet Protocol (Voice over Internet Protocol VoIP)
--------------------	---------------------------------	---

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Carol Guercio Traver and Kenneth C. Laudon (2019). E-commerce business. technology. society. Pearson UK

Αυτό το βιβλίο παρέχει μια περιγραφή του διαδικτύου σήμερα, του Ιστού (Web) (συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών και των υπηρεσιών του Ιστού 2.0), της πλατφόρμας κινητής και του μελλοντικού διαδικτύου που θα προκύψει τα επόμενα χρόνια.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

Κανένα

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 7.1(χωρίς βαθμολόγηση)**

Συγκρίνετε και συγκρίνετε τις ικανότητες του ασύρματου δικτύου (Wi-Fi) και των δικτύων κινητής τηλεφωνίας.

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)**

## **ΤΙΤΛΟΣ:** Εισαγωγή στο ψηφιακό μάρκετινγκ (digital marketing): διαδικτυακή εμπειρία του πελάτη

(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### **Σύντομη Περίληψη**

Η σημερινή εποχή του διαδικτύου έχει ανοίξει την πόρτα σε τρομερές ευκαιρίες ψηφιακού μάρκετινγκ για εταιρείες. Μέσα από τη χρήση διαφορετικών καναλιών ψηφιακού μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν απλά να μοιραστούν το προϊόν και τις υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά· αλλά επιπλέον μπορούν να κερδίσουν πελάτες για τις επιχειρήσεις τους, να τους προσελκύσουν και να τους σπρώξουν να ενισχύσουν την απόδοση των επενδύσεων τους (ROI). Είναι εκπληκτική η ταχύτητα και η ευθύτητα με την οποία τα ψηφιακά μέσα μεταφέρουν τα δεδομένα και υποστηρίζουν μια επιχείρηση. Σε αυτή την παρουσίαση στα ψηφιακά μέσα, η κάθε πλευρά του Ψηφιακού μάρκετινγκ θα συζητηθεί για να βοηθήσει τους φοιτητές να κατανοήσουν τι είναι το ψηφιακό μάρκετινγκ, πως λειτουργεί και πως μπορεί να τους βοηθήσει να βελτιστοποιήσουν την διαφημιστική τους εκστρατεία.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Το διαδίκτυο ως μέσο έχει έρθει για να μείνει και οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το διαδίκτυο τόσο για τις επικοινωνίες τους όσο και για τα ψώνια τους καθώς και για διάφορες ανάγκες. Οι εταιρείες, οι οργανισμοί και τα ιδρύματα έχουν ξεκινήσει να αξιοποιούν το διαδίκτυο για να φτάσουν τους πολυάριθμους στόχους τους. Οι μαρκετίστες χρειάζεται να κατανοήσουν τι περιλαμβάνει το ψηφιακό μάρκετινγκ ώστε να εκπληρωθούν πολλοί στόχοι μάρκετινγκ σε μια δεδομένη στιγμή. Αυτή είναι η ουσία αυτού του κεφαλαίου, η εισαγωγή δηλαδή στο ψηφιακό μάρκετινγκ για να επεξηγήσει τους διάφορους τομείς ψηφιακού μάρκετινγκ ένα προς ένα. Αυτό το κεφάλαιο θα βοηθήσει τους φοιτητές, οργανισμούς ή ιδρύματα να έχουν μια ισορροπημένη γνώση ψηφιακού μάρκετινγκ. Οτιδήποτε είναι αναγκαίο για το ψηφιακό μάρκετινγκ αναρτάται και επεξηγείται σε αυτό το κεφάλαιο, όπως τα στοιχεία του ψηφιακού μάρκετινγκ, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο ψηφιακό μάρκετινγκ, οι σκοποί του ψηφιακού μάρκετινγκ, τι μπορεί να κάνει το μάρκετινγκ, οι προωθητικές ενέργειες που εφαρμόζονται στο ψηφιακό μάρκετινγκ και τελικώς η απαρίθμηση του γλωσσάριου ορολογίας του ψηφιακού μάρκετινγκ (Jargons). Το διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί όπως οποιαδήποτε άλλη μορφή μέσου για να φτάσει στα κοινά στόχους ώστε να βάλει στην αγορά και να διαφημίσει προϊόντα, υπηρεσίες, ιδέες κτλ. Το ψηφιακό μάρκετινγκ αποτελείται από ξι στοιχεία τα οποία είναι: μάρκετινγκ επιγραμμικού περιεχομένου, μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης, μάρκετινγκ ατόμων με επιρροή και θυγατρικών (influencer/affiliate marketing), μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης, διαφημίσεις εικόνων στο διαδίκτυο και μάρκετινγκ κινητής τηλεφωνίας. Μάρκετινγκ

επιγραμμικού περιεχομένου Το μάρκετινγκ επιγραμμικού περιεχομένου αποτελεί ένα συνθετικό του ψηφιακού μάρκετινγκ που εστιάζεται στην δημιουργία περιεχομένων όπως άρθρα, γραφήματα λεπτομερειών, βίντεο, παρουσιάσεις διαφανειών, αναρτήσεις σε ιστολόγια, φωτογραφίες και άλλα. Μάρκετινγκ μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης Το μάρκετινγκ μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης εστιάζεται στην προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών σας μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης και αποτελούν επιχορηγημένα περιεχόμενα, διαφημίσεις εικόνας κτλ. Κάποιες κατηγορίες μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν ως εξής: Κοινωνική δικτύωση όπως facebook, cokoyes.com; wikis ,e.g. wikipedia.org; news aggregator; forums, e.g. cokoye.com, photo share, e.g. flickr, Instagram; and file sharing sites, e.g. slideshare. Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ θυγατρικής Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ θυγατρικής αποτελεί ένα παρακλάδι ψηφιακού μάρκετινγκ που σας επιτρέπει να έχετε ιδιοκτήτες και χρήστες διαδικτύου άλλων ιστοσελίδων να διαφημίζουν και να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας και να λαμβάνουν μια προμήθεια όποτε πραγματοποιηθεί μια πώληση ή μια συγκεκριμένη ενέργεια από τον χρήστη/άτομο που συστήνουν μέσα από τους συνεργαζόμενους συνδέσμούς τους. Υπάρχει επίσης μια γωνία σε αυτό το στοιχείο που ονομάζεται μάρκετινγκ από άτομα που ασκούν επιρροή (influencers). Εισαγωγή στο Διαδικτυακό Ψηφιακό Μάρκετινγκ. Μάρκετινγκ μέσω μηχανισμών αναζήτησης. Το μάρκετινγκ μέσω μηχανισμών αναζήτησης αποτελεί το στοιχείο ψηφιακού μάρκετινγκ όπου ένα μήνυμα, διαφήμιση ή περιεχόμενο αναρτάται και παρουσιάζεται στις μηχανές αναζήτησης. Αποτελεί πληρωμένη και οργανική αναζήτηση. 1. Πληρωμένη αναζήτηση: οι διαφημίσεις πληρωμένων αναζητήσεων εμφανίζονται πρώτες, στο πλάι και στο κάτω μέρος των αναζητήσεων. 2. Οργανική αναζήτηση: οργανική αναζήτηση είναι το αποτέλεσμα που λαμβάνετε όταν διενεργείτε μια αναζήτηση σε μηχανές αναζήτησης χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά. Η οργανική αναζήτηση επιτυγχάνεται γρηγορότερα μέσω βελτιστοποίησης ιστοσελίδων για μηχανές αναζήτησης (SEO). Η βελτιστοποίηση ιστοσελίδων για μηχανές αναζήτησης διαχωρίζεται σε onpage και offpage βελτιστοποίηση. Η διαφήμιση εικόνα στο διαδίκτυο έχει: 1. Εναλλαγή διαφημιστικών πλαισίων (Banner exchange): αυτό έχει να κάνει με την εναλλαγή του διαφημιστικού πλαισίου σας με έναν άλλο ιδιοκτήτη ιστοσελίδας. 2. Πληρωμένο διαφημιστικό πλαίσιο (Sponsored banner): η πληρωμή για τοποθέτηση banner σε μια συγκεκριμένη ιστοσελίδα π.χ www.cokoye.com σας επιτρέπει να πληρώνεται για τα διαφημιστικά πλαίσια για να διαδοθούν σε όλη την κοινωνία. 3. Συγκειμενικές διαφημίσεις (Contextual ads): οι συγκειμενικές διαφημίσεις εμφανίζονται όταν συγκεκριμένες λέξεις-κλειδιά πληκτρολογούνται στις μηχανές αναζήτησης και όποτε αποτελούν περιεχόμενα που ταιριάζουν με ότι πουλάτε ή προωθείτε. Επίσης, όσον αφορά διαφημίσεις εικόνας στο διαδίκτυο αυτές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, above the folder (το πρώτο πράγμα που βλέπει ο χρήστης) και below the folder (ότι δεν είναι αρχικά ορατό) διαφημίσεις εικόνας. Μάρκετινγκ κινητής τηλεφωνίας. Το μάρκετινγκ κινητής τηλεφωνίας αποτελεί ένα στοιχείο ψηφιακού μάρκετινγκ που εστιάζεται σε μίνι συσκευές όπως tablets, κινητά τηλέφωνα, εξελεγμένα τηλέφωνα κτλ. Αυτό συχνά διενεργείται χρησιμοποιώντας βελτιστοποιημένες σελίδες για κινητά, εφαρμογές, κωδικούς QR (κωδικούς ταχείας απόκρισης), μηνύματα κειμένου, κτλ. Το κάθε ένα από τα παραπάνω στοιχεία έχουν στρατηγική, τεχνικές και επιλογές για να μεγιστοποιήσουν αποτελεσματικά την επιρροή τους στους σκοπούς και στόχους του ψηφιακού μάρκετινγκ.

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Την εισαγωγή του πεδίου ψηφιακού μάρκετινγκ
- Ποιες πλατφόρμες εμπλέκονται;
- Πως οι ψηφιακές τεχνολογίες συμβάλλουν στο μάρκετινγκ;
- Πως οι ψηφιακές τεχνολογίες υποστηρίζουν το μάρκετινγκ;
- Οφέλη ψηφιακού μάρκετινγκ - Τα 5Ss

## Μαθησιακά αποτελέσματα

- Αξιολογήστε τη σχετικότητα των ψηφιακών πλατφορμών και των ψηφιακών μέσων ενημέρωσης με το μάρκετινγκ
- Αξιολογήστε τα πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις των ψηφιακών μέσων
- Αναλύστε τις κύριες διαφορές μεταξύ των επικοινωνιών πελατών του ψηφιακού μάρκετινγκ και επικοινωνιών πελατών του παραδοσιακού μάρκετινγκ.

## Λέξεις-κλειδιά

Μετατροπή Μάρκετινγκ	στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ	Δομημένος σχεδιασμός για διαδικτυακό μάρκετινγκ	επικοινωνία ψηφιακού μάρκετινγκ
----------------------	--------------------------------	---	---------------------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England

Αυτό το βιβλίο παρέχει τη κάθε πλευρά του Ψηφιακού μάρκετινγκ.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

KANENA

## Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

### Άσκηση 8.1(χωρίς βαθμολόγηση)

Επεξηγήστε τα κύρια πλεονεκτήματα που μια εταιρεία που πουλά προϊόντα ευρείας κατανάλωσης θα μπορούσε να προκύψει μέσα από τη δημιουργία μιας ιστοσελίδας.

### Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)

**ΤΙΤΛΟΣ:** Μορφές ψηφιακών επικοινωνιών μάρκετινγκ και ειδικά θέματα στις ψηφιακές επικοινωνίες μάρκετινγκ: κατάλογοι ηλεκτρονικών διευθύνσεων και κινητό μάρκετινγκ (mobile marketing) (ενεργοποιούνται από το μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων (database marketing), μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), Διδικασία βελτιστοποίησης ιστοσελίδας (Search Engine Optimization-SEO), βελτιστοποίηση ιστοσελίδας (website optimization), περιήγηση (click stream) και δοκιμή κατά τη λειτουργία (on-line testing).

(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύντομη Περίληψη

Οι επικοινωνίες ψηφιακού μάρκετινγκ αποτελούν ουσιαστικά την αντιστοιχία του ψηφιακού μάρκετινγκ της μίξης των επικοινωνιών του παραδοσιακού μάρκετινγκ. Παραδοσιακά, ο κόσμος χωρίς σύνδεση θα χρησιμοποιούσε μια μίξη επικοινωνιών μάρκετινγκ που συμπεριελάμβανε δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση, χορηγίες, προσωπικές πωλήσεις, απευθείας μάρκετινγκ και προώθηση πωλήσεων (μεταξύ άλλων εργαλείων όπως εκθέσεις, εμπορικές εκθέσεις και άλλα). Οι επικοινωνίες ψηφιακού μάρκετινγκ θα χρησιμοποιούν μερικά ή το σύνολο αυτών των εργαλείων που προσαρμόζονται στην πρόκληση διαδικτυακού μάρκετινγκ. Φυσικά θα υπάρξουν νέα και καινοτόμα ηλεκτρονικά εργαλεία που θα χρησιμοποιούνται επίσης μέσα στο κράμα επικοινωνιών ψηφιακού μάρκετινγκ. Τα ηλεκτρονικά ισοδύναμα είναι γνωστά ως δίοδοι ψηφιακών μέσων και χρησιμοποιούνται σε πολλές ηλεκτρονικές εκστρατείες καθώς και σε άλλες χωρίς σύνδεση. Τα εργαλεία ψηφιακού μάρκετινγκ θα συμπεριλάβουν ανάμεσα σε άλλα διαφημίσεις εικόνας, διαφημίσεις pay per click, βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, και μάρκετινγκ θυγατρικής.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Μάρκετινγκ μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Το μάρκετινγκ μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί το μάρκετινγκ που γίνεται μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπως είναι το Facebook, το Twitter, το LinkedIn, το MySpace, και πολλά άλλα ακόμη. Για παράδειγμα το Facebook έχει σχετικά ένα πολύπλοκο πρόγραμμα διαφήμισης μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης που επιτρέπει στον διαφημιστή να εστιάσει σε πάνω από ένα δισεκατομμύριο άτομα βάσει της τοποθεσίας τους, της ηλικίας και άλλων χαρακτηριστικών.

Opt-in e-mail marketing (μάρκετινγκ μέσω λίστας ηλεκτρονικών μηνυμάτων)

Το Opt-in e-mail marketing είναι ακριβώς αυτό που δηλώνει το όνομα του. Οι επισκέπτες ή πελάτες ενθαρρύνονται να εγγραφούν για να λαμβάνουν ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία. Είναι τόσο απλό! Η ιδέα είναι ότι οι συμμετέχοντες εγγράφονται κατόπιν δικής τους έγκρισης σε λίστα ηλεκτρονικών μηνυμάτων παρά να εντάσσονται σε μια βάση δεδομένων χωρίς να το γνωρίζουν. Αυτό τι είδος μάρκετινγκ είναι επίσης γνωστό ως μάρκετινγκ με έγκριση.



### Διαφήμιση προβολής (Display advertising)

Η διαφήμιση προβολής (Display advertising) αποτελεί συχνά τον πρώτο τύπο διαφήμισης που έρχεται στο μυαλό μας όταν σκεφτόμαστε το διαδίκτυο· η διαφήμιση προβολής αποτελεί απλά τις διαφημίσεις που βλέπετε όταν επισκέπτεστε μια ιστοσελίδα. Τα παραδείγματα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν τα διαφημιστικά πλαίσια (banner adverts) που τρέχουν στο πάνω μέρος της σελίδας, ή πιο πλούσιες και πολύπλοκες διαφημίσεις όπως διαφημίσεις βίντεο· πολλά από τα διαφημιστικά πλαίσια και διαφημίσεις προβολής που βλέπετε αποτελούν μέρος μεγαλύτερων προγραμμάτων όπως το Google AdWords, ή παρόμοια προγράμματα.

### Δημόσιες σχέσεις μέσω διαδικτύου ή Ψηφιακές δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις μέσω διαδικτύου ή Ψηφιακές δημόσιες σχέσεις (DPR) τείνουν να αποτελούν ψηφιακές επικοινωνίες μάρκετινγκ που ενθαρρύνουν τη θετική αντίληψη ή το προφίλ της επιχείρησης ή του οργανισμού σας. Υπάρχουν μαθήματα σχετικά με τις δημόσιες σχέσεις στο μάρκετινγκ εάν χρειάζεστε φρεσκάρισμα των γνώσεων σας! Ωστόσο η επιχείρηση θα στοχεύει στην παραγωγή θετικών ιστολογίων, σε re-tweets, σε Facebook shares και σε όμοιες δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων μέσω διαδικτύου. Να έχετε υπόψη σας όμως ότι οι δημόσιες σχέσεις είτε γίνονται μέσω διαδικτύου είτε όχι, έχουν κόστος και οι δημόσιες σχέσεις δεν είναι δωρεάν. Για να δημιουργηθεί ευνοϊκό περιεχόμενο εκ μέρους σας πρέπει να προηγηθεί μια μεγάλη επένδυση τόσο σε προσπάθεια όσο και σε χρήματα. Οι δημόσιες σχέσεις σας μέσω διαδικτύου μπορεί να αποτελούν μια αναφορά σε ένα κανάλι ειδήσεων, είτε με κείμενο είτε με ένα βίντεο, και επίσης μπορεί να λαμβάνετε και θετικά σχόλια σε βιντεομηνύματα (podcasts) αν και αυτό έχει ξεκινήσει να γίνεται ολοένα και λιγότερο δημοφιλές. Οι viral εκστρατείες όπου ένα ενδιαφέρον ή ψυχαγωγικό γεγονός ή βίντεο διαδίδεται μέσω email ή μέσω κοινωνικών δικτύων αποτελεί ίσως ένα καλύτερο παράδειγμα της νεότερης προσέγγισης δημοσίων σχέσεων.

### Μάρκετινγκ μέσω μηχανών αναζήτησης.

Το μάρκετινγκ μέσω μηχανών αναζήτησης ή βελτιστοποίηση ιστοσελίδων για μηχανές αναζήτησης (SEO), χρησιμοποιούν εργαλεία μάρκετινγκ που επιχειρούν να κερδίσουν την καλύτερη πιθανή θέση για την επιχείρηση σας στις μηχανές αναζήτησης όπως είναι το Google ή το Bing. Μόλις ελκύσετε ένα νέο επισκέπτη, η θέση του κειμένου ή τα Calls-To-Action (CTA) θα κρατήσουν τον επισκέπτη στην ιστοσελίδα σας για περισσότερο χρόνο και θα ξεκινήσουν την περιήγηση του στο marketing tunnel σας.

### Άλλες διαδικτυακές σχέσεις

Υπάρχει ένας αριθμός άλλων διαδικτυακών σχέσεων που κατατάσσεται στην κατηγορία του ψηφιακού μάρκετινγκ ή των διόδων ψηφιακών πολυμέσων. Αυτές θα συμπεριλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα από άλλες προσεγγίσεις. Χαρακτηριστικά αναφέρονται:

- Ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών όπου γίνεται σύγκριση του κόστους των διακοπών, της ασφάλισης και άλλων αναλωσίμων. Προφανώς, κάποιες ιστοσελίδες σύγκρισης είναι πιο ανοικτές και ειλικρινείς στα πλαίσια των αποτελεσμάτων που επιφέρουν ενώ άλλες δεν είναι εντελώς έτσι.

- Οι ιστοσελίδες μάρκετινγκ συνεργατών είναι επίσης αρκετά ενδιαφέρουσες και τείνουν να δημιουργούν εξειδικευμένο εισόδημα από πολλές μικρές ιστοσελίδες. Η Amazon έχει ένα πολύ επιτυχημένο πρόγραμμα συνεργατών όπου οι ιδιοκτήτες των μικρών ιστοσελίδων μπορούν να τοποθετήσουν κωδικούς πάνω στην ιστοσελίδα τους για να διαφημίσουν βιβλία τα οποία εντοπίζει η Amazon και έπειτα τα παραδίδει. Επομένως, μπορεί να έχετε μια ιστοσελίδα η οποία να επικεντρώνεται στις κηπευτικές καλλιέργειες, και μπορεί να θέλετε να διαφημίσετε βιβλία τα οποία επεξηγούν πως να φυτέψετε ντομάτες.
- Η δημιουργία συνδέσμων επίσης συχνά θεωρείται τρόπος ανάπτυξης διαδικτυακών σχέσεων· ωστόσο πρέπει να είστε πολύ προσεκτικοί με αυτό. Ειδικά η Google θεωρεί τους ισχυρούς ή ενημερωμένους συνδέσμούς της ιστοσελίδας σας ως ωφέλιμους όταν αποφασίζουν για τη θέση σας ανάλογα με τα αναζήτησης. Προφανώς, πολλοί διαχειριστές ιστοσελίδων έχουν πιαστεί από αυτό και έχουν δοκιμάσει διάφορες στρατηγικές σύνδεσης για να αποκτήσουν εκ νέου λανθασμένα τη θέση τους στην κορυφή των αποτελεσμάτων μηχανής αναζήτησης. Όλοι οι σύνδεσμοι πρέπει να είναι φυσικοί.

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Σε ποιους παράγοντες κατάταξης SEO πρέπει να εστιάσω;
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις αποδόσεις από την πληρωμένη αναζήτηση;
- Τις κύριες περιοχές των διαδικτυακών δημόσιων σχέσεων
- Τα στάδια που εμπλέκονται στην παραγωγή της ταξινόμησης της μηχανής αναζήτησης για τους φυσικούς καταλόγους
- Μέτρα ανταπόκρισης σε ηλεκτρονικά μηνύματα (e-mail)
- Το μοντέλο επικοινωνιών ψηφιακού μάρκετινγκ των συνεργατών

## Μαθησιακά αποτελέσματα

- Βρείτε τις διαφορές μεταξύ των διαφορετικών τύπων των διαύλων ψηφιακών μέσων
- Αξιολογήστε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε διαύλου ψηφιακών μέσων για επικοινωνίες μάρκετινγκ
- Εξετάστε την καταλληλότητα των διαφόρων τύπων ψηφιακών μέσων για διαφορετικούς σκοπούς

## Λέξεις-κλειδιά

Μάρκετινγκ μέσω μηχανισμών αναζήτησης.	Δημόσιες σχέσεις μέσω διαδικτύου	Ηλεκτρονικές συνεργασίες	Διαδραστική διαφήμιση	Μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων	Απογραμμική προώθηση (Offline promotion) διαδικτυακής παρουσίας
--	----------------------------------	--------------------------	-----------------------	--	---

## Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England

Αυτό το βιβλίο παρέχει τις επικοινωνίες ψηφιακού μάρκετινγκ που αποτελούν ουσιαστικά την αντιστοιχία του ψηφιακού μάρκετινγκ της μίξης των επικοινωνιών του παραδοσιακού μάρκετινγκ. Παραδοσιακά, ο κόσμος χωρίς σύνδεση θα χρησιμοποιούσε μια μίξη επικοινωνιών μάρκετινγκ που συμπεριελάμβανε δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση, χορηγίες, προσωπικές πωλήσεις, απευθείας μάρκετινγκ και προώθηση πωλήσεων (μεταξύ άλλων εργαλείων όπως εκθέσεις, εμπορικές εκθέσεις και άλλα).

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

KANENA

## Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

### Άσκηση 9.1(χωρίς βαθμολόγηση)

Συγκρίνετε την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών μεθόδων διαδικτυακής διαφήμισης συμπεριλαμβανομένων των διαφημίσεων εικόνων, του πληρωμένου μάρκετινγκ αναζήτησης και του μάρκετινγκ μέσω συνεργατών (affiliate marketing).

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)**

### **Σύντομη Περίληψη**

Ο όρος ΚΔΕ (KPI) πραγματικά αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη μέτρηση που χρησιμοποιείτε ως βάση για την απόδοση μέτρησης. Μπορεί να αναφέρονται σε ένα ψηφιακό ή μη ψηφιακό πλαίσιο και αποτελούν τυπικά αριθμούς που μπορεί να αναφέρονται σε οποιοδήποτε τομέα επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων χρηματοοικονομικών δομών, παραγωγικότητας ή συμπεριφοράς καταναλωτή. Οι ορθοί ΚΔΕ θα ενημερώσουν την μελλοντική σας στρατηγική οπότε είναι καλύτερο να ξεκινήσετε να προσδιορίζετε ποιοι είναι οι καλύτεροι ΚΔΕ για την μέτρηση της ψηφιακής απόδοσης από την αρχή της. Οι φοιτητές θα μάθουν την ύπαρξη της ανάγκης να προσδιορίσουν πρώτα ποιον τομέα της επιχείρησής τους ή στόχο πρέπει να θέσουν σε προτεραιότητα για να επιλέξουν τους δείκτες που θα είναι οι πιο αποτελεσματική όσον αφορά την ενημέρωση της στρατηγικής σας. Το Google analytics χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της δραστηριότητας της ιστοσελίδας των χρηστών όπως τη διάρκεια της επίσκεψης, τις σελίδες ανά επίσκεψη, το ποσοστό ανάκαμψης κτλ. μαζί με τις πληροφορίες προέλευσης της κίνησης. Μπορεί να διασυνδέεται με το Google AdWords, μέσω του οποίου οι χρήστες μπορούν να αναθεωρήσουν τις ηλεκτρονικές εκστρατείες ιχνηλατώντας τις μετατροπές (στόχους) και την ποιότητα της σελίδας που ανοίγει.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Το σημαντικότερο μέρος της εφαρμογής ΚΔΕ (KPI) επιλέγει τι να μετρήσει. Πραγματικά, δεν θέλετε να κάνετε λάθος σε αυτό το στάδιο αλλά μην ανησυχείτε, είναι σχετικά απλό - απλά σιγουρευτείτε ότι υπολογίζεται ορθά τους παράγοντες που έχουν επίπτωση στους στόχους του οργανισμού σας. Συχνά οι ΚΔΕ (KPI) συνδέονται με ένα «στόχο». Αυτό μπορεί να προσδιοριστεί ως οποιαδήποτε διαδικτυακή διάδραση που έχει κάποιος με τη διαδικτυακή σας παρουσία. Εναπόκειται σε εσάς να προσδιορίσετε τι να κατατάξετε ως μετατροπή ανάλογα με το τι θέλετε να επιτύχετε. Ως γενικός κανόνας, οι μετατροπές πρέπει αν είναι εξειδικευμένες (π.χ. να ορίζονται και να μετριοούνται με ευκολία) και να είναι σημαντικά ωφέλιμες (όπως συμπλήρωση μιας φόρμας χρήστη κατά την πραγματοποίηση μιας αγοράς).

Πως να θέσετε ειδικού κατά διαύλους ΚΔΕ (KPIs)

Κάποιοι ΚΔΕ πρέπει να είναι ειδικοί κατά διόδους και άλλοι θα συσχετίζονται με γενικούς επιχειρηματικούς στόχους. Πολλοί οργανισμοί θα χρειαστούν τους ΚΔΕ και των δύο τύπων ώστε να μετρήσουν τόσο την απόδοση διαύλου όσο και την επίπτωση

που έχει αυτή σε γενικούς στόχους. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, τα διάφορα άτομα ή ομάδες θα τρέξουν τις ατομικές διαύλους ώστε ο κάθε ένας να μετρηθεί ξεχωριστά.

Προκαθορισμένοι δίοδοι Google Analytics

Οι προκαθορισμένοι δίοδοι είναι οι εξής:

- Άμεσα:
  - Γενικά, υποδεικνύει επισκέψεις κατά τις οποίες οι χρήστες άμεσα προχωρούν σε περιήγηση στην ηλεκτρονική διεύθυνση URL ή όταν η πηγή της επίσκεψης είναι άγνωστη.
  - Προσδιορίζεται από μια πηγή αμεσότητας και μέσο αυτού (δεν προσδιορίζεται) ή (καμία)
- Οργανική αναζήτηση:
  - Υποδηλώνει επισκέψεις από οργανικά (μη πληρωμένα) αποτελέσματα αναζήτησης
  - Ορίζεται από μέσο οργανικού
- Κοινωνικά:
  - Υποδηλώνει επισκέψεις από κοινωνικά δίκτυα (Facebook, Twitter, κτλ.)
  - Καθορίζεται όταν οι παραπομπές κοινωνικών πηγών αντιστοιχούν με «ναι», ενώ η Google Analytics επίσης τοποθετεί αυτές στον «κάδο» παραπομπής που αντιστοιχούν σε ένα κατάλογο γνωστών κοινωνικών πηγών ή όταν τα μέσα αντιστοιχούν με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- Ηλ. διεύθυνση:
  - Υποδηλώνει την επισκεψιμότητα από συνδέσμους που επιλέγονται σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε αυτά αποτελούν μαζικά διαφημιστικά ηλεκτρονικά μηνύματα ή μεμονωμένα μηνύματα
  - Ορίζεται από μέσο ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Συνεργάτες:
  - Προσδιορίζει την επισκεψιμότητα από προσπάθειες μάρκετινγκ μέσω συνεργατών
  - Ορίζεται από μέσο συνεργάτη
- Παραπομπή:
  - Υποδηλώνει την επισκεψιμότητα κατά την οποία οι χρήστες έχουν ανοίξει σύνδεσμο από μια άλλη ιστοσελίδα εξαιρουμένων των σημαντικότερων μηχανών αναζήτησης
  - Ορίζεται από μέσο παραπομπής
- Πληρωμένη αναζήτηση:
  - Υποδηλώνει την επισκεψιμότητα από εκστρατείες PPC που διενεργούνται στα αποτελέσματα αναζήτησης
  - Ορίζεται από μέσο cpc, ppc, ή πληρωμένης αναζήτησης και επίσης εξαιρεί την επισκεψιμότητα στον κάδο «Περιεχόμενο» για διαφημιστικά δίκτυα
- Άλλη διαφήμιση:
  - Υποδηλώνει την επισκεψιμότητα από διαδικτυακή διαφήμιση εκτός αναζήτησης και εικόνας, όπως διαφήμιση μέσω cost-per-view βίντεο
  - Ορίζεται από μέσα cpm, cpa, ή cpp
- Διάταξη απεικόνισης:

- Υποδηλώνει την επισκεψιμότητα από διαφήμιση εικόνας όπως είναι οι εκστρατείες μάρκετινγκ Google AdWords
- Ορίζεται από τα μέσα εικόνας, cpm, ή banner ή στον κάδο «Περιεχόμενο» των διαφημιστικών δικτύων (υποδεικνύοντας το Google Display Network)

## Στόχοι/Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τη διαδικασία επίδοσης της μέτρησης
- Τις πέντε διαγνωστικές κατηγορίες για μέτρηση ψηφιακού μάρκετινγκ
- Το πλαίσιο για διαφορετικές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν το μάρκετινγκ μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
- Τους διαφορετικούς τύπους δεδομένων μέσα σε ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης για διαδικτυακό μάρκετινγκ
- Τις διαφορές μεταξύ των συστημάτων μέτρησης βάσει περιηγητή (browser) και βάσει διακομιστή
- Ικανότητες CMS
- Εργαλεία μέτρησης ΚΔΕ (KPI)
- Εφαρμογή Google analytics

## Μαθησιακά αποτελέσματα

- Αξιολογήστε τους όρους και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ψηφιακού μάρκετινγκ
- Σχεδιάστε την κατάλληλη διαδικασία για επιλογή μέτρων για αποτελεσματικότητα ψηφιακού μάρκετινγκ
- Προσδιορίστε τις δραστηριότητες όταν διαχειρίζεστε μια διαδικτυακή παρουσία

## Λέξεις-κλειδιά

Διαχείριση απόδοσης	Συντήρηση και διαχείριση περιεχομένου	ΚΔΕ (KPI)	Google Analytics
---------------------	---------------------------------------	-----------	------------------

## Σχετική βιβλιογραφία

### • Βασικές πηγές/υλικό

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England.

Αυτό το βιβλίο παρέχει τον όρο (KPI) που πραγματικά αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη μέτρηση που χρησιμοποιείτε ως βάση για την απόδοση μέτρησης. Μπορεί να

αναφέρονται σε ένα ψηφιακό ή μη ψηφιακό πλαίσιο και αποτελούν τυπικά αριθμούς που μπορεί να αναφέρονται σε οποιοδήποτε τομέα επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων χρηματοοικονομικών δομών, παραγωγικότητας ή συμπεριφοράς καταναλωτή.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

ΚΑΝΕΝΑ

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 10.1** (αποτελεί το 5% της συνολικής βαθμολογίας)

Περιγράψτε και αξιολογήστε με κριτική σκέψη τους διαφορετικούς τύπους των μέτρων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την αναθεώρηση και την βελτίωση του ψηφιακού μάρκετινγκ. Δώστε παραδείγματα για να τεκμηριώσετε την απάντησή σας (όριο 500 λέξεις)

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)**

## **ΤΙΤΛΟΣ:** Επικοινωνίες ψηφιακού μάρκετινγκ Επιχείρησης προς τον καταναλωτή vs. Επιχείρησης προς επιχείρηση

(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### **Σύντομη Περίληψη**

Το ψηφιακό μάρκετινγκ για επιχειρήσεις B2B εμπλέκει μια πρωτότυπη σειρά προκλήσεων αλλά επίσης παρουσιάζει τεράστιες ευκαιρίες. Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για ένα οργανισμό B2B είναι ότι το κοινό τυπικά περιορίζεται σε μια πολύ μικρή δεξαμενή. Αφού η έκταση είναι ήδη περιορισμένη, ο προσδιορισμός και η δημιουργία στοχευμένων επικοινωνιών για αυτήν την εξειδικευμένη ενότητα γίνεται πιο ουσιαστική. Το μάρκετινγκ από επιχείρηση σε πελάτη αναφέρεται στις τακτικές και στις καλύτερες πρακτικές που χρησιμοποιούνται για να προωθήσουν προϊόντα και υπηρεσίες ανάμεσα στους καταναλωτές. Το μάρκετινγκ B2C διαφέρει από το μάρκετινγκ B2B σε μεγάλο αριθμό βασικών τρόπων, με το ένα συχνά να εξαρτάται στις ικανότητές των εκστρατειών να επικαλούνται περισσότερο συναισθηματικών αποκρίσεων, παρά να επιδεικνύουν απλά αξία.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Οι αγορές από επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B) συχνά χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι ένας περιορισμένος αριθμός ισοδύναμων συνθέτεται για ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Αυτό συνεπάγεται ότι το ψηφιακό μάρκετινγκ των εταιρειών τείνει να ακολουθήσει μια διαφορετική λογική ότι αυτό παραδοσιακά εφαρμόζεται στις αγορές καταναλωτή. Θα ξεκινήσουμε από τα τέσσερα θέματα στην πρακτική της αγοράς (πελάτες και πωλήσεις, αγορά και εφοδιαστική, ανάπτυξη προϊόντος και καινοτομία, και επιχείρηση και κοινωνία) και συζητήστε τα κατάλληλα θεωρητικά εργαλεία για να αντιμετωπίσετε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες. Το παρόν κεφάλαιο θα παρέχει τους φοιτητές μια βαθιά κατανόηση των μοντέλων ανάλυσης και άλλων θεωρητικών εργαλείων σχεδιασμένων από τις προκλήσεις που οι εταιρείες αντιμετωπίζουν σε αγορές B2B. Επιπροσθέτως, θα παρέχει στους φοιτητές το θεωρητικό υπόβαθρο ανάλυσης των συγκεκριμένων θεμάτων της εταιρείας σε αγορές B2B. Οι αγορές από επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B) συχνά χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι ένας περιορισμένος αριθμός ισοδύναμων συνθέτεται για ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Το παρόν κεφάλαιο εστιάζεται στα χαρακτηριστικά των αγορών B2B και των συνεπειών τους στην πρακτική της αγοράς που βασίζονται σε τέσσερις θεματικές:

- Πελάτες και πωλήσεις
- Αγορά και εφοδιαστική
- ανάπτυξη προϊόντος και καινοτομία
- Επιχείρηση και κοινωνία

Επιπλέον, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις, οι οποίες τυπικά διενεργούν μεγαλύτερες αγορές για να πληρούν τις προηγουμένως προσδιορισμένες επιχειρηματικές ανάγκες, ο



τελικός καταναλωτής κατά κανόνα κάνει πολύ μικρότερες αγορές, κάποιες φορές για να ανταποκριθεί σε μια «ανάγκη» μόνο αφού δει το προϊόν πώλησης. Οι αποτελεσματικοί μαρκετίστες από επιχείρηση σε καταναλωτή (B2C) το γνωρίζουν αυτό και αναπτύσσουν εκστρατείες που συνδέονται με την αντίληψη του καταναλωτή. Μέσα από τη διαφήμιση, το άμεσο και διαδικτυακό μάρκετινγκ, τις βιτρίνες των καταστημάτων, και τις προσφορές εκπτώσεων, ο μαρκετίστας B2C εργάζεται για να μετατρέψει τους αυτούς που κάνουν ψώνια σε αγοραστές όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται.

Οι διαφημιστικές εκστρατείες μάρκετινγκ από επιχείρηση προς τον καταναλωτή (B2C) ξεκινούν με την ολοκληρωμένη έρευνα αγοράς. Οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, τι θέλουν και σε ποια μηνύματα πρέπει να ανταποκριθούν. Η έρευνα αγοράς ενεργοποιεί τις εταιρείες ώστε να δημιουργήσουν αποτελεσματικά μηνύματα και να επιλέξουν στοιχεία εκστρατείας που δεσμεύουν συγκεκριμένα κοινά.

- Γνωρίστε το κοινό σας
- Κατέχετε τη φήμη σας
- Εκμεταλλευτείτε διαδικτυακά το περιεχόμενο που παράγεται από τον χρήστη.
- Λάβετε μέτρα για να είστε σε θέση να ανταποκριθείτε σε αρνητική επικοινωνιακή κριτική (feedback)
- Κτίσιμο αξιοπιστίας

Στη σημερινή εποχή σύνδεσης στο διαδίκτυο ένα κοινό είναι πιθανόν να περνάει αρκετό χρόνο στο ίντερνετ. Για το λόγο αυτό, κάποιιοι από τους κανόνες ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής B2C εκστρατείας έχουν αλλάξει. Η επιλεγείσα εκστρατεία B2C θα λάβει υπόψη της το ίντερνετ χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως ιστοσελίδες εταιρειών, προγράμματα συνεργασίας, κωδικούς άμεσης ανταπόκρισης (quick response (QR) codes) και μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν μια κοινή μέθοδο για να φτάσουν σε ένα ευρύ κοινό και να συνδεθούν με αυτά σε ένα περισσότερο προσωπικό επίπεδο. Για παράδειγμα, εάν ο ικανοποιημένος πελάτης πατήσει «like» σε μια σελίδα στο Facebook, όλες του οι ηλεκτρονικές επαφές θα το δουν αυτό. Κτίζοντας μια σελίδα «φαν» αυτόματα κερδίζεται μια διαφήμιση της εταιρείας. Επιπλέον, τους επιτρέπει να δουν τι λένε οι πελάτες για τα προϊόντα τους δίνοντας τους περισσότερες ιδέες για νέες εκστρατείες.

Τελικά, οι εταιρείες επίσης αναπτύσσουν προγράμματα αφοσίωσης πελατών μέσα από τις πρωτοβουλίες τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προσφέροντας ειδικές εκπτώσεις στους πελάτες που έχουν αγοράσει κάτι από την εταιρεία προηγουμένως και τους ακολουθούν διαδικτυακά ή σχολίασαν στη σελίδα τους. Αυτό μπορεί να ενεργοποιήσει τις επιπλέον επαναλαμβανόμενες επιχειρήσεις - κλειδί για οποιαδήποτε μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τις μεταβλητές χαρακτήρα, τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές και τις αγοραστικές τάσεις
- Τις best buy επιλογές πολυδιαυλικής υποστήριξης
- Ηλεκτρονικό εμπόριο και στρατηγική εστίαση

- Συναλλαγές B2B και B2C μεταξύ ενός οργανισμού, των προμηθευτών του και των πελατών του
- Μοντέλο δημιουργία στρατηγικής αξίας ψηφιακού μάρκετινγκ

### Μαθησιακά αποτελέσματα

- Αναλύστε την συμπεριφορά πωλήσεων μέσω διαδικτύου και πιο συγκεκριμένα πως τα προφίλ των καταναλωτών και οι ηλεκτρονικές εμπειρίες σχηματίζουν και επηρεάζουν την έκταση στην οποία τα άτομα είναι πιθανόν να εμπλέκονται με το ηλεκτρονικό περιβάλλον εμπορίου.
- Αξιολογήστε την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και περιγράψτε τους διάφορους τύπους για ηλεκτρονικές εμπορικές δραστηριότητες και στρατηγικές
- Ξεκινήστε να δημιουργείτε μια κατανόηση από την άποψη του εμπόρου των στρατηγικών εμπλοκών του ηλεκτρονικού εμπορίου στις αγορές καταναλωτών.
- Ξεχωρίστε τις διαφορές μεταξύ του ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ των οργανισμών από επιχείρηση προς επιχείρηση και επιχείρηση προς καταναλωτή.

### Λέξεις-κλειδιά

Επιχείρηση προς καταναλωτή (B2C)	Επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B)	Μοντέλο δημιουργίας στρατηγικής αξίας ψηφιακού μάρκετινγκ
----------------------------------	----------------------------------	---

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England

Αυτό το βιβλίο εξετάζει το ψηφιακό μάρκετινγκ για επιχειρήσεις B2B και εμπλέκει μια πρωτότυπη σειρά προκλήσεων αλλά επίσης παρουσιάζει τεράστιες ευκαιρίες. Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για ένα οργανισμό B2B είναι ότι το κοινό τυπικά περιορίζεται σε μια πολύ μικρή δεξαμενή.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

KANENA

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 11.1(χωρίς βαθμολόγηση)**

Κάποτε έγινε πρόβλεψη ότι το διαδίκτυο θα αντικαθιστούσε τα κεντρικά μεγάλα καταστήματα και ότι μέσα σε δέκα χρόνια η πλειοψηφία των λιανικών αγορών θα γίνονταν ηλεκτρονικά. Ωστόσο, ενώ οι ηλεκτρονικές αγορές συνεχίζουν να αυξάνονται χρόνο με το χρόνο, ακόμα εξακολουθούν να αποτελούν ένα μικρό μέρος των συνολικών δαπανημένων λιανικών αγορών. Εξηγείστε γιατί οι πρώιμες προβλέψεις δεν έχουν ικανοποιηθεί ούτε από την άποψη του καταναλωτή αλλά ούτε και του πωλητή.

#### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)**

**ΤΙΤΛΟΣ:** Κανάλια ψηφιακού μάρκετινγκ ως σημαντικό κομμάτι των αποτελεσματικών εκστρατειών μάρκετινγκ: χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πως να χρησιμοποιήσετε τα ψηφιακά μέσα ενημέρωσης (όπως μια σελίδα στο Facebook, ένα σύνδεσμο στο YouTube και Βίντεο, και κωδικούς QR) για να στηρίξετε μια ψηφιακή εκστρατεία.

(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

## Σύντομη Περίληψη

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαφέρουν από τα παραδοσιακά μέσα όσον αφορά τις ευκαιρίες και τις προσεγγίσεις μάρκετινγκ για εμπορικά σήματα (brands) καθώς και για την πρόσβαση τους σε καταναλωτές και την εναλλαγή τους με αυτούς κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μάρκετινγκ. Υπάρχουν ξεκάθαρες, σημαντικές εξελίξεις στην τεχνολογία και στην λειτουργικότητα μεταξύ των ιστών Web 1.0 και Web 2.0, αλλά η συμμετοχή και αλλαγή του χρήστη προσδιορίζει τι αποτελεί κοινωνική δικτύωση. Το εύρος και τα πλεονεκτήματα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μεγαλώνουν όσο ποτέ καθιστώντας κρίσιμο να προσδιοριστούν οι κατηγορίες διαύλων και οι διαφορετικές χρήσεις. Για τα εμπορικά σήματα (brands) είναι σημαντικό να προσδιοριστούν στρατηγικά οι σημαντικοί σκοποί και η αγορά σε κοινωνικές πλατφόρμες. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν ένα συμπληρωματικό, πρωτότυπο, συνδεδεμένο με τον καταναλωτή στοιχείο της μίξης του μάρκετινγκ.

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

*Τι είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Σε τι μοιάζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης;*

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν να ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας, μεταφοράς, συνεργασίας, και καλλιέργειας μεταξύ αλληλοσυνδεδεμένων και αλληλένδετων δικτύων των ανθρώπων, των κοινωνιών και των οργανισμών που ενισχύονται από τις τεχνολογικές δυνατότητες και κινητικότητα. Όπως και τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης έτσι και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης συμπεριλαμβάνουν διάφορους διαύλους και μέσα σε κάθε δίαυλο υπάρχουν συγκεκριμένα οχήματα. Για παράδειγμα, η τηλεόραση αποτελεί μέσο μαζικής ενημέρωσης και η τηλεοπτική εκπομπή *The Today Show* αποτελεί όχημα του μέσου της τηλεόρασης. Οι κοινωνικές κοινότητες αποτελούν δίαυλο κοινωνικών δικτύων και το LinkedIn αποτελεί ένα όχημα. *Πως η αλυσίδα αξίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επεξηγεί τις σχέσεις μεταξύ του διαδικτύου, κοινωνικών δικτύων καναλιών, κοινωνικού λογισμικού και των ενεργοποιημένων από το διαδίκτυο συσκευών που χρησιμοποιούμε για πρόσβαση και συμμετοχή; Σε ποιες δραστηριότητες συμμετέχουν οι άνθρωποι χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;* Η αλυσίδα αξίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επεξηγεί ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης απαρτίζονται από βασικές δραστηριότητες και υποστηρικτικά στοιχεία. Οι βασικές δραστηριότητες συμπεριλαμβάνουν τα πράγματα που οι άνθρωποι κάνουμε με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως converse, share, ανάρτηση, tag, ανέβασμα περιεχομένου (upload

content) και άλλα. Τα υποστηρικτικά στοιχεία συμπεριλαμβάνουν την υποδομή Web 2.0, τους διαύλους μέσων κοινωνικής δικτύωσης, το κοινωνικό λογισμικό και τις συσκευές που χρησιμοποιούμε για να αλληλεπιδράσουμε στο διαδίκτυο. *Τι είναι ο Web 2.0, και ποια είναι τα προσδιοριστικά του χαρακτηριστικά; Πως ο Web 2.0 προσθέτει αξία στον Web 1.0;* Ο Web 1.0 παρείχε στους χρήστες εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία, στην ψυχαγωγία και στα εργαλεία επικοινωνίας, αλλά με πολλούς τρόπους αντιστοιχούσε στην μετατόπιση υπαρκτού προγραμματισμού από παραδοσιακά μέσα όπως τηλεοπτικές εκπομπές και περιοδικά σε νέα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης.

Υπήρχαν οφέλη για τους καταναλωτές, αλλά ο Web 2.0 άλλαξε ριζικά τον ρόλο των καταναλωτών καθώς και τον ρόλο των παρόχων στην μετάδοση της πληροφορίας, της ψυχαγωγίας και των εργαλείων επικοινωνίας. Ο Web 2.0 προσθέτει αξία για το λόγο ότι κλιμακώνει αυτό που ονομάζουμε “fifth P” του μάρκετινγκ: την συμμετοχή (participation). Όταν ο καταναλωτής καταναλώνει εμπλέκεται σε ένα συνεχιζόμενο διάλογο με άλλα άτομα και με εταιρείες που το μερίδιο τους στη διαδικασία αυξάνεται - αυτό επιφέρει πιο ικανοποιητικά αποτελέσματα για καταναλωτές και πελάτες.

Ο Tim O'Reilly, πρωτοπόρος στις καινοτομίες τεχνολογίας, αναφέρει ότι ο Web 2.0, αφού οι εξελίξεις στην ηλεκτρονική τεχνολογία καθιστούν την αλληλεπίδραση πιθανή, ως τον φορέα που προσφέρει στοιχεία ελέγχου χρήστη, ελευθερία και τη δυνατό συμμετοχής σε διάλογο. Αρκετά χαρακτηριστικά υποστηρίζουν τη σημασία του τι αποτελεί ο Web 2.0: (1) ο ιστός ως πλατφόρμα, (2) τη συμμετοχή του χρήστη και τον πληθοπορισμό, (3) το περιεχόμενο που ορίζεται από το χρήστη, (4) τις επιπτώσεις δικτύου, (5) την κλιμακοθετησιμότητα, (6) το λογισμικό perpetual beta, και (7) την οικονομία φήμης. *Ποιες είναι οι σημαντικότερες δίαυλοι μέσω ενημέρωσης που συνδέονται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Πως αυτοί οι δίαυλοι διαφέρουν από τους εαυτούς τους και πως προσφέρουν αξία για τους χρήστες;* Οι σημαντικότεροι δίαυλοι μέσων κοινωνικής δικτύωσης συμπεριλαμβάνουν τις κοινωνικές κοινωνίες, την κοινωνική δημοσίευση, την κοινωνική ψυχαγωγία και το κοινωνικό εμπόριο. Ο κάθε δίαυλος ενσωματώνει τη δικτύωση, την λειτουργία επικοινωνίας, και το «sharing» μεταξύ των συνδεδεμένων ατόμων, αλλά ο κάθε ένας έχει μια διαφορετική εστίαση. Οι κοινωνίες εστιάζουν στις σχέσεις. Η δημοσίευση χαρακτηρίζει τη διάδοση και προώθηση του περιεχομένου. Οι δίαυλοι επικοινωνίας στρέφονται προς τη ψυχαγωγία και τις χρήσεις διάδοσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Το εμπόριο αναφέρεται στη λειτουργικότητα της αγοράς προϊόντων (shopping) των εφαρμογών κοινωνικών πολυμέσων. *Τι είναι το κοινωνικό λογισμικό; Πως το κοινωνικό λογισμικό συνδέεται με το περιβάλλον μέσων κοινωνικής δικτύωσης;* Το κοινωνικό λογισμικό συμπεριλαμβάνει εφαρμογές ή widgets που μπορούν να μεταφορτωθούν ή να ενσωματωθούν καθώς και υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης που προσφέρονται ηλεκτρονικά. Το κοινωνικό λογισμικό βοηθά τους χρήστες να εκτελέσουν δραστηριότητες όπως δημιουργία περιεχομένου ή κοινή χρήση δεδομένων. Πρόκειται για εφαρμογές λογισμικού κοινωνικής δικτύωσης για όλες τις τέσσερις ζώνες μέσων κοινωνικής δικτύωσης. *Γιατί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν τόση αξία για τους μαρκετίστες; Τι είναι το μάρκετινγκ μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης;* Το μάρκετινγκ μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για τη διευκόλυνση των ανταλλαγών μεταξύ των καταναλωτών και των οργανισμών. Έχει μεγάλη αξία για τους μαρκετίστες (marketers) για το λόγο ότι παρέχει μη δαπανηρή πρόσβαση σε

καταναλωτές και μια ποικιλία τρόπων αλληλεπίδρασης και δέσμευσης των καταναλωτών σε διαφορετικά σημεία στον κύκλο αγοράς-πώλησης. *Ποιους στόχους μάρκετινγκ μπορούν οι οργανισμοί να πληρούν όταν ενσωματώνουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στο μείγμα Μάρκετινγκ;* Υπάρχουν αρκετοί στόχοι μάρκετινγκ που μπορούν να επιτευχθούν χρησιμοποιώντας τεχνικές μάρκετινγκ μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η σήμανση (branding) και προώθηση, η έρευνα και η εξυπηρέτηση πελατών και οι στόχοι της διαχείρισης σχέσεων αποτελούν βιώσιμα στοιχεία όταν γίνεται χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Τι είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Σε τι μοιάζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης;
- Πως η αλυσίδα αξίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επεξηγεί τις σχέσεις μεταξύ του διαδικτύου, κοινωνικών δικτύων καναλιών, κοινωνικού λογισμικού και των ενεργοποιημένων από το διαδίκτυο συσκευών που χρησιμοποιούμε για πρόσβαση και συμμετοχή;
- Σε ποιες δραστηριότητες συμμετέχουν οι άνθρωποι χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;
- Τι είναι ο Web 2.0, και ποια είναι τα προσδιοριστικά του χαρακτηριστικά; Πως ο Web 2.0 προσθέτει αξία στον Web 1,0;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες διάυλοι μέσω ενημέρωσης που συνδέονται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Πως αυτοί οι διάυλοι διαφέρουν από τους εαυτούς τους και πως προσφέρουν αξία για τους χρήστες;
- Τι είναι το κοινωνικό λογισμικό; Πως το κοινωνικό λογισμικό συνδέεται με το περιβάλλον μέσων κοινωνικής δικτύωσης;
- Γιατί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν τόση αξία για τους μαρκετίστες; Τι είναι το μάρκετινγκ μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης;
- Ποιους στόχους μάρκετινγκ μπορούν οι οργανισμοί να πληρούν όταν ενσωματώνουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στο μείγμα μάρκετινγκ;

### **Μαθησιακά αποτελέσματα**

- Αναλύστε την κοινωνική συμπεριφορά και τη φιλοσοφία συμμετοχής
- Αναλύστε τις Ζώνες μέσων κοινωνικής δικτύωσης

- Αξιολογήστε τις 4 ζώνες των διαύλων μέσων κοινωνικής δικτύωσης
- Αξιολογήστε τη δομή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης
- Αναλύστε πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτυγχάνουν τους στόχους μάρκετινγκ

### Λέξεις-κλειδιά

Αλυσίδα αξίας μέσων κοινωνικής δικτύωσης	Web 2.0	Κοινωνικό λογισμικό	4 ζώνες μέσων κοινωνικής δικτύωσης
--	---------	---------------------	------------------------------------

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2012) Social Media Marketing 1st Edition. Prentice Hall

Αυτό το βιβλίο παρέχει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που διαφέρουν από τα παραδοσιακά μέσα όσον αφορά τις ευκαιρίες και τις προσεγγίσεις μάρκετινγκ για εμπορικά σήματα (brands) καθώς και για την πρόσβαση τους σε καταναλωτές και την εναλλαγή τους με αυτούς κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μάρκετινγκ.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

KANENA

### Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες

#### Άσκηση 12.1(χωρίς βαθμολόγηση)

Συζητήστε με κριτική σκέψη πως μπορούν τα εμπορικά σήματα (brands) να χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να αναπτύξουν μεγαλύτερη αξία μέσων ενημέρωσης

#### Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)

**ΤΙΤΛΟΣ:** Σχεδιάστε την εκστρατεία: α) στόχοι σχεδιασμού και εκστρατείας, β) προϋπολογισμός, γ) στοχευόμενη αγορά - κοινό, δ) τακτική, και ε) ηλεκτρονική ανάλυση / μέτρηση (web analytics / metrics) για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της εκστρατείας

(13<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### **Σύντομη Περίληψη**

Αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται στα διαφορετικά στάδια που οι μαρκετίστες χρησιμοποιούν για να αναπτύξουν μια στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ. Αυτό συμπεριλαμβάνει την ανασκόπηση της κατάστασης τα μοντέλα στρατηγικών επιχειρήσεων και εσόδων, τη στρατηγική στοχευόμενης αγοράς, τη στρατηγική τοποθέτησης στην πολυαδιαυλική στρατηγική διανομής και την πολυαδιαυλική στρατηγική επικοινωνιών.

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Αυτό το κεφάλαιο στρατηγικής εκστρατείας ψηφιακού μάρκετινγκ παρέχει μια δομημένη προσέγγιση συνένωσης όλων των μερών αυτού του μαθήματος, για να δημιουργήσουν ένα συνεκτικό πλάνο ψηφιακού μάρκετινγκ. Αυτό το κεφάλαιο βασίζεται στη στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ και στην μεθοδολογία εκστρατείας που ενσωματώνει μια διαδικασία δέκα βημάτων που βασίζεται σε τρία διακριτά μέρη. Το πρώτο μέρος συμπεριλαμβάνει μια άσκηση ανάλυσης της κατάστασης, μια επίσημη διαδικασία συλλογής πληροφοριών και μια άσκηση προσδιορισμού κοινού. Το δεύτερο μέρος αναπτύσσει μια σειρά από σαφείς και σημαντικούς στόχους για το πλάνο ψηφιακού μάρκετινγκ. Τα κατάλληλα εργαλεία επιλέγονται στη βάση του προβλεπόμενου κοινού, και οι στόχοι και ο προϋπολογισμός τοποθετούνται με βάση τις διαύλους που παραθέτονται στο πλαίσιο της στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ. Αναπτύσσεται ένα σχέδιο δράσης για να παρέχει μια δομή συνεκτικού πλάνου, συμπεριλαμβανομένων των σημείων αναφοράς, των παραδοτέων και των πόρων. Το τρίτο μέρος της στρατηγικής Ψηφιακού μάρκετινγκ και της μεθοδολογίας εκστρατείας εστιάζεται στην σημαντικότητα μιας επαναληπτικής διαδικασίας ελέγχου, της ανάλυσης και της ενίσχυσης που βασίζεται στην απόδοση. Αυτό το κεφάλαιο της εκστρατείας στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ σας παρέχει τις δεξιότητες ώστε να δημιουργήσετε ένα επίσημο πλάνο ψηφιακού μάρκετινγκ για οποιοδήποτε οργανισμό πράγμα που θα σας επιτρέψει να εφαρμόσετε μια επιτυχημένη και αποτελεσματική στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ.

### **Στόχοι/Σκοποί**

Οι στόχοι και οι σκοποί αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουν οι φοιτητές και να αξιολογήσουν με κριτική σκέψη τις ακόλουθες έννοιες:

- Ποια είναι τα οργανωτικά προβλήματα εάν δεν υπάρχει στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ;



- Τι είναι η στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ;
- Ποια τα ουσιώδη της στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ;
- Τις εσωτερικές και εξωτερικές επιρροές στη στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ
- Την ιεραρχία των οργανωτικών πλάνων συμπεριλαμβανομένων πλάνων ψηφιακού μάρκετινγκ
- Την παραγόμενη SWOT ανάλυση ειδική κατά δίαυλο η οποία δείχνει τις συνήθεις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται από ψηφιακά μέσα ενημέρωσης
- Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης για μια εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)
- Τη σχέση μεταξύ των σκοπών, των στρατηγικών και των δεικτών απόδοσης
- Τις κοινές επιλογές της ηλεκτρονικής στοχοποίησης
- Τα στάδια της ανάπτυξης της στοχευόμενης στρατηγικής μάρκετινγκ
- Την εναλλακτική τοποθέτηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών
- Τις στρατηγικές επιλογές για μια εταιρεία σε σχέση με την σημαντικότητα του διαδικτύου ως δίαυλο
- Τις επιρροές στους πελάτες πολυδιαυλικής λήψης αποφάσεων

### Μαθησιακά αποτελέσματα

- Αναλύστε τις προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν στρατηγικές ψηφιακού μάρκετινγκ
- Αναλύστε πως η στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ σχετίζεται με ανάπτυξη άλλης στρατηγικής
- Προσδιορίστε τις κύριες στρατηγικές επιλογές για ψηφιακό μάρκετινγκ

### Λέξεις-κλειδιά

Επισκόπηση κατάστασης	ανάπτυξη αγορά και προϊόντος	Μοντέλα στρατηγικών επιχειρήσεων και εσόδων.	Στοχευόμεν η στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ	Στρατηγική τοποθέτησης και διαφοροποίησης	Πολυδιαυλική ή στρατηγική διανομής
Πολυδιαυλική ή στρατηγική επικοινωνιών					

### Σχετική βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/υλικό**

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education Ltd, England

Αυτό το βιβλίο επικεντρώνεται στα διαφορετικά στάδια που οι μαρκετίστες χρησιμοποιούν για να αναπτύξουν μια στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ.

Βλαχοπούλου Μάρω , Δημητριάδης Σέργιος. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ Καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον. Εκδοτικός Οίκος Rosili

- **Επιπρόσθετες πηγές/υλικό**

KANENA

### **Ασκήσεις αυτο-αξιολόγησης/δραστηριότητες**

#### **Άσκηση 13.1** (αποτελεί το 40% της συνολικής βαθμολογίας)

Οι φοιτητές είναι ανάγκη να σχεδιάσουν μια στρατηγική εκστρατεία ηλεκτρονικού επιχειρήν (e-business) / ψηφιακού μάρκετινγκ για ένα οργανισμό της επιλογής τους.

Στρατηγική εκστρατείας ψηφιακού μάρκετινγκ.

- Που χωρά η στρατηγική διαδικτύου; Η ουσία της στρατηγικής διαδικτυακού μάρκετινγκ σε σύγκριση με άλλες στρατηγικές σε σχέση με το οργανισμό που έχετε επιλέξει.
- Η ανάγκη μιας ξεχωριστής / ενσωματωμένης στρατηγικής. Τα προβλήματα εάν δεν προβλέπεται συγκεκριμένη στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ σε σχέση με τον επιλεγμένο σας οργανισμό.
- Επισκόπηση της κατάστασης. Μοντέλα σταδίου της εσωτερικής κατάστασης σχετικά με τον οργανισμό που έχετε επιλέξει.
- Τοποθέτηση στόχου. Συζητήστε τους τύπους των πλεονεκτημάτων και των σκοπών σε σχέση με τον οργανισμό που έχετε επιλέξει που επιδεικνύει την αξία της σχεδίασης των ΚΔΕ (KPIs).
- Απόφαση στρατηγικής 1. Ανάπτυξη αγοράς και προϊόντος. Διατυπώστε αυτό σε σχέση με την ανάπτυξη σε σχέση με τον οργανισμό που έχετε επιλέξει.
- Απόφαση στρατηγικής 2: Μοντέλα στρατηγικών επιχείρησης και εσόδων. Συζητήστε και αξιολογήστε με κριτική σκέψη αυτές τις στρατηγικές σε σχέση με τον οργανισμό που έχετε επιλέξει.
- Απόφαση στρατηγικής 3: Στρατηγική της στοχευόμενης αγοράς. Επιδείξτε τις κοινές επιλογές στόχου - σε σχέση με τον οργανισμό που έχετε επιλέξει.
- Απόφαση στρατηγικής 4: Στρατηγική τοποθέτησης και διαφοροποίησης Σχεδιάστε τη στρατηγική τοποθέτησης και διαφοροποίησης του οργανισμού που έχετε επιλέξει

- Απόφαση στρατηγικής 5: Πολυδιαυλική στρατηγική διανομής. Επιδεικνύει τη συνέχεια μεταξύ των ηλεκτρονικών και μη επικέντρων και επιδεικνύει κάποιους από τους κύριους παράγοντες που αξιολογούν την σημαντικότητα του διαδικτύου σε σχέση με τον οργανισμό που έχετε επιλέξει.
- Απόφαση 6: Πολυδιαυλική στρατηγική επικοινωνιών. Πρέπει να παρουσιαστεί ένας χάρτης κάλυψης διαύλων ο οποίος πρέπει να είναι σχεδιασμένος με βάση τον οργανισμό που έχετε επιλέξει.

#### ΟΔΗΓΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

- Η εργασία πρέπει να έχει έκταση περίπου 5000 λέξεων.
- Η εργασία πρέπει να είναι δακτυλογραφημένη με κανονικούς τυπογραφικούς χαρακτήρες και γραμματοσειρά (Arial ή Times New Roman, μέγεθος 12, διπλό διάστημα) και να παρουσιάζεται με συγκροτημένο τρόπο. Όλες οι αναφορές/βιβλιογραφία πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο τέλος της εργασίας σας. Είναι υποχρεωτικό να χρησιμοποιήσετε το σύστημα αναφοράς Harvard (Harvard reference system). Θα χάνονται βαθμοί λόγω ανεπαρκούς παρουσίασης.
- Αυτή αποτελεί ατομική εργασία.
- Η εργασία πρέπει να παραδίδεται ηλεκτρονικά μέσω του συστήματος Blackboard.
- Απαιτείται η χρήση βιβλίων, ακαδημαϊκών περιοδικών, παραπομπές κειμένων και παρέχετε μια σελίδα με τουλάχιστον 10-15 αναφορές. Οι φοιτητές δεν πρέπει να χρησιμοποιούν την ιστοσελίδα Wikipedia ή άλλες σχετικές ιστοσελίδες.

#### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας (15 ώρες)**

## **Τελική Τηλεδιάσκεψη (Teleconference) /Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση**

Κατά τη διάρκεια αυτής της τελικής τηλεδιάσκεψης οι φοιτητές ενημερώνονται σχετικά με την μορφή της τελικής εξέτασης (π.χ. Ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, σύντομες ή μακροσκελείς απαντήσεις, μελετών περίπτωσης κτλ.)

**ΤΙΤΛΟΣ:**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**  
Περίπου **50** ώρες.

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

**Τίτλος:** Η επανάσταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν/ψηφιακού μάρκετινγκ (e-business/e-commerce) αποτελεί απλά την αρχή.

### (1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 1.1

Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) σε μια ευρεία έννοια μπορεί να προσδιοριστεί ως: Χρήση του διαδικτύου και του ιστού (Web) για τη διεξαγωγή επιχειρηματικών συναλλαγών. Ένας πιο τεχνικός ορισμός θα ήταν: Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) ενεργοποιεί ψηφιακά εμπορικές συναλλαγές μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) διαφέρει από το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) στο γεγονός ότι *καμία εμπορική* συναλλαγή (μια ανταλλαγή αξίας μεταξύ οργανωτικών ή ατομικών ορίων) λαμβάνει χώρα στο ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business). Το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) αποτελεί τη ψηφιακή ενεργοποίηση συναλλαγών και διαδικασιών *μέσα* σε μια εταιρεία, και επομένως δεν συμπεριλαμβάνει οποιαδήποτε ανταλλαγή σε αξία. Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) και το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) εφάπτονται στα όρια μιας επιχείρησης στο σημείο όπου τα εσωτερικά επιχειρηματικά συστήματα συνδέονται με τους προμηθευτές. Για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) μετατρέπεται σε ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) όταν προκύπτει ανταλλαγή αξίας ανά τα όρια εταιρειών.

**Τίτλος:** Επιχειρηματικά μοντέλα και πρότυπα ψηφιακού μάρκετινγκ (e-commerce)

### (2<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### Άσκηση 2.1

Τα πέντε βασικά μοντέλα εσόδων που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) είναι τα εξής:

- Μοντέλο εσόδων από διαφήμιση
- Μοντέλο εσόδων μέσω συνδρομής
- Μοντέλο εσόδων μέσω χρεώσεων συναλλαγών
- Μοντέλο εσόδων μέσω πώλησης

- Μοντέλο εσόδων μέσω δικτύου θυγατρικής

Το μοντέλο διαφήμισης αντλεί τα κέρδη του μέσα από την ανάρτηση πληρωμένων διαφημίσεων σε μια ιστοσελίδα. Ο στόχος είναι να πείσει τους διαφημιστές ότι η ιστοσελίδα μπορεί να ελκύσει μεγάλη τηλεθέαση, ή τηλεθέαση η οποία να ανταποκρίνεται στο εξειδικευμένο μάρκετινγκ που αναζητείται από το διαφημιστή. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το μοντέλο συνδρομής προσφέρουν στους χρήστες πρόσβαση σε μερικό ή ολόκληρο το περιεχόμενο ή τις υπηρεσίες τους με την είσπραξη ενός αντιτίμου. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το μοντέλο χρεώσεων συναλλαγών αντλούν κέρδος από την ενεργοποίηση ή την εκτέλεση συναλλαγών. Για παράδειγμα εφαρμόζονται χρεώσεις συναλλαγής στο eBay όταν ένας πωλητής καταφέρει να πουλήσει ένα προϊόν σε δημοπρασία. Το E\*Trade λαμβάνει ένα αντίτιμο συναλλαγής όταν εκτελεί μια συναλλαγή αποθέματος για ένα πελάτη. Στο μοντέλο εσόδων μέσω πώλησης οι εταιρείες αντλούν κέρδη απευθείας από την πώληση αγαθών, πληροφοριών ή υπηρεσιών που προσφέρονται προς τους καταναλωτές. Στο μοντέλο εσόδων μέσω δικτύου συνεργατών οι ιστοσελίδες λαμβάνουν τέλη από παραπομπές ή ένα ποσοστό από τα έσοδα από οποιεσδήποτε πωλήσεις προκύπτουν από την παροχή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον συνεργάτη.

**Τίτλος:** Κτίζοντας μια παρουσία επιχειρηματικού ψηφιακού μάρκετινγκ Ιστοσελίδες (websites), Mobile Sites και Εφαρμογές (apps)

### (3<sup>η</sup> Εβδομάδα)

#### **Άσκηση 3.1**

Ο κύκλος ζωής των συστημάτων ανάπτυξης αποτελεί μεθοδολογία για την κατανόηση των επιχειρηματικών στόχων οποιουδήποτε συστήματος ώστε να σχεδιαστεί μια κατάλληλη λύση. Τα πέντε σημαντικότερα βήματα στο σύγχρονο έλεγχο σύνδεσης δεδομένων (SDLC) για μια ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) είναι: η ανάλυση συστημάτων, η σχεδίαση συστημάτων, το κτίσιμο συστήματος, η δοκιμή συστήματος και η εφαρμογή. Στο βήμα ανάλυσης συστήματος προσδιορίζονται οι επιχειρηματικοί στόχοι για την ιστοσελίδα. Ο κατάλογος των αναγκαίων δεξιοτήτων για την ιστοσελίδα μεταφράζεται σε καταλόγους των τύπων των συστημάτων πληροφοριών και των στοιχείων πληροφοριών που είναι αναγκαίων για να επιτευχθούν. Έπειτα, πρέπει να προσδιοριστούν τα κύρια στοιχεία στο σύστημα και οι σχέσεις που έχουν μεταξύ τους. Η σχεδίαση του συστήματος συμπεριλαμβάνει ένα διάγραμμα ροής δεδομένων και τα φυσικά στοιχεία που θα χρειαστεί να αγοραστούν. Αφού κατασκευαστεί και προγραμματιστεί το σύστημα, οι ενότητες του προγράμματος πρέπει να δοκιμάζονται ξεχωριστά και έπειτα η ιστοσελίδα πρέπει να δοκιμάζεται ως ένα σύνολο, εξετάζοντας το κάθε νοητό μονοπάτι που ένας χρήστης μπορεί να χρησιμοποιήσει ενώ βρίσκεται σε μια ιστοσελίδα. Η εφαρμογή μιας ιστοσελίδας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) συμπεριλαμβάνει τη συνεχιζόμενη συντήρηση που θα χρειάζεται να γίνει κατά τη διάρκεια του χρόνου ζωής του για να καταστεί

λειτουργικό, συμπεριλαμβανομένης της διόρθωσης λαθών και της συνέχισης βελτίωσης, ενημέρωσης και τροποποίησης συνδέσμων και άλλων χαρακτηριστικών ιστοσελίδας.

**Τίτλος:** Ασφάλεια επιχειρήσεων ψηφιακού μάρκετινγκ (e-commerce) και συστήματα πληρωμών

#### (4<sup>η</sup> Εβδομάδα)

##### Άσκηση 4.1

Τα πέντε βήματα στην ανάπτυξη ενός πλάνου ασφαλείας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) είναι:

- Η υλοποίηση εκτίμησης επικινδυνότητας
- Η ανάπτυξη πολιτικής ασφαλείας
- Η ανάπτυξη ενός πλάνου υλοποίησης
- Η δημιουργία ενός οργανισμού ασφαλείας:
- Η υλοποίηση ελέγχου ασφαλείας

**Τίτλος:** Ψηφιακό μάρκετινγκ από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce): Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού και Συνεργατικό εμπόριο (Collaborative Commerce)

#### (6<sup>η</sup> Εβδομάδα)

##### Άσκηση 6.1

Το ηλεκτρονικό εμπόριο από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B E-commerce) υπόσχεται πολλά στρατηγικά πλεονεκτήματα για τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους πωλητές συμπεριλαμβανομένων:

- Χαμηλότερων διοικητικών εξόδων.
- Χαμηλότερων εξόδων αναζήτησης για αγοραστές.
- Μειωμένων αποθεματικών εξόδων λόγω αυξημένου ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών (που αυξάνει την διαφάνεια της τιμής) και μείωση του αποθέματος στο ελάχιστο δυνατό.
- Χαμηλότερων εξόδων συναλλαγών λόγω το περιορισμού της γραφειοκρατίας και μερικός αυτοματισμός της διαδικασία σύναψης συμβάσεων.
- Της αυξανόμενης παραγωγής ευελιξίας μέσω διασφάλισης της «έγκαιρης» παράδοσης των μερών.
- Της βελτιωμένης ποιότητας των προϊόντων λόγω της αυξημένης συνεργασίας μεταξύ των αγοραστών και πωλητών μειώνοντας τα θέματα ποιότητας.
- Του μειωμένου χρόνου κύκλου ζωής του προϊόντος λόγω της διάδοσης των σχεδίων και προγραμμάτων παραγωγής με τους προμηθευτές.



- Των αυξημένων ευκαιριών για συνεργασία με προμηθευτές και διανομείς.
- Της αυξημένης διαφάνειας τιμής.

**Τίτλος:** Επιχειρηματική δομή ψηφιακού μάρκετινγκ (E-commerce business Infrastructure): Το διαδίκτυο, ο Παγκόσμιος Ιστός και η Κινητή πλατφόρμα (Mobile Platform)

(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 7.1

Τα ασύρματα συστήματα σύνδεσης στο διαδίκτυο όπως τα συστήματα 3G/4G/5G συνδέουν τον χρήστη με ένα σύστημα τηλεφωνίας και χρησιμοποιούν μια τεχνολογία πακετομεταγωγής (packet-switched) που είναι πιο αποτελεσματική και γρήγορη από ότι τα δίκτυα κυκλομεταγωγής (circuit-switched). Τα δίκτυα 3G/4G φτάνουν σε ταχύτητες που κυμαίνονται από 384 Kbps για χρήστες κινητής τηλεφωνίας σε ένα αμάξι, μέχρι 2 Kbps για ακίνητους χρήστες. Αυτά τα δίκτυα αποτελούν δίκτυα ευρύ φάσματος σχεδόν απεριόριστου φάσματος, και αποτελούν την βάση για τα smartphones, των υβριδικών φορητών συσκευών που συνδυάζουν την λειτουργικότητα ενός υπολογιστή με αυτήν ενός κινητού τηλεφώνου, και απαιτούν σύνδεση σε εταιρεία κινητής τηλεφωνίας. Επιτρέπουν στους καταναλωτές να έχουν φωνητικές συνομιλίες, να στέλνουν και να λαμβάνουν μηνύματα κειμένου ή ηλεκτρονικά μηνύματα και επιτρέπουν τη χρήση διαδικτύου. Το 5G παρέχει σύνδεση στο internet ευρείας υψηλού εύρους ζώνη που φτάνει τα 10 Gbps ή περισσότερα, υποστηρίζει μέχρι και 100.000 συνδέσεις ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο (γνωστές ως συνδέσεις μηχανής σε μηχανή (M2M)), και επικοινωνίες με πολύ χαμηλό χρόνο απόκρισης (λιγότερο από 10 χιλιοστά του δευτερολέπτου). Τα ασύρματα συστήματα σύνδεσης στο διαδίκτυο βάσει δικτύου των υπολογιστών έχουν ένα εντελώς διαφορετικό ιστορικό που βασίζεται στα εταιρικά εγχώρια δίκτυα. Εδώ η άσκηση είναι να συνδεθούν οι υπολογιστές των ακινητοποιημένων πελατών σε υπολογιστές διακομιστή μέσα σε τοπικές περιοχές μερικών εκατοντάδων μέτρων. Το ασύρματο δίκτυο (Wi-Fi) ήταν το πρώτο εμπορικά βιώσιμο πρότυπο για ασύρματα τοπικά δίκτυα. Σε ένα ασύρματο δίκτυο (Wi-Fi) ένα σημείο ασύρματης πρόσβασης συνδέεται απευθείας στο Internet μέσω μιας σύνδεσης ευρείας ζώνης (καλώδιο ή DSL ή γραμμή T1), και έπειτα μεταφέρει τα δορυφορικά σήματα σε άλλους πομπούς/δέκτες που συνήθως είναι εγκατεστημένη σε φορητούς υπολογιστές. Το Wi-Fi προσφέρει δυναμικότητα ευρυζωνικής συνδετικότητας (μέχρι 11 Mbps), κατάλληλη για πλοήγηση στον ιστόκαι για άλλες εταιρικές χρήσεις, αλλά με πολύ πιο περιορισμένο εύρος (300 πόδια).

**Τίτλος:** Εισαγωγή στο ψηφιακό μάρκετινγκ (digital marketing): διαδικτυακή εμπειρία του πελάτη

## (8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 8.1

Ο στόχος αυτού του ερωτήματος είναι να υπογραμμιστεί ότι ο ιστός δεν είναι κατάλληλος για άμεσες πωλήσεις για όλα τα προϊόντα. Αλλά τα ψηφιακά μέσα ενημέρωσης μπορεί να χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης και δημιουργίας εμπορικού σήματος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη διαφήμιση πλαισίου σε ιστοσελίδες τρίτων μερών Όπως παραδείγματος χάρη η ιστοσελίδα [www.handbag.com](http://www.handbag.com) για μια εταιρεία καλλυντικών που δεσμεύει σε ένα γυναικείο κοινό ή η ιστοσελίδα [www.fhm.com](http://www.fhm.com) για άντρες. Αυτή η δέσμευση μπορεί να προκύψει μέσα από microsites που ανήκουν σε εκδότες ή από φίρμες και κοινωνικά δίκτυα. Οι καταναλωτές μπορεί να ενθαρρυνθούν να εγγραφούν σε ηλεκτρονικά δελτία ενημέρωσης ή να εμπλακούν σε προωθήσεις προϊόντων μέσω SMS. Οι φοιτητές πρέπει να μάθουν τις έννοιες του εισερχόμενου και μάρκετινγκ περιεχομένου για να δείξουν πως οι σχέσεις με τους καταναλωτές μπορεί να αναπτυχθούν. Καλά παραδείγματα είναι τα Bacardi, Lynx και Red Bull.

**Τίτλος:** Μορφές ψηφιακών επικοινωνιών μάρκετινγκ και ειδικά θέματα στις ψηφιακές επικοινωνίες μάρκετινγκ: κατάλογοι ηλεκτρονικών διευθύνσεων και κινητό μάρκετινγκ (mobile marketing) (ενεργοποιούνται από το μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων (database marketing), μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), Διαδικασία βελτιστοποίησης ιστοσελίδας (Search Engine Optimization-SEO), βελτιστοποίηση ιστοσελίδας (website optimization), περιήγηση (click stream) και δοκιμή κατά τη λειτουργία (on-line testing).

## (9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 9.1

Ο φοιτητής πρέπει να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητα στο ξεκίνημα της ερώτησης αναφέροντας την δυνατότητα της διαφήμισης να πληροφορήσει, να πείσει, να υπενθυμίσει, να κτίσει εμπορικό σήμα ή να ενθαρρύνει τη δράση. Αυτά χρειάζονται να αντισταθμιστούν ενάντια στο κόστος της διαφήμισης και της ευκολίας εύρεσης μιας κατάλληλης διαδικτυακής τοποθεσίας για το στοχευόμενο της κοινό.

**Τίτλος:** Επικοινωνίες ψηφιακού μάρκετινγκ Επιχείρησης προς τον καταναλωτή vs. Επιχείρησης προς επιχείρηση

## (11<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 11.1

Τα αποδεικτικά στοιχεία των πωλήσεων μπορεί να παρουσιαστούν για να δείξουν ότι πιθανόν να μην πρόκειται για αυτή την περίπτωση. Πολλοί ακόμα απολαμβάνουν εκτός διαδικτύου εμπειρία shopping, η οποία δεν μπορεί να εφαρμοστεί ηλεκτρονικά. Για ορισμένα τυποποιημένα προϊόντα όπως βιβλία, το διαδίκτυο προσφέρει σαφή

πλεονεκτήματα αλλά παρόλα αυτά το φυσικό βιβλιοπωλείο θα συνεχίσει να υπάρχει και έπειτα από δέκα χρόνια.

**Τίτλος:** Κανάλια ψηφιακού μάρκετινγκ ως σημαντικό κομμάτι των αποτελεσματικών εκστρατειών μάρκετινγκ: χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πως να χρησιμοποιήσετε τα ψηφιακά μέσα ενημέρωσης (όπως μια σελίδα στο Facebook, ένα σύνδεσμο στο YouTube και Βίντεο, και κωδικούς QR) για να στηρίξετε μια ψηφιακή εκστρατεία.

### **(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 12.1**

Η επικοινωνία από στόμα σε στόμα (Word of mouth (WOM)) (ούτως καλούμενη ως εντύπωσης επηρεασμού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης) και η δημοσιότητα αποτελούν μορφές μέσων που έχουν αποκτηθεί. Οι εταιρείες απελευθερώνουν περιεχόμενο μέσω δελτίου τύπου και πληρωμένων καναλιών, συμμετέχουν σε κοινωνικές εκδηλώσεις και φιλανθρωπικούς σκοπούς, δημιουργούν τεχνάσματα σχεδιασμένα να τραβήξουν την προσοχή των μέσων και να δημιουργήσουν θόρυβο και να προσφέρουν εξαιρετική ποιότητα υπηρεσιών όλα με την ελπίδα ότι θα διαδοθεί το μήνυμα του εμπορικού σήματος. (brand)



**FORM: 200.1.3**

## **STUDY GUIDE**

**COURSE: MBA650 INVESTMENT AND RISK MANAGEMENT**

### Course Information

<b>Institution</b>	European University Cyprus		
<b>Programme of Study</b>	MBA		
<b>Course</b>	<b>MBA650</b>	<b>INVESTMENT AND RISK MANAGEMENT</b>	
<b>Level</b>	Undergraduate <input type="checkbox"/>	Postgraduate (Master) X <input type="checkbox"/>	
<b>Language of Instruction</b>	English		
<b>Course Type</b>	Compulsory <input type="checkbox"/>	Elective X <input type="checkbox"/>	
<b>Number of Teleconferences</b>	Total: Up to 6	Face to Face: -	Teleconferences: Up to 6
<b>Number of Assignments</b>	3 Graded Assignments		
<b>Assessment</b>	Assignments	Final Examination	
	50 %	50 %	
<b>Number of ECTS Credits</b>	10		

Study Guide drafted by:	Dr. Onisiforos Iordanou
Editing and Final Approval of Study Guide by:	Dr. Lycourgos Hadjiphanis Prof. George Papageorgiou

## CONTENTS

WEEK	TOPIC	PAGE
	1 <sup>st</sup> Teleconference/Group Consultation Meeting: Introduction to the Course	4
Week 1	A Brief History of Risk and Return	6
Week 2	Buying and Selling Securities. Security Types.	9
Week 3	Mutual Funds	13
Week 4	The Stock Market and Common Stock Valuation. Stock Price Behavior and Market Efficiency.	17
Week 5	Interest Rates	20
Week 6	Bond Prices and Yields	23
Week 7	Corporate Bonds and Government Bonds. Mortgage-Backed Securities	25
Week 8	Stock Options	28
Week 9	Option Valuation. Futures Contracts.	30
Week 10	Diversification and Asset Allocation	34
Week 11	Return, Risk, And the Security Market Line	37
Week 12	Performance Evaluation and Risk Management	44
Week 13	Value at Risk (VAR)	48
	Final Teleconference/Group Consultation Meeting	51
Week 14	Final Examination	52
	Indicative Answers for Self-Assessment Exercises	53

**1<sup>ST</sup> TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING:  
INTRODUCTION**

**Programme Presentation**

○ **Short description & objectives**

The MBA program aims to develop students multi-disciplined management knowledge and skills creating well-rounded business leaders who can work across organizational boundaries in today's business world. Remaining in close contact with the business world and reacting quickly to changes in the business climate in setting the content of its MBA program, the School aims at furnishing students with entrepreneurial skills and a clear vision for the future

- To provide an education leading to an academic degree, namely a Master in Business Administration (MBA);
- To develop the student's capacity to think, write and speak effectively and creatively;
- To develop an appreciation of and respect for social, moral and ethical values as the foundation of man's relationship to his fellow-man and his responsibilities to this community and country;
- To build breadth of respect, and provide sufficient specialization to meet basic professional and career requirements;
- To provide the student with the basic requirements for academic and/or career advancement

**Presentation of the Course through the Study Guide**

○ **Short description & objectives**

This course will introduce students to the fundamentals of investments, financial markets and the main types of risk factors that financial institutions face in the shifting economic setting. The course will familiarize students to the tools and techniques commonly used to recognize and manage financial risk. Students will probe into the development of estimation methods for valuation, measurement and risk mitigation of financial securities.

Upon successful completion of this course students should be able to:

- Identify the essential characteristics of various investment vehicles and the organization and operation of the securities markets.
- Identify the concepts of return and risk, the ways in which they can be measured and their significance in terms of investor objectives.
- Analyze the context of risk management, risk identification and prioritization.
- Identify and apply the risk management theories in practical real life in banking, insurance, financial services and business.
- Apply and analyze Derivatives Instruments
- Apply the Black-Scholes formula and the binomial tree for options valuation.
- Apply the VAR model.

**Recommended student work time**

Approximately 5 hours (including the study of the Guide)



## TITLE: A Brief History of Risk and Return

(1<sup>st</sup> Week)

### Summary

This chapter explores financial market history. Such a history lesson is useful because it tells us what to expect in the way of returns from risky assets. We summarized our study of market history with two key lessons:

1. Risky assets, on average, earn a risk premium. There is a reward for bearing risk.
2. The greater the potential reward from a risk investment, the greater is the risk.

When we put these two lessons together, we concluded that there is a risk- return trade-off: The only way to earn a higher return is to take on greater risk.

### Introductory Remarks

#### Key Points

Returns: This chapter uses financial market history to provide information about risk and return. In general, two key observations emerge:

- There is a reward for bearing risk and, on average, the reward has been considerable.
- Greater rewards are accompanied by greater risks.

The important point is that risk and return are always linked together.

The Historical Record: We examine year-to-year historical rates of return on five categories of investments:

- Large-company stocks, which is based on the Standard & Poor's 500 index (S&P 500).
- Small-company stocks, where "small" corresponds to the smallest 20% of the companies listed on the New York Stock Exchange, as measured by the market value of outstanding stock.

- Long-term corporate bonds, which is a portfolio of high-quality bonds with 20 years to maturity.
  - Long-term U.S. Treasury bonds, which is a portfolio of U.S. government bonds with 20 years to maturity.
  - U.S. Treasury bills (T-bills) with a three-month life.
- The annual percentage changes in the Consumer Price Index (CPI) are also calculated as a comparison to consumer price goods inflation.

### Average Returns: The First Lesson

This section provides simple measures to accurately summarize and describe all of these numbers, starting with calculating average returns.

### Return Variability: The Second Lesson

Variance and standard deviation provide a measure of return volatility or how much the actual return differs from this average in a typical year. This is the same variance and standard deviation discussed in statistics courses.

**Risk and Return:** If we are unwilling to take on any risk, but we are willing to forego the use of our money for a while, then we can earn the risk-free rate. We can think of this as the time value of money. If we are willing to bear risk, then we can expect to earn a risk premium, on average. We can think of these two factors as the "wait" component and the "worry" component.

Notice that the risk premium is not guaranteed, it is "on average." Risky investments by their very nature of being risky do not always pay more than risk-free investments. Also, only those risks that are unavoidable are compensated by the risk premium. There is no reward for bearing avoidable risk.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- distinguish between Risky assets and risk free assets
- different types of assets
- introduce some key terms such as risk, returns, average returns, return variability, risk premium.

## Learning Outcomes

After reading this chapter, the students should be able to:

- Evaluate why it is important to study investment and risk management.
- Analyze the major types of risky assets.
- Analyze the evolution of risk from its early years to today.
- Specify and understand the risk and return
- Understand that there is a reward for bearing risk and, on average, the reward has been considerable

## Key Words

Risk	<i>Return</i> <i>Total return</i> Percentage Returns Average Returns	interest	Risk remiums	<i>Risk-free</i> <i>rate</i>	Return Variability
------	--	----------	-----------------	---------------------------------	-----------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. The text offers a balanced, unified treatment of the four main types of financial investments—stocks, bonds, options, and futures. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Jordan's managerial perspective and superior pedagogy combine with a complete digital solution to help students achieve higher outcomes in the course. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

Essentials of Investments , by Bodie Kane and Marcus, 10th Edition, Irwin McGraw Hill.

The market leading investments textbook Essentials of Investments by Bodie Kane and Marcus emphasizes asset allocation while presenting the practical applications of investment theory. The authors have eliminated unnecessary mathematical detail and

concentrate on the intuition and insights that will be useful to practitioners throughout their careers as new ideas and challenges emerge from the financial marketplace.

Essentials of Investments , by Bodie Kane and Marcus, 10th Edition, Irwin McGraw Hill.

eTextbook:

[https://www.amazon.com/Essentials-Investments-Mcgraw-hill-Finance-Insurance-ebook/dp/B01AAYZVGS/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?\\_encoding=UTF8&qid=&sr](https://www.amazon.com/Essentials-Investments-Mcgraw-hill-Finance-Insurance-ebook/dp/B01AAYZVGS/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr)

- **Supplementary Sources/Material**  
NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 1.1**(non-graded)

What is the risk premium?

**Recommended number of work hours for the student: 15 hours**

## **TITLES: Buying and Selling Securities Security Types**

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Summary**

These chapters covers the basics of the investing process. We begin by describing how you go about buying and selling securities such as stocks and bonds. Then we outline some important considerations and constraints to keep in mind as you get more involved in the investing process. Then, we introduces the different types of securities that are routinely bought and sold in financial markets around the world

For each security type, we will examine:

- its distinguishing characteristics,
- the potential gains and losses from owning it, and
- how its prices are quoted in the financial press.

### **Introductory Remarks**

#### Section 2.1 Getting Started

To get started simply set up a trading account with a broker. You will supply basic information and sign a customer's agreement. You then give your broker a check and instructions on how to invest your money. When your purchase (or sell) a stock you will pay a commission to the broker and you will instruct the broker whether to hold the shares or deliver them to you.

#### Section 2.2 Brokerage Accounts

The account agreement has important provisions about the types of trades that can be made, who can make them, and whether credit can be extended.

#### Section 2.3 Short Sales

*Short Sale is the* sale in which the seller does not actually own the security that is sold and *Short Interest is the* amount of common stock held in short positions.

#### Section 2.4 Investor Objectives, Constraints, and Strategies

Investing is simply deferred compensation. We invest to have more to spend later. So investing and saving are actually the same. The following sections describe factors that affect our investment strategy.

### Section 3.1 Classifying Securities

We provides an introduction to the different types of securities. In general, three questions are asked:

- What is the security's basic nature and its distinguishing characteristics?
- What are the potential gains and losses?
- How are prices quoted?

### Section 3.2 Interest-Bearing Assets:

*Interest bearing assets:* value of the asset depends on interest rates.

All of these assets depend on interest rates; they are a type of loan, and they are all debt obligations. There are many types of interest-bearing assets, and they range from the simple to the very complex.

### Section 3.3 Equities

Equities consist of common stock and preferred stock.

### Section 3.4 Derivatives

*Primary asset:* security sold by a business or industry to raise money.

*Derivative asset:* an asset that is derived from an existing traded asset, rather than issued by a business or government. Any asset that is not a primary asset.

A primary asset is a security originally sold by a business or government to raise money, and it represents claims on the assets of the issuers. A derivative asset is derived from an existing traded asset and represents claims on other financial assets, or on the future price of a real asset. Any financial asset that is not a primary asset is a derivative asset.

### Section 3.5 Option Contracts

*Option contract:* an agreement that gives the owner the right, but not the obligation, to buy or sell a specific asset at a specified price for a set period of time. Option contracts are standardized.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Brokerage Accounts
- Classifying Securities
- Equities
- Derivatives
- *Primary asset.*
- *Derivative asset*
- Option Contracts

## Learning Outcomes

After reading this chapter, your students should be able to:

- Analyse the key components of Securities
- Analyse the key components of Equities
- Analyse the key components of Derivatives
- Evaluate the major Option Contracts

## Key Words

Broker	Short sale	Equities	Common stock and Preferred stock	Fixed-income securities	Derivatives
--------	------------	----------	----------------------------------	-------------------------	-------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the

proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

- **Supplementary Sources/Material**

None

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 2.1** (non-graded)

What is asset allocation?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**



## TITLE: Mutual Funds

(3<sup>rd</sup> Week)

### Summary

This chapter walks students through the different types of mutual funds, their risks, and returns. Mutual funds are simply a means of combining or pooling the funds of a large group of investors. The buy and sell decisions for the resulting pool are then made by a fund manager, who is compensated for the service provided. Like commercial banks and life insurance companies, mutual funds are a form of financial intermediary. A mutual fund is simply a corporation. It is owned by shareholders, who elect a board of directors. Most mutual funds are created by investment advisory firms, or brokerage firms with investment advisory operations

### Introductory Remarks

Section 4.1 Investment Company: A business that specializes in pooling funds from individual investors and investing them. All mutual funds are investment companies, but not all investment companies are mutual funds.

*Open-end fund:* An investment company that stands ready to buy and sell shares at any time.

*Closed-end fund:* An investment company with a fixed number of shares that are bought and sold only in the open market.

The difference is in how the shares are bought and sold. A closed-end fund does not buy or sell shares, the shares are listed on organized exchanges. In an open-end fund, the fund issues new shares and invests the money received. When an investor sells shares, the fund sells some of its assets and uses the cash to redeem shares.

*Net asset value (NAV):* The value of the assets held by a mutual fund divided by the number of shares.

The NAV of a mutual fund changes daily and the shares are always worth their NAV. Since shares of closed-end funds are traded in the markets, their share price may not be equal to their NAV.

## Section 4.2 Mutual Fund Operations

A mutual fund is a corporation, owned by its shareholders, which elect the board of directors. Although there are many "families" of funds, each fund is a separate company. The funds are usually created by investment advisory firms, which earn the management fees.

Mutual funds must provide a prospectus to any investor wanting to purchase shares. They must also provide an annual report to shareholders.

## Section 4.4 Short-Term Funds

*Money market mutual fund ( MMMF ):* A mutual fund specializing in money market instruments.

## Section 4.5 Long-Term Funds

While there are many types of long-term funds, historically funds were classified as stock, bond, or income funds. Now there are many classifications. Investors should carefully investigate the holdings of a fund because the stated investment objective may not concur with the actual portfolio holdings of a fund.

## Section 4.6 Mutual Fund Performance

There are many sources of mutual fund performance information, including: Morningstar, the *Wall Street Journal*, and Value-Line. There are also many web sites that provide mutual fund information. Several of these web sites are noted at the beginning of this chapter.

## Section 4.7 Closed-End Funds and Exchange Traded Funds

Remember, closed-end funds offer a fixed number of shares, and these shares are bought and sold on the open market. The closed-end fund quotes are listed with the other common and preferred stock listings contained in the stock tables for established exchanges, such as the NYSE. The closed-end fund quotes have "Fd" as part of the name, and do not have P/E ratios listed.

Since shares in closed-end funds trade in the marketplace, share prices typically differ from the NAV. Interestingly, most closed-end funds trade at a discount from NAV. This appears to allow investors to buy stock at a discount through closed-end funds. This discount also fluctuates over time, sometimes it is very wide, and at other times it almost disappears. If an investor interprets funds trading at a large discount as a good investment, this may not be the case. For the investor to profit, the discount must

narrow. Occasionally closed-end funds will sell at a premium to NAV. This is similar to a mutual fund charging a front-end load.

Closed-end funds are initially sold to the public as an IPO, and the price is equal to the fund's NAV. Since the fund promoter is paid a fee "right off the top" and the fund will likely start selling at a discount, then newly offered closed-end funds are generally not good investments.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The mutual funds organization and creation
- The Short-Term Funds
- Long-Term Funds
- The open-end fund
- The money market mutual fund
- The Mutual Fund Performance

### **Learning Outcomes**

After reading this chapter, your students should be able to:

- Compare Open-End and Closed-End Funds
- Evaluate the types of mutual fund
- Calculate the Net Asset Value
- Evaluate the Mutual Fund Performance Information

### **Key Words**

<i>investment company</i>	mutual funds	<i>Net asset value</i>	<i>Money market mutual fund</i>	Short and Long -Term Funds	Closed-End Funds
---------------------------	--------------	------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------

### **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

- **Supplementary Sources/Material**

None

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 3.1** (non-graded)

What is an Exchange Traded funds?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

**TITLES: The Stock Market and Common Stock Valuation.  
Stock Price Behavior and Market Efficiency.**

**(4<sup>th</sup> Week)**

**Summary**

At these chapters, first get a “big picture” overview of who owns stocks, how a stock exchange works, and how to read and understand the stock market information reported in the financial press. Then we examine the methods commonly used by financial analysts to assess the economic value of common stocks

These methods are grouped into two categories:

- ① dividend discount models
- ① price ratio models

At the end we discuss bull markets, bear markets, as well as other market phenomena and psychology. We will also consider if anyone can consistently “beat the market.”

**Introductory Remarks**

**Section 5.1 The Primary and Secondary Stock Markets**

In the primary market, companies issue new securities to raise money, whereas in the secondary market, investors buy and sell previously issued securities for speculation and investment.

**Section 5.2 The New York Stock Exchange**

The NYSE was 100 years old in 1992. It is a not-for-profit corporation owned by its members, the securities firms and brokerage companies.

**Section 5.3 Operation of the New York Stock Exchange**

The business of the NYSE is to attract and process order flow, the flow of customer orders to buy and sell stock. About one-third of the trading volume is attributable to individual investors, and almost half is derived from institutional investors.

**Section 5.4 Nasdaq**

Nasdaq stands for National Association of Securities Dealers Automated Quotations system. In terms of dollar volume the NYSE is larger, but in terms of share volume the Nasdaq is larger.

## Section 5.5 Stock Market Information

The Dow Jones Industrial Average (DJIA) or "Dow" is the most widely followed barometer of daily stock market activity. The DJIA is an index of 30 large "blue-chip" companies representative of American industry. Two other Dow averages include the utilities and transportation averages.

Section 6.1 The Dividend Discount Model. The *Dividend discount model (DDM)* is the method of estimating the value of a share of stock as the present value of all expected future dividend payments.

## Section 6.2 The Two-Stage Dividend Growth Model

Is a dividend model that assumes a firm will temporarily grow at a rate different from its long-term growth rate.

## Section 6.3 Price Ratio Analysis

Price ratios are frequently used by financial analysts, and the ratios are used more often than dividend discount models.

## Section 8.1 Technical Analysis.

Techniques for predicting market direction based on (1) historical price and volume behavior, and (2) investor sentiment.

## Section 8.2 Market Efficiency

*Market efficiency*: Relation between stock prices and information available to investors indicating whether it is possible to "beat the market;" if a market is efficient, it is not possible except by luck.

*Efficient market hypothesis (EMH)*: Theory asserting that, as a practical matter, the major financial markets reflect all relevant information at a given time.

## Section 8.3 Stock Price Behavior and Market Efficiency

This section discusses several stock market anomalies.

## **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The Primary and Secondary Stock Markets
- The New York Stock Exchange and Nasdaq
- The Stock Market Information.
- The The Dividend Discount Model and
- The Technical Analysis.
- The Market Efficiency and the Stock Price Behavior

## Learning Outcomes

After reading this chapter, your students should be able to:

- Analyse the Stock Market Information.
- Evaluate the Stock Markets
- Evaluate how Technical Analysis work
- Apply the key *method* of estimating the value of a share of stock
- Estimate the stock Price

## Key Words

Primary and Secondary Stock Markets	New York Stock Exchange	Stock Market Information	Dividend Discount Model	Technical Analysis	Market Efficiency
-------------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------	-------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

- **Supplementary Sources/Material**

None

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 4.1** (non-graded)

Are Financial Markets Efficient?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**



## TITLE: Interest Rates

(5<sup>th</sup> Week)

### Summary

This chapter introduces the student the many different interest rates that are commonly reported in the financial press, as well as their basic determinants and separable components

### Introductory Remarks

#### Section 9.1 Interest Rate History and Money Market Rates

This section provides the Interest Rate History. Figure 9.1 indicates that the highest interest rates in U.S. history occurred during the 1970s and 1980s. There were very low short-term interest rates from the 1930s to the 1960s. This was due to deliberate Fed actions, which proved to be unsustainable.

#### Section 9.2 Money Market Prices and Rates

Most money market securities make a single payment of face value at maturity, with no other payments before maturity. This type of security is termed a pure discount security because they sell at a discount to face value. There are several types of these securities, and the prices and yields are quoted in different ways. The text will present methods for calculating these yields to allow a comparison between securities.

#### Section 9.3 Rates and Yields on Fixed-Income Securities

Fixed-income securities include long-term debt on a wide variety of instruments. The largest category is U.S. government debt, followed by mortgage debt, corporate debt, and municipal government debt.

#### Section 9.4 The Term Structure of Interest Rates

*The term structure of interest rates is the relationship between time to maturity and interest rates for default-free, pure discount instruments. The difference between the yield curve and the term structure is that the yield curve is based on coupon bonds, whereas the term structure is based on pure discount instruments.*

#### Section 9.5 Nominal versus Real Interest Rates

*Nominal interest rates:* Interest rates as they are normally observed and quoted, with no adjustment for inflation.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Interest Rate History and Money Market Rates
- Money Market Prices and Rates
- Rates and Yields on Fixed-Income Securities
- The Term Structure of Interest Rates
- Nominal and Real Interest Rates

## Learning Outcomes

After reading this chapter, your student should be able to:

- Examine the key Interest Rate
- Apply the key Interest Rate in real life
- Calculate the Yield curve
- Apply the Term Structure of Interest Rates

## Key Words

Nominal Interest Rates	Real Interest Rates	<i>Treasury yield curve</i>	Term Structure of Interest Rates
------------------------	---------------------	-----------------------------	----------------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

- **Supplementary Sources/Material**

None

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 5.1** (Graded 5%)

How the European Central Bank influence the interest rates?. (500 words limit)

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **TITLE: Bond Prices and Yields**

**(6<sup>th</sup> Week)**

### **Summary**

In this chapter try to understand the relationship between bond prices and yields, and to examine some of the fundamental tools of bond risk analysis used by fixed-income portfolio managers

### **Introductory Remarks**

#### Section 10.1 Bond Basics

A bond is a security that offers a series of fixed interest payments, and a fixed principal payment at maturity. Maturities range from 2 years to 30 years, with some from 50 to 100 years. There are even a few perpetuities (consols).

#### Section 10.2 Straight Bond Prices and Yield to Maturity

Yield to maturity is the most important yield measure for a bond. If just the term "yield" is used it means yield to maturity.

#### Section 10.3 More on Yields

To calculate a bond's yield to maturity, we use the same formula as for the bond price. This calculation is computed on a trial-and-error basis

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The Bond Price
- The different types of Bonds
- The yield to maturity
- The relationship between Premium and Discount Bonds

### **Learning Outcomes**

After reading this chapter, your students should be able to:

- Calculate the Yield curve
- Calculate the Bonds price
- calculate a bond's yield to maturity
- compare different types of bonds

## Key Words

Coupon Rate	<i>Yield to maturity</i>	Premium and Discount Bonds
-------------	--------------------------	----------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

- **Supplementary Sources/Material**

None

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 6.1 (non-graded)

What is the Treasury yield curve?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

**TITLE: Corporate Bonds and Government Bonds.  
Mortgage-Backed Securities**

**(7<sup>th</sup> Week)**

**Summary**

These chapters introduce the specialized knowledge that money managers who trade in corporate bonds possess, examine the securities issued by federal, state, and local governments and at end examine the investment characteristics of mortgage pools.

**Introductory Remarks**

Section 11.1 Corporate Bond Basics

Corporate bonds represent the debt of a corporation owed to its bondholders. The fixed sum paid at maturity is the principal, par value, or face value, and the periodic interest payments are coupons.

Section 11.2 Types of Corporate Bonds

Debentures are the most frequently issued corporate bond and they represent an unsecured legal claim on the corporation. In the event of default, the bondholder's claim extends to all assets, although they may have to share this claim with other creditors. Mortgage bonds represent debt with a lien on specific property, and the bondholder has the legal right to foreclose on the property, although it may be more advantageous to renegotiate. Collateral trust bonds represent a pledge of financial assets as security and are usually issued by holding companies. Equipment trust certificates represent debt issued by a trustee to purchase heavy industrial equipment that is leased and used by airlines, railroads, etc. Ownership of the equipment remains with the trustee appointed to represent the certificate holders.

Section 11.9 Corporate Bond Credit Ratings

When a corporation sells a new bond issue, it usually subscribes to several bond rating agencies for a credit evaluation and credit rating. There are several established rating agencies, such as: Duff and Phelps; Fitch Investors Service; McCarthy; Crisanti and Maffei; Moody's Investors Service; and Standard and Poor's. These ratings apply to a specific bond issue and not to the issuer of the bonds. There are three broad categories of bond credit ratings: investment grade, speculative grade, and extremely speculative grade.

Section 11.10 Junk Bonds

Bonds with a speculative or low credit rating, those rated Ba (Moody's) or BB (S&P) or lower, are called high-yield or junk bonds. High-yield bonds can be fallen angels or original-issue junk. Junk bonds offer a yield premium in exchange for the risk associated with their higher default rate. Even though high-yield bonds are riskier, they may still be appropriate for a diversified portfolio.

#### Section 11.11 Bond Market Trading

An active secondary market exists for corporate bonds to allow investors to buy and sell bonds

#### Section 12.1 Government Bond Basics

The U.S. federal government is the largest borrower in the world, The U.S Treasury manages the debt as the financial agent of the federal government. The debt is financed through marketable and nonmarketable securities. Marketable securities, the larger group of the two, include Treasury bills, Treasury notes, and Treasury bonds. Nonmarketable securities include U.S. Savings Bonds, Government Account Series, and State and Local Government Series.

#### Section 12.2 U.S. Treasury Bills, Notes, Bonds,

The basic characteristics of T-bills, T-notes and T-bonds

#### Section 13.1 A Brief History of Mortgage-Backed Securities

Home buyers turn to local banks for mortgage financing. The originator then usually sells the mortgage to a repackager who accumulates them into mortgage pools. The repackager issues mortgage-backed bonds, where each bond claims a pro rata share of all cash flows from the pool. Each mortgage pool is set up as a trust fund, and a servicing agent collects all mortgage payments and passes the cash flows on to the bondholders. The collateral for the mortgage-backed securities is the underlying pool of mortgages.

### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The Corporate Bonds
- The Junk Bonds
- The Government Bonds
- The Mortgage-Backed Securities

## Learning Outcomes

After reading this chapter, your students should be able to:

- Evaluate Corporate Bonds
- Apply different Types of Bonds
- Identify different Types of Bonds
- Evaluate Government Bonds
- Evaluate Junk Bonds

## Key Words

Corporate Bonds	Government Bonds	Mortgage-Backed Securities
-----------------	------------------	----------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

- **Supplementary Sources/Material**

None

## Self-Assessment Exercises/Activities

### Exercise 7.1 (non-graded)

What are the main differences between corporate bonds and stock?:

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**



## TITLE: Stock Options

(8<sup>th</sup> Week)

### Summary

In this chapter, we will discuss options generally, but with a focus on options on individual common stocks. We will see the tremendous flexibility that options offer investors in designing investment strategies.

### Introductory Remarks

#### Section 14.1 Options on Common Stocks

Options on common stock are a type of derivative security because the value of the stock option is derived from the value of the underlying common stock. There are two types of options: call options and put options.

#### Section 14.2 Why Options?

#### Section 14.3 Option Payoffs and Profits

#### Section 14.4 Option Strategies

#### Section 14.5 Option Prices, Intrinsic Values, and Arbitrage

- The Upper Bound for a Call Option Price
- The Upper Bound for a Put Option Price
- The Lower Bounds on Option Prices

### Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- *Call Option and Put Option*
- *American Option and European Option*
- Option Strategies
- Benefits of using Options

### Learning Outcomes

After reading this chapter, your students should be able to:

- Evaluate different option strategies
- Evaluate the advantages and challenges of using options
- Analyse the key differences between *Call Option and Put Option*
- Analyse the key differences between *American Option and European Option*

## Key Words

<i>American Option and European Option</i>	<i>Call Option and Put Option</i>	<i>Strike Price</i>	Option Strategies
--	-----------------------------------	---------------------	-------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: *FUNDAMENTALS OF INVESTMENT*, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

Hull John: *Option, Futures & Other Derivatives*, Prentice Hall, (latest edition)

This book gives readers a modern look at derivatives markets. By incorporating the industry's hottest topics, such as the securitization and credit crisis, author John C. Hull helps bridge the gap between theory and practice

Hull John: *Option, Futures & Other Derivatives*, Prentice Hall, (latest edition)

eTextbook: [https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1](https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1)

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 8.1** (non-graded)

what is a protective put strategy

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

**TITLE: Option Valuation.  
Futures Contracts**

**(9<sup>th</sup> Week)**

**Summary**

In these chapters, we will discuss stock option prices. We will look at the fundamental relationship between call and put option prices and stock prices. Then we will discuss the Black-Scholes-Merton option pricing model. After we will discuss the basics of futures contracts and how their prices are quoted in the financial press. We will also look at how futures contracts are used and the relationship between current cash prices and futures prices.

**Introductory Remarks**

Section 15.1 Put-Call Parity

Put-call parity is the most fundamental relation among option prices and is stated as follows:

$$C - P = S - Ke^{-rT}$$

Buy the stock, buy a put, and write a call; the sum of which equals the strike price discounted at the risk-free rate, which gives:

$$S - C + P = Ke^{-rT}$$

Table 15.1 shows how this relationship is valid and how the payoff of buying the stock, buying a put, and writing a call gives a payoff equal to the strike price. This assumes the underlying stock paid no dividends before option expiration. If dividends are paid, the put-call parity relationship is adjusted as follows:

$$C - P = S - Ke^{-rT} - D$$

Section 15.2 The Black-Scholes-Merton Option Pricing Model

The Black-Scholes-Merton Option Pricing Model, an important development in finance, states the value of a stock option is a function of the following six inputs:

- ◆ The current price of the underlying stock.
- ◆ The dividend yield of the underlying stock.
- ◆ The strike price specified in the option contract.
- ◆ The risk-free interest rate over the life of the option contract.
- ◆ The time remaining until the option contract expires.
- ◆ The price volatility of the underlying stock.

### Section 15.3 Varying the Option Price Input Values

Table 15.2 summarizes the effects of each of the six input variables on the price of call and put options. Note that the table can be interpreted from the viewpoint of "if the input variable increases, how does this affect the call or put option price?" So, for example, if the stock price increases, the value of a call option will increase and the value of a put option will decrease. The two most important inputs are the stock price and the strike price.

### Section 15.4 Measuring the Impact of Input Changes on Option Prices

*Delta*: Measure of the impact of a change in the underlying stock price on the value of a stock option. Delta is positive for a call option and negative for a put option.

*Eta*: Measure of the percentage impact of a change in the underlying stock price on the value of a stock option. Eta is positive for a call option and negative for a put option.

*Vega*: Measure of the impact of a change in stock price volatility on the value of a stock option. Vega is positive for both a call option and a put option.

### Section 15.5 Implied Standard Deviations

*Implied Standard Deviation (ISD)*: An estimate of stock price volatility obtained from an option price.

*Implied Volatility (IVOL)*: Another term for implied standard deviation.

The B-S-M model requires six inputs, but the one input that is not directly observable is the volatility. A popular method of estimating the volatility is to use the implied value from an option price. Using the B-S-M model along with the five known variables and the current call option price, calculate the implied standard deviation. This represents an estimate of the stock price volatility obtained from the call option price and can be used in the B-S-M model to calculate call option values.

### Section 16.1 Futures Contracts Basics

*Forward Contract:* Agreement between a buyer and a seller, who both commit to a transaction at a future date at a price set by negotiation today.

*Futures Contract:* Contract between a seller and a buyer specifying a commodity or financial instrument to be delivered and paid for at contract maturity. Futures contracts are managed through an organized futures exchange.

*Futures Price:* Price negotiated by buyer and seller at which the underlying commodity or financial instrument will be delivered and paid for to fulfill the obligations of a futures contract.

While a forward contract can be struck between any two parties, a futures contract must be managed through an organized futures exchange.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The Put-Call Parity theory
- The Black-Scholes-Merton Option Pricing Model
- The Varying the Option Price Input Values
- Measuring the Impact of Input Changes on Option Prices
- The *Implied Volatility*
- The Futures Contracts

## Learning Outcomes

- Apply the Put-Call Parity theory
- Apply the Black-Scholes-Merton Option Pricing Model
- Calculate The *Implied Volatility*
- *Compare forward and Futures contracts*

## Key Words

Put-Call Parity.	<i>Implied Volatility</i>	Black-Scholes Option Pricing Model	<i>Forward contracts</i>	<i>Futures contracts</i>	<i>Delta Eta Vega</i>
------------------	---------------------------	------------------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)

This book gives readers a modern look at derivatives markets. By incorporating the industry's hottest topics, such as the securitization and credit crisis, author John C. Hull helps bridge the gap between theory and practice

Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)  
eTextbook: [https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1](https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1)

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 9.1** (non-graded)

What are the Advantages of the Black-Scholes Model?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## TITLE: Diversification and Asset Allocation

(10<sup>th</sup> Week)

### Summary

In this chapter, we will examine the role of diversification and asset allocation in investing. The role and impact of diversification were first formally explained in the early 1950s by Harry Markowitz. Based on his work, we will look at how diversification works, and how we can be sure we have an efficiently diversified portfolio.

### Introductory Remarks

#### Section 17.1 Expected Returns and Variances

The expected return on a security is equal to the sum of the possible returns multiplied by their probabilities, or the weighted average of all the possible returns of the security. The risk premium is the difference between this expected return and the risk-free weight.

$$E(R) = \sum P_i \times R_i \quad \text{from } i = 1 \text{ to } n$$

To find the variance of expected returns, first determine the squared deviations from the expected return. Then multiply each possible squared deviation by its probability. Finally, sum these up and the result is the variance.

$$\sigma^2 = \sum (R_i - E(R))^2 P_i \quad \text{from } i=1 \text{ to } n$$

#### Section 17.2 Portfolios

*Portfolio is a group of assets such as stocks and bonds held by an investor.*

The portfolio expected return is the weighted average combination of the expected returns of the assets in the portfolio.

$$E(R_P) = \sum [x_j \times E(R_j)] \quad \text{from } j = 1 \text{ to } n$$

The portfolio standard deviation (variance) is not the weighted average of the individual security's standard deviations (variance). The portfolio variance is calculated as follows:



$$\sigma_P^2 = \sum [(E(R_s) - E(R_P))^2 P_s] \quad \text{from } s=1 \text{ to } n$$

### Section 17.3 Diversification and Portfolio Risk

Table 17.7 shows how the standard deviation of a portfolio of securities declines as more securities are added to the portfolio. Notice that the risk decreases rapidly as ten stocks are added to the portfolio, but the diversification effects taper off when about twenty or more securities are added to the portfolio. Notice that this is based on an equally weighted portfolio of randomly selected NYSE securities. Figure 17-1 graphs this relationship and dramatically shows the rapid decrease in risk and the tapering off after investing in twenty or more securities.

### Section 17.4 Correlation and Diversification

Correlation measures the tendency of two stocks' returns to move together, where:

Corr( $R_A$ ,  $R_B$ ) or  $\rho_{A,B}$

- ◆  $-1.0 \leq \rho \leq +1.0$
- ◆ Perfect positive correlation: +1.0 and gives no risk reduction
- ◆ Perfect negative correlation: -1.0 and gives complete risk reduction
- ◆ Correlation between -1.0 and +1.0 gives some, but not all, risk reduction

### Section 17.5 The Markowitz Efficient Frontier

*Markowitz Efficient Frontie is the* set of portfolios with the maximum return for a given standard deviation

#### **Aims/Objectives**

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- The
- The Expected Returns
- The Variances
- The role of a portfolio
- The relation between Correlation and Diversification
- The *Markowitz Efficient Frontie*

#### **Learning Outcomes**

After reading this chapter, your students should be able to:

- Calculate Expected Returns and Variances for asset
- Design a Portfolio
- Calculate Expected Returns and Variances for a portfolio
- Apply the Markowitz Efficient Frontier approach

### Key Words

Expected Returns	Variances	Correlation	Diversification

### Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### Self-Assessment Exercises/Activities

#### Exercise 10.1 (graded 5%)

What is the principle of diversification (500 words limit)

### Recommended number of work hours for the student (15 hours)

## TITLE: Return, Risk, And the Security Market Line

(11<sup>th</sup> Week)

### Summary

In this chapter, we will define risk more precisely, and discuss how to measure it. Then, we will quantify the relation between risk and return in financial markets.

### Introductory Remarks

#### Section 18.1 Announcements, Surprises, and Expected Returns

##### A. Expected and Unexpected Returns

The return on a security is represented by:

$$\text{Total return} - \text{Expected return} = \text{Unexpected return}$$

$$R - E(R) = U$$

Where the average value of the unexpected return is zero.

##### B. Announcements and News

An announcement can be broken into two parts, the anticipated or expected part, and the surprise or innovation:

$$\text{Announcement} = \text{Expected part} + \text{Surprise}$$

The expected part is the part of the information that the market uses to form the expectation,  $E(R)$ , and the surprise is the news that influences the unanticipated return on the stock,  $U$ . The current price reflects relevant publicly available information, saying that markets are semistrong efficient. So when we speak of news, we mean the surprise part of the announcement.

#### Section 18.2 Risk: Systematic and Unsystematic

The unanticipated part of the return, the portion resulting from surprises, is the significant risk of any investment.

##### A. Systematic and Unsystematic Risk

**Systematic Risk:** Risk that influences a large number of assets. Also called market risk.

**Unsystematic Risk:** Risk that influences a single company or a small group of companies. Also called unique or asset-specific risk.

Systematic risk usually results from economic or macroeconomic factors, whereas unsystematic risk results from company-specific events.

**B. Systematic and Unsystematic Components of Return**

The surprise component can be broken down into a systematic portion and unsystematic portion:

$$U = R - E(R) = \text{Systematic portion} + \text{Unsystematic portion}$$

or

$$R - E(R) = U = m + \varepsilon$$

Section 18.3 **Diversification, Systematic Risk, and Unsystematic Risk**

**A. Diversification and Unsystematic Risk**

Unsystematic risk is essentially eliminated by diversification, so a portfolio with many assets has almost no unsystematic risk.

**B. Diversification and Systematic Risk**

$$\text{Total risk} = \text{Systematic risk} + \text{Unsystematic risk}$$

Systematic risk is also called non diversifiable risk or market risk. Unsystematic risk is also called diversifiable risk, unique risk, or asset-specific risk. For a diversified portfolio, unsystematic risk is negligible and almost all risk is systematic.

Section 18.4 **Systematic Risk and Beta**

**A. The Systematic Risk Principle**

**Systematic Risk Principle:** The reward for bearing risk depends only on the systematic risk of an investment.

The expected return on an asset depends only on its systematic risk. No matter how much total risk an asset has, only the systematic portion is relevant in determining the expected return (and risk premium) on that asset.

## B. Measuring Systematic Risk

**Beta Coefficient ( $\beta$ ):** Measure of the relative systematic risk of an asset. Assets with betas larger (smaller) than 1 have more (less) systematic risk than average.

Beta is a measure of the systematic risk of an asset relative to an average asset. The expected return and the risk premium on an asset depend only on its systematic risk. Assets with larger betas have greater systematic risks and will have greater expected returns.

## C. Portfolio Betas

With a large number of assets in a portfolio, multiply each asset's beta by its portfolio weight, and then sum the results to get the portfolio's beta:

$$\beta_P = \sum X_i \times \beta_i$$

## Section 18.5 The Security Market Line

### A. Beta and the Risk Premium

To calculate the expected return and beta when combining an asset with a risk-free asset:

$$E(R_P) = x_A \times E(R_A) + (1 - x) \times R_f$$

$$\beta_P = x_A \times \beta_A + (1 - x) \times 0 = x_A \times \beta_A$$

Figure 18.1 shows the result of combining a risky asset with a risk-free asset in various proportions, from 0% to 150%. These combinations all fall on a straight line.

### B. The Reward-to-Risk Ratio

The slope of the line in Figure 18.1 is the reward-to-risk ratio and is calculated as:

$$\text{Slope} = \frac{E(R_A) - R_f}{\beta_A}$$

If an asset has a reward-to-risk ratio of 10.0%, the asset has a risk premium of 10.0% per unit of systematic risk.

### C. The Basic Argument

Reviewing Figure 18.1 again, if an asset has a larger slope, or higher reward-to-risk ratio, it offers a superior return for its level of risk, and is preferred over an asset with a lower reward-to-risk ratio.

### D. The Fundamental Result

The reward-to-risk ratio must be the same for all assets in a competitive financial market. This must be so because otherwise investors could arbitrage a risk-free profit. Figure 18.2 shows this result, as well as the fact that all securities should plot on this line. If an asset plots above (below) this line, its price will rise (fall) and its return will fall (rise) until it plots exactly on the line. This equilibrium will be true for active financial markets.

**E. The Security Market Line**

**Security Market Line (SML):** Graphical representation of the linear relationship between systematic risk and expected return in financial markets.

**Market Risk Premium:** The risk premium on a market portfolio; i.e., a portfolio made of all assets in the market

**Capital Asset Pricing Model (CAPM):** A theory of risk and return for securities in a competitive capital market.

The line that results when the expected returns and beta coefficients are plotted is called the Security Market Line (SML). A portfolio made up of all assets in the market is called the market portfolio. The risk premium on a market portfolio is also the slope of the SML, and is called the market risk premium:

$$\text{SML Slope} = \frac{E(R_M) - R_f}{\beta_M} = \frac{E(R_M) - R_f}{1.0} = E(R_M) - R_f$$

The Capital Asset Pricing Model (CAPM) shows that the expected return for an asset depends on:

- ◆ The pure time value of money (as measured by the risk-free rate).
- ◆ The reward for bearing systematic risk (as measured by  $E(R_M) - R_f$ )
- ◆ The amount of systematic risk (as measured by beta).

The equation for the CAPM is:

$$E(R_j) = R_f + \beta_j(E(R_M) - R_f)$$

This relationship is shown in Figure 18.3. The CAPM is relevant for portfolios of assets, as well as individual assets. The risk and return relationship is summarized in Table 18.2.

## Section 18.6 More on Beta

### A. A Closer Look at Beta

A high-beta security is one that is relatively sensitive to overall market movements, and a low-beta security is relatively insensitive to market movements.

### B. Where do Betas Come From?

**Covariance:** A measure of the tendency of two things to move or vary together.

Sensitivity is how closely correlated the security's return is with the market and how volatile the security is relative to the market. The beta for a security is equal to the correlation multiplied by the ratio of the standard deviations:

$$\beta_j = \text{Corr}(R_j, R_M) \times \frac{\sigma_j}{\sigma_M}$$

The covariance is calculated by summing the products of the return deviations, and then dividing the total by  $n - 1$  (as shown in Table 18.4). Covariance measures the tendency of two assets to move or vary together. It is similar to the correlation coefficient, although the covariance numbers are harder to interpret.

### C. Why do Betas Differ?

It is important to note that different sources provide different betas. These sources may use different data. Differences may be due to:

- ◆ Using daily, weekly, monthly, quarterly, or annual returns.
- ◆ Estimating betas over short periods (a few weeks) versus long periods (5-10 years).
- ◆ Choice of the market index (S&P 500 index versus all risky assets).
  - Some sources adjust betas for statistical and fundamental reasons (such as Value Line).

SML, showing the index as the market return, and the current T-bill rate as the risk-free rate. Regress the security returns (dependant variable) against the index returns (independent variable) to find the slope (beta) of the characteristic line. Compare the regression-generated beta to the calculated beta and discuss why they are different.

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- Expected and Unexpected Returns
- Systematic and Unsystematic Components of Return
- Diversification and Unsystematic Risk
- Diversification and Systematic Risk
- Measuring Systematic Risk
- Beta and the Risk Premium
- The Security Market Line

## Learning Outcomes

After reading this chapter, your students should be able to:

- Evaluate Expected and Unexpected Returns
- Calculate the Beta coefficient
- Evaluate a portfolio using the Security Market Line
- Analyze Beta and the Risk Premium

## Key Words

Diversification	Beta coefficient	The Security Market Line
-----------------	------------------	--------------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.



- **Supplementary Sources/Material**

NONE

**Self-Assessment Exercises/Activities**

**Exercise 11.1** (non-graded)

A stock has an expected return of 18% and beta of 1.2, and the expected return on the market is 16%. What must the risk-free rate be?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## TITLE: Performance Evaluation and Risk Management.

(12<sup>th</sup> Week)

### Summary

In this chapter we will examine the methods of 1) evaluating risk-adjusted investment performance, and 2) assessing and managing the risks involved with specific investment strategies

### Introductory Remarks

#### Section 19.1 Performance Evaluation

*Performance Evaluation:* Concerns the assessment of how well a money manager achieves a balance between high returns and acceptable risks.

In general terms, performance evaluation focuses on assessing how well a money manager (either a professional or an individual investor) achieves high returns balanced with acceptable risks.

Performance evaluation is particularly significant when we consider efficient markets. In Chapter 8, we raised the question of risk-adjusted performance and whether anyone can consistently earn an "excess" return, thereby "beating" the market. Our goal here, however, is to introduce the primary assessment tools, rather than discuss whether we should entrust our investment funds with fund managers.

#### Performance Evaluation Measures

*Raw Return:* States the total percentage return on an investment without any adjustment for risk or comparison to any benchmark.

The raw return on a portfolio is a naive measure of performance evaluation. The fact that a raw portfolio return does not reflect any consideration of risk suggests that its usefulness is limited when making investment decisions.

So we shall examine three of the best-known and most popular measures that include an adjustment for risk.

#### *i. The Sharpe Ratio*

*Sharpe Ratio:* Measures investment performance as the ratio of portfolio risk premium over portfolio return standard deviation. Originally proposed by Nobel Laureate William F. Sharpe.

$$\text{Sharpe ratio} = \frac{R_p - R_f}{\sigma_p}$$

The portfolio risk premium,  $R_p - R_f$ , is the basic reward for bearing risk, while the return standard deviation is a measure of the total risk for a security or a portfolio. Thus, the Sharpe ratio is a reward-to-risk ratio that focuses on total risk. The systematic risk principle states that the reward for bearing risk depends only on the systematic risk of an investment. So no matter how much total risk an asset has, only the systematic portion is relevant in determining the expected return (and the risk premium) on that asset. Hence, the Sharpe ratio is probably most appropriate for evaluating relatively diversified portfolios, since it penalizes non-diversified portfolios by also taking into account unsystematic risk.

ii. *The Treynor Ratio*

*Treynor Ratio:* Measures investment performance as the ratio of portfolio risk premium over portfolio beta. Originally proposed by Jack L. Treynor.

$$\text{Treynor ratio} = \frac{R_p - R_f}{\beta_p}$$

As with the Sharpe ratio, the Treynor ratio is a reward-to-risk ratio. The key difference is that the Treynor ratio looks at systematic risk only, not total risk.

iii. *Jensen's Alpha*

*Jensen's Alpha:* Measures investment performance as the raw portfolio return less the return predicted by the Capital Asset Pricing Model (CAPM). Originally proposed by Michael C. Jensen.

$$\text{CAPM: portfolio expected return } E(R_p) = R_f + \beta_p \times [E(R_M) - R_f]$$

$$\text{Jensen's alpha } \alpha_p = R_p - E(R_p) = R_p - \{R_f + \beta_p \times [E(R_M) - R_f]\}$$

Jensen's alpha is simply the excess return above or below the security market line, and in this sense, it can be interpreted as a measure of how much the portfolio "beat the market." A positive alpha is a good thing because the portfolio has a relatively high return given its level of systematic risk.

## Section 19.2 Comparing Performance Measures

As illustrated by the example in the text, the three performance measures can yield substantially different performance rankings. So, which measure should be used to evaluate portfolio performance? The simple answer is, "it depends."

To evaluate an entire portfolio held by an investor, the Sharpe ratio is appropriate. To evaluate securities or portfolios for possible inclusion in a broader or "master" portfolio, either the Treynor ratio or Jensen's alpha is appropriate. The Treynor ratio and Jensen's alpha are really very similar, the only difference being that the Treynor ratio standardizes everything, including any excess return, relative to beta.

### Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- What is Performance Evaluation?
- What is Sharpe ratio? How does Sharpe ratio apply
- What is Treynor Ratio? How does Treynor Ratio apply
- What is Jensen's Alpha? How does Jensen's Alpha apply

### Learning Outcomes

- Analyze and Apply the Sharpe Ratio
- Analyze and Apply the *Treynor Ratio*
- Calculate the Jensen's alpha
- Analyze the Capital Asset Pricing Model (CAPM).

### Key Words

Sharpe Ratio	Jensen's Alpha	Treynor Ratio	Capital Asset Pricing Model
--------------	----------------	---------------	-----------------------------

## **Annotated Bibliography**

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 12.1** (non-graded)

What are an advantage and a disadvantage of the Sharpe ratio?

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## TITLE: Value at Risk (VAR)

(13<sup>th</sup> Week)

### Summary

In this chapter we focus on the Value-at-Risk (VAR) approach and examine this method of VAR. We learn how to assess portfolio risk using VAR.

The basic approach we describe here is widely used by many different financial institutions.

### Introductory Remarks

#### Section 19.3 Value-at-Risk (VaR)

*Investment Risk Management:* Concerns a money manager's control over investment risks, usually with respect to potential short-run losses.

*Value-at-Risk (VaR):* Assesses risk by stating the probability of a loss a portfolio may experience within a fixed time horizon.

*Normal Distribution:* Represents a statistical model for assessing probabilities related to many phenomena, including security returns.

In essence, the VaR method involves evaluating the probability of a significant loss. We will assume that security returns follow a normal distribution. And since a normal distribution can be completely specified by its mean and standard deviation, these are all that we need to state the VaR "statistic" for a stock portfolio.

#### Section 19.4 More on Computing Value-at-Risk

The main task here involves evaluating horizons that are shorter or longer than a year. This translates to calculating the expected return and standard deviation corresponding to the period being studied.

In general, if  $T$  is the number of years (or fraction of a year),

$$\text{Expected portfolio return over } T \text{ years } E(R_{p,T}) = E(R_p) \times T$$

$$\text{and } \sigma_{p,T} = \sigma_p \times \sqrt{T}$$

## Aims/Objectives

The aims and the objectives of this chapter is to make students to understand and critically evaluate the following concepts:

- What is VAR Methods
- How to use VAR to measure risk

## Learning Outcomes

- Analyse the VAR methods
- Apply VAR in reality
- Calculate the level of risk, using VAR
- 

## Key Words

<i>VAR</i>	<i>Normal distribution</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>Loss level probability</i>	<i>VAR Statistics</i>
------------	----------------------------	---------------------------	-------------------------------	-----------------------

## Annotated Bibliography

- **Basic Sources/Material**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

In this book "Fundamentals of Investments" focuses on students as investment managers, giving them information to act on by placing theory and research in the proper context. Topics are organized in a way that makes them easy to apply to real life—and supported with hands-on activities. Then, resources within Connect help students solve financial problems and apply what they have learned. Connect is the only integrated learning system that empowers students by continuously adapting to deliver precisely what they need, when they need it, and how they need it.

Jorion, Phillippe: Value at Risk, McGraw Hill, (latest edition)

This book has become the industry standard in risk management., this international bestseller book addresses the fundamental changes in the field that have occurred across the globe in recent years. Philippe Jorion provides the most current information needed to understand and implement VAR-as well as manage newer dimensions of financial risk.

- Hull John: Risk Management and Financial Institutions, Prentice Hall, (latest edition)

This book explains all aspects of financial risk and financial institution regulation, helping you better understand the financial markets—and their potential dangers.

Inside, you'll learn the different types of risk, how and where they appear in different types of institutions, and how the regulatory structure of each institution affects risk management practices. Comprehensive ancillary materials include software, practice questions, and all necessary teaching supplements, facilitating more complete understanding and providing an ultimate learning resource.

- Hull John: Risk Management and Financial Institutions, Prentice Hall, ([eTextbook](https://www.amazon.com/Management-Financial-Institutions-Wiley-Finance-ebook/dp/B07BHJQ57F/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Hull+John%3A+Risk+Management+and+Financial+Institutions&qid=1606857301&s=digital-text&sr=1-1))  
[https://www.amazon.com/Management-Financial-Institutions-Wiley-Finance-ebook/dp/B07BHJQ57F/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=Hull+John%3A+Risk+Management+and+Financial+Institutions&qid=1606857301&s=digital-text&sr=1-1](https://www.amazon.com/Management-Financial-Institutions-Wiley-Finance-ebook/dp/B07BHJQ57F/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Hull+John%3A+Risk+Management+and+Financial+Institutions&qid=1606857301&s=digital-text&sr=1-1)

- Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)

This book gives readers a modern look at derivatives markets. By incorporating the industry's hottest topics, such as the securitization and credit crisis, author John C. Hull helps bridge the gap between theory and practice

Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)

[eTextbook: https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1](https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1)

- **Supplementary Sources/Material**

NONE

### **Self-Assessment Exercises/Activities**

#### **Exercise 13.1** (graded 40%)

Students need to answers all 4 questions

#### Questions

- 1) ABSW Co. stock has an annual return mean and standard deviation of 15% and 30%, respectively. What is the smallest expected loss in the coming year with a probability of 5%?
- 2) Your portfolio allocates equal amounts to four stocks. All four stocks have the same mean annual return of 20% and annual return standard deviation of 40%. The return



correlations among all four stocks are zero. What is the smallest expected loss for your portfolio in the coming quarter with a probability of 5%

- 3) Consider a position consisting of a \$ 100,000 investment in asset A and a \$ 100,000 investment in asset B. Assume that the daily volatilities of both assets are 1% and that the coefficient of correlation between their returns is 0.3. What is the 5-days 95% value at risk for the portfolio?
- 4) Consider a portfolio of options on a single asset. Suppose that the delta of the portfolio is 12, the value of the asset is \$ 10, and the daily volatility of the asset is 2%. Estimate the 1-day 95% VAR for the portfolio.

Questions Guidelines:

- The answers must be typed in a normal type and font (Arial or Times New Roman, size 12, double space) and presented in an orderly fashion. All calculations should be included
- This is an individual assignment.
- The answers must be submitted electronically in Blackboard.
- You are required to use books, scholarly journals, in-text citations, and provide a reference page.

**Recommended number of work hours for the student (15 hours)**

## **FINAL TELECONFERENCE/GROUP CONSULTATION MEETING**

During this final teleconference, students are informed about the format of the final exam (e.g. multiple-choice questions, short or long answers, case studies, etc.) and if the exam will be open-book or not.

**TITLE:**  
**FINAL EXAM**

**(14<sup>th</sup> week)**

**Recommended number of work hours for the student**

Approximately **50** hours.

## INDICATIVE ANSWERS FOR SELF-ASSESSMENT EXERCISES

**Title:** A Brief History of Risk and Return  
**(1<sup>st</sup> Week)**

### **Exercise 1.1**

A risk premium is the return in excess of the risk-free rate of return an investment is expected to yield; an asset's risk premium is a form of compensation for investors who tolerate the extra risk, compared to that of a risk-free asset, in a given investment. For example, high-quality corporate bonds issued by established corporations earning large profits typically have very little risk of default. Therefore, such bonds pay a lower interest rate, or yield, than bonds issued by less-established companies with uncertain profitability and relatively higher default risk.

**Title:** Buying and Selling Securities.

**(2<sup>nd</sup> Week)**

### **Exercise 2.1**

Asset allocation is the process of deciding how to divide your investment dollars across several asset categories. Stocks, bonds, and cash or cash alternatives are the most common components of an asset allocation strategy. However, others may be available and appropriate as well. The general goal is to minimize volatility while maximizing return (though asset allocation alone can't ensure a profit or eliminate the risk of a loss). The process involves dividing your investment dollars among asset categories that do not all respond to the same market forces in the same way at the same time. Though there are no guarantees, ideally, if your investments in one category are performing poorly, you will have assets in another category that are performing well. Any gains in the latter may offset the losses in the former, minimizing the overall effect on your portfolio. Remember that all investing involves risk, including the possible loss of principal, and there can be no guarantee that any investing strategy will be successful.

## **Title: Mutual Funds**

### **(3<sup>rd</sup> Week)**

#### **Exercise 3.1**

Exchange-traded funds are one of the most important and valuable products created for individual investors in recent years. ETFs offer many benefits and, if used wisely, are an excellent vehicle to achieve an investor's investment goals.

Briefly, an ETF is a basket of securities that you can buy or sell through a brokerage firm on a stock exchange. ETFs are offered on virtually every conceivable asset class from traditional investments to so-called alternative assets like commodities or currencies. In addition, innovative ETF structures allow investors to short markets, to gain leverage, and to avoid short-term capital gains taxes.

After a couple of false starts, ETFs began in earnest in 1993 with the product commonly known by its ticker symbol, SPY, or "Spiders," which became the highest volume ETF in history. There are now estimated to be over \$1 trillion invested in ETFs and nearly 1,000 ETF products traded on U.S. stock exchanges.

**Titles:** The Stock Market and Common Stock Valuation.  
Stock Price Behavior and Market Efficiency.

### **(4<sup>th</sup> Week)**

#### **Exercise 4.1**

There are four reasons why market efficiency is difficult to test:

- The risk-adjustment problem
- The relevant information problem
- The dumb luck problem
- The data snooping problem

There are three generalities based on research that are relevant to market efficiency:

- Short-term stock price and market movements are very difficult to predict with accuracy.
- The market reacts quickly and sharply to new information. There is little evidence that a market under (or over) reaction can be profitably exploited.

**Title: Bond Prices and Yields**

**(6<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 6.1**

The Treasury Yield Curve, which is also known as the term structure of interest rates, draws out a line chart to demonstrate a relationship between yields and maturities of on-the-run treasury fixed income securities. It illustrates the yields of Treasury securities at fixed maturities, viz. 1, 3 and 6 months and 1, 2, 3, 5, 7, 10, 20 and 30 years. Therefore, they are commonly referred to as “Constant Maturity Treasury” Rates or CMTs.

Market participants pay very close attention to the yield curves, as they are used in deriving the interest rates (using bootstrapping) which are in turn used as discount rates for each payment to value treasury securities. In addition to this, market participants are also interested in identifying the spread between short term rates and long term rates to determine the slope of the yield curve, which is a predictor of economic situation of the country.

Yields on Treasury securities are in theory free of credit risk and are often used as a benchmark to evaluate the relative worth of US Non-Treasury securities.

**Title: Corporate Bonds and Government Bonds.  
Mortgage-Backed Securities**

**(7<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 7.1**

. The three main differences between corporate bonds and stock are:

- Common stock is an ownership claim on the corporate, whereas bonds represent a creditor's claim on the corporation.
- Coupons and principal, the promised cash flows, are stated in advance, whereas the amount and timing of stock dividends may change at any time.
- Most corporate bonds are callable, whereas common stock is almost never callable.

**Title:** Stock Options

**(8<sup>th</sup> Week)**

### **Exercise 8.1**

Purchasing a protective put gives you the right to sell stock you already own at strike price A. Protective puts are handy when your outlook is bullish but you want to protect the value of stocks in your portfolio in the event of a downturn. They can also help you cut back on your antacid intake in times of market uncertainty.

Protective puts are often used as an alternative to stop orders. The problem with stop orders is they sometimes work when you don't want them to work, and when you really need them they don't work at all. For example, if a stock's price is fluctuating but not really tanking, a stop order might get you out prematurely. If that happens, you probably won't be too happy if the stock bounces back. Or, if a major news event happens overnight and the stock gaps down significantly on the open, you might not get out at your stop price. Instead, you'll get out at the next available market price, which could be much lower.

If you buy a protective put, you have complete control over when you exercise your option, and the price you're going to receive for your stock is predetermined. However, these benefits do come at a cost. Whereas a stop order is free, you'll have to pay to buy a put. So it would be nice if the stock goes up at least enough to cover the premium paid for the put.

If you buy stock and a protective put at the same time, this is commonly referred to as a "married put." For added enjoyment, feel free to play a wedding march and throw rice while making this trade.

**Title:** Option Valuation.  
Futures Contracts

**(9<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 9.1**

The Black-Scholes model is an attempt to simplify the markets for both financial assets and derivatives into a set of mathematical rules. The model serves as the basis for a wide range of analysis of markets. The best known example is a formula that can produce a theoretical objective price for an options contract, allowing investors to consider where the actual price on offer represents good value. The main advantage of the model is that it works entirely on objective figures rather than human judgment. Another benefit is that, although complex for human calculation, the formula is relatively simple in mathematical terms, so it does not require a sophisticated computer program to make calculations.

**Title:** Return, Risk, And the Security Market Line

**(11<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 11.1**

$$E(R_i) = .18$$

$$E(R_i) = R_f + (.16 - R_f)(1.2)$$

$$R_f = .06$$

**Title:** Performance Evaluation and Risk Management

**(12<sup>th</sup> Week)**

**Exercise 12.1**

An advantage of the Sharpe ratio is that a beta estimate is not required; however, the Sharpe ratio is not appropriate when evaluating individual stocks because it uses total risk rather than systematic





THE CYPRUS AGENCY OF QUALITY ASSURANCE  
AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION



European  
University Cyprus

ΕΝΤΥΠΟ: 200.1.3

## ΟΔΗΓΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΜΑΘΗΜΑ: MBA650 Επενδύσεις και Διαχείριση Κινδύνων**

### Πληροφορίες Μαθήματος

<b>Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</b>	Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου		
<b>Πρόγραμμα Σπουδών</b>	MBA		
<b>Μάθημα</b>	<b>MBA650</b>	<b>Επενδύσεις και Διαχείριση Κινδύνων</b>	
<b>Επίπεδο</b>	Προπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (Μάστερ) X <input type="checkbox"/>	
<b>Γλώσσα διδασκαλίας</b>	Ελληνική		
<b>Είδος μαθήματος</b>	Υποχρεωτικό <input type="checkbox"/>	Επιλογής X <input type="checkbox"/>	
<b>Αριθμός Τηλεδιασκέψεων</b>	Σύνολο: Μέχρι 6	Φυσικές Συναντήσεις: -	Τηλεδιασκέψεις: Μέχρι 6
<b>Αριθμός εργασιών</b>	3 βαθμολογημένες εργασίες		
<b>Αξιολόγηση</b>	Εργασίες		Τελική Εξέταση
	50 %		50 %
<b>Αριθμός διδακτικών μονάδων (ECTS)</b>	10		

Συγγραφή Οδηγού Σπουδών:	Δρ. Ονησίφορος Ιορδάνου
Επιμέλεια και τελική έγκριση Οδηγού Σπουδών:	Δρ. Λυκούργος Χατζηφάνης Καθ. Γιώργος Παπαγεωργίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΘΕΜΑ	ΣΕΛΙΔΑ
	1 <sup>η</sup> Τηλεδιάσκεψη /Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση: Εισαγωγή στο Μάθημα	4
Εβδομάδα 1	Σύντομο Ιστορικό του Κινδύνου και της Απόδοσης	6
Εβδομάδα 2	Αγοραπωλησία Χρεογράφων Είδη Χρεογράφων	10
Εβδομάδα 3	Αμοιβαία Κεφάλαια	14
Εβδομάδα 4	Χρηματιστήριο και Αποτίμηση Κοινών Μετοχών Συμπεριφορά των Τιμών των Μετοχών και Αποτελεσματικότητα της Αγοράς	18
Εβδομάδα 5	Επιτόκια	22
Εβδομάδα 6	Τιμές και Αποδόσεις Ομολόγων	25
Εβδομάδα 7	Εταιρικά Ομόλογα και Κρατικά Ομόλογα Ενυπόθηκοι Τίτλοι	27
Εβδομάδα 8	Δικαιώματα Προτίμησης (Stock Options)	31
Εβδομάδα 9	Αποτίμηση Δικαιώματος Προαίρεσης (Option Valuation) Συμβόλαια Μελλοντικής Εκπλήρωσης (Futures Contracts)	33
Εβδομάδα 10	Διαφοροποίηση και Κατανομή Περιουσιακών Στοιχείων	37
Εβδομάδα 11	Απόδοση, Κίνδυνος, και η Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων (SML)	40
Εβδομάδα 12	Αξιολόγηση της Επίδοσης και Διαχείριση Κινδύνου	47
Εβδομάδα 13	Δυνητική Ζημία (Αξία σε Κίνδυνο, VAR) Τελική Τηλεδιάσκεψη/Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση	54
Εβδομάδα 14	Τελική Εξέταση	55
	Ενδεικτικές Απαντήσεις για Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης	56

## **1<sup>η</sup> ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ/ ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **Παρουσίαση Προγράμματος**

Το πρόγραμμα MBA στοχεύει στην ανάπτυξη των φοιτητών παρέχοντάς τους πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες. Στόχος του είναι να δημιουργήσει σωστούς επιχειρηματικούς ηγέτες που να μπορούν να εργαστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, παραμένοντας σε στενή επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο και αντιδρώντας γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμορφώνει συνεχώς το περιεχόμενο του προγράμματος με στόχο την παροχή στους φοιτητές σωστών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και σαφούς οράματος για το μέλλον.

### **Γενικοί Στόχοι:**

Το πρόγραμμα στοχεύει:

- Να παρέχει στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- Να βοηθήσει τους φοιτητές να αναπτύξουν κριτική, αποτελεσματική και δημιουργική σκέψη.
- Να αναπτύξει στους φοιτητές την εκτίμηση και το σεβασμό στις κοινωνικές, ιδεολογικές και ηθικές αξίες ως θεμέλιο της σχέσης του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο του και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους προς την κοινωνία και τη χώρα.
- Να παρέχει επαρκή εξειδίκευση στους φοιτητές, ώστε να καλύψουν τις βασικές επαγγελματικές τους ανάγκες.
- Να εφοδιάσει τους φοιτητές με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για την ακαδημαϊκή ή / και επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

### **Παρουσίαση του Μαθήματος μέσα από τον Οδηγό Μελέτης**

#### **ο Συνοπτική περιγραφή & στόχοι**

Το μάθημα θα εισαγάγει τους φοιτητές στις βάσεις των επενδύσεων, στις χρηματοοικονομικές αγορές και στους βασικούς τύπους παραγόντων κινδύνου που αντιμετωπίζουν τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα στο μεταβαλλόμενο οικονομικό σκηνικό. Το μάθημα θα εξοικειώσει τους μαθητές με τα εργαλεία και τις τεχνικές που

χρησιμοποιούνται συνήθως για την αναγνώριση και τη διαχείριση του χρηματοοικονομικού ρίσκου. Οι φοιτητές θα εξετάσουν την ανάπτυξη μεθόδων εκτίμησης για την αξιολόγηση, τη μέτρηση και τη μείωση του κινδύνου που σχετίζεται με τις χρηματοοικονομικές εγγυήσεις.

Μετά από την επιτυχή ολοκλήρωση του μαθήματος, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να διακρίνουν τα βασικά χαρακτηριστικά διαφόρων επενδυτικών οργανισμών και την οργάνωση και λειτουργία των αγορών κινητών αξιών.
- Να αναγνωρίζουν τις έννοιες της απόδοσης και του κινδύνου, τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να μετρηθούν και τη σημασία τους ως προς τους επενδυτικούς στόχους.
- Να αναλύουν το πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνου, τον εντοπισμό του κινδύνου και τη διαβάθμιση των προτεραιοτήτων.
- Να αναγνωρίζουν και να εφαρμόζουν πρακτικά τις θεωρίες διαχείρισης κινδύνου στην πραγματική ζωή στις τραπεζικές, ασφαλιστικές, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και στις επιχειρήσεις.
- Να εφαρμόζουν και να αναλύουν Παράγωγα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα.
- Να εφαρμόζουν τον τύπο Black-Scholes και το διωνυμικό δέντρο για την αποτίμηση των δικαιωμάτων προαίρεσης.
- Να εφαρμόζουν το μοντέλο VAR.

#### **Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

Περίπου 5 ώρες (περιλαμβανομένης της μελέτης του Οδηγού Σπουδών)

## ΤΙΤΛΟΣ: Σύντομο Ιστορικό του Κινδύνου και της Απόδοσης

(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει την ιστορία της χρηματοοικονομικής αγοράς. Οι γνώσεις αυτές είναι χρήσιμες επειδή μας προϊδεάζουν για το τι να περιμένουμε ως προς την απόδοση περιουσιακών στοιχείων υψηλού κινδύνου. Συνοψίσαμε τη μελέτη της ιστορίας της αγοράς σε δύο βασικούς πυλώνες:

1. Τα περιουσιακά στοιχεία υψηλού κινδύνου, κατά μέσο όρο, αμείβονται με ασφάλιστρο κινδύνου. Η ανάληψη κινδύνου ενέχει ανταμοιβή.
2. Όσο μεγαλύτερη είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή από μια επισφαλή επένδυση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος.

Όταν συνδυάσαμε τους δύο αυτούς πυλώνες, συμπεράναμε ότι υπάρχει αντιστάθμιση κινδύνου-απόδοσης: ο μοναδικός τρόπος εξασφάλισης υψηλότερης απόδοσης είναι η ανάληψη μεγαλύτερου κινδύνου.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

#### Βασικά Σημεία

Απόδοση: Το παρόν κεφάλαιο αντλεί από την ιστορία της χρηματοοικονομικής αγοράς για να παράσχει πληροφορίες για τον κίνδυνο και την απόδοση. Σε γενικές γραμμές, αναδεικνύονται δύο βασικές παρατηρήσεις:

- Υπάρχει ανταμοιβή για την ανάληψη κινδύνου και, κατά μέσο όρο, η ανταμοιβή έχει αποδειχθεί σημαντική.
- Οι υψηλότερες ανταμοιβές συνοδεύονται από υψηλότερους κινδύνους.

Το σημαντικό σημείο είναι ότι κίνδυνος και απόδοση είναι πάντα αλληλένδετα.

Το Ιστορικό: Εξετάζουμε ιστορικά ποσοστά απόδοσης μεταξύ διαδοχικών ετών σε πέντε κατηγορίες επενδύσεων:

- Μετοχές μεγάλων εταιρειών, με βάση τον δείκτη Standard & Poor's 500 index (S&P 500).
- Μετοχές μικρών εταιρειών, όπου το «μικρές» αντιστοιχεί στο 20% των μικρότερων εταιρειών που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, σύμφωνα με τη μέτρηση της αγοραίας αξίας των κυκλοφορούντων εταιρειών.
- Μακροπρόθεσμα εταιρικά ομόλογα, που αποτελούν χαρτοφυλάκιο ομολόγων υψηλής ποιότητας με προθεσμία 20 ετών.
- Μακροπρόθεσμα αμερικανικά κρατικά ομόλογα, που αποτελούν χαρτοφυλάκιο αμερικανικών κυβερνητικών ομολόγων με προθεσμία 20 ετών.
- Γραμμάτια του αμερικανικού δημοσίου (T-bills) τριμηνιαίας διάρκειας.

Και οι ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές στον Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (CPI) υπολογίζονται συγκριτικά με τον πληθωρισμό στις τιμές των καταναλωτικών αγαθών.

#### Μέσες Αποδόσεις: Το Πρώτο Μάθημα

Αυτή η ενότητα παρουσιάζει απλά μέτρα για την επακριβή σύνοψη και περιγραφή όλων αυτών των αριθμών, ξεκινώντας με τον υπολογισμό των μέσων αποδόσεων.

#### Διακύμανση των Αποδόσεων: Το Δεύτερο Μάθημα

Η διακύμανση και η τυπική απόκλιση παρέχουν ένα μέτρο της μεταβλητότητας των αποδόσεων ή του βαθμού στον οποίο η πραγματική απόδοση διαφέρει από τον μέσο όρο σε ένα τυπικό έτος. Πρόκειται για την ίδια διακύμανση και τυπική απόκλιση που συζητήθηκε στα μαθήματα στατιστικής.

Κίνδυνος και Απόδοση: Αν είμαστε απρόθυμοι να αναλάβουμε οποιονδήποτε κίνδυνο, αλλά είμαστε πρόθυμοι να παραιτηθούμε από τα χρήματά μας για ένα χρονικό διάστημα, τότε μπορούμε να επωφεληθούμε από το επιτόκιο μηδενικού κινδύνου. Αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό ως η διαχρονική αξία του χρήματος. Αν είμαστε πρόθυμοι να αναλάβουμε ρίσκο, τότε μπορούμε να αναμένουμε ότι θα επωφεληθούμε από το πρόσθετο πριμ κινδύνου, κατά μέσο όρο. Οι δύο αυτοί παράγοντες μπορούν να γίνουν αντιληπτοί ως στοιχείο «αναμονής» και στοιχείο «ανησυχίας».

Σημειώστε ότι το πριμ κινδύνου δεν είναι εγγυημένο, είναι «κατά μέσο όρο». Εκ φύσεως, οι επισφαλείς επενδύσεις δεν αποδίδουν πάντα περισσότερο από τις επενδύσεις μηδενικού κινδύνου. Επίσης, μόνο οι αναπόφευκτοι κίνδυνοι αντισταθμίζονται από το πριμ κινδύνου. Δεν υπάρχει ανταμοιβή για την ανάληψη αποφευκτού κινδύνου.

## Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Να διακρίνουν ανάμεσα σε περιουσιακά στοιχεία υψηλού κινδύνου και μηδενικού κινδύνου
- Διαφορετικοί τύποι περιουσιακών στοιχείων
- Να γνωρίσουν νέους βασικούς όρους όπως κίνδυνος, αποδόσεις, μέσες αποδόσεις, διακύμανση αποδόσεων, πριμ κινδύνου.

## Μαθησιακά Αποτελέσματα:

Αφού διαβάσουν αυτό το κεφάλαιο, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να εκτιμούν γιατί είναι σημαντικό να μελετήσουν την ενότητα επένδυση και διαχείριση κινδύνου.
- Να αναλύουν τους βασικούς τύπους περιουσιακών στοιχείων υψηλού κινδύνου.
- Να αναλύουν την εξέλιξη του κινδύνου από τα πρώτα του χρόνια μέχρι σήμερα.
- Να προσδιορίσουν και να κατανοήσουν τις έννοιες κίνδυνος και απόδοση.
- Να αντιληφθούν ότι υπάρχει ανταμοιβή για την ανάληψη κινδύνου και ότι, κατά μέσο όρο, η ανταμοιβή αυτή υπήρξε σημαντική.

## Λέξεις-κλειδιά

Κίνδυνος	Απόδοση Ποσοστό συνολικής αποδοτικότητας Μέσες αποδόσεις	Τόκος	Πριμ κινδύνου (Risk premium)	Επιτόκιο μηδενικού κινδύνου	Διακύμανση απόδοσης
----------	--	-------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο "Βασικές αρχές των επενδύσεων" το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Το κείμενο προσφέρει μια ισορροπημένη, ενοποιημένη αντιμετώπιση των τεσσάρων κύριων τύπων χρηματοοικονομικών επενδύσεων—μετοχές, ομόλογα, δικαιώματα*



προαίρεσης και συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.

Zvi Bodie, Alex Kane & Alan J. Marcus: Investments, McGraw-Hill, International Editions, (latest edition)

Το κορυφαίο βιβλίο επενδύσεων της αγοράς Essentials of Investments από τους Bodie, Kane και Marcus δίνει έμφαση στην κατανομή των περιουσιακών στοιχείων, παρουσιάζοντας παράλληλα τις πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας των επενδύσεων. Οι συγγραφείς έχουν περιορίσει τις περιττές μαθηματικές λεπτομέρειες και έχουν επικεντρωθεί στη εμπειρία και τις γνώσεις που θα είναι χρήσιμες για τους επαγγελματίες σε όλη τη σταδιοδρομία τους, όπως και νέες ιδέες και προκλήσεις που προκύπτουν από την χρηματοοικονομική αγορά.

Essentials of Investments , by Bodie Kane and Marcus, 10th Edition, Irwin McGraw Hill. [eTextbook](#):

[https://www.amazon.com/Essentials-Investments-Mcgraw-hill-Finance-Insurance-ebook/dp/B01AAYZVGS/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?encoding=UTF8&qid=&sr](https://www.amazon.com/Essentials-Investments-Mcgraw-hill-Finance-Insurance-ebook/dp/B01AAYZVGS/ref=tmm_kin_swatch_0?encoding=UTF8&qid=&sr)

- **Συμπληρωματικές πηγές /Συμπληρωματικό υλικό**  
KAMIA/KANENA

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 1.1**(δεν βαθμολογείται)

Τι θα πει «πριμ κινδύνου»;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## **ΤΙΤΛΟΙ: Αγοραπωλησία Χρεογράφων Είδη Χρεογράφων**

**(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Σύνοψη**

Τα κεφάλαια αυτά καλύπτουν τα βασικά της επενδυτικής διαδικασίας. Ξεκινάμε περιγράφοντας πώς αγοράζουμε και πουλάμε τίτλους όπως μετοχές και ομόλογα. Έπειτα περιγράφουμε σημαντικούς προβληματισμούς και περιορισμούς που πρέπει να έχουμε υπόψη όταν συμμετέχουμε στην επενδυτική διαδικασία. Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε τα διαφορετικά είδη χρεογράφων που συνήθως αγοράζονται και πωλούνται στις χρηματοοικονομικές αγορές ανά τον κόσμο.

Για κάθε είδος τίτλων, θα εξετάσουμε:

τα κυριότερα χαρακτηριστικά του,  
ενδεχόμενα οφέλη και απώλειες που προκύπτουν από την κατοχή του, και  
πώς καθορίζονται οι τιμές του στον χρηματοοικονομικό Τύπο

### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:**

Ενότητα 2.1: Πώς ξεκινάμε;

Για να ξεκινήσετε, ανοίξτε λογαριασμό συναλλαγών με ένα χρηματομεσίτη (διαμεσολαβητή). Θα δώσετε βασικά στοιχεία και θα υπογράψετε συμφωνητικό συγκατάθεσης πελάτη. Έπειτα θα δώσετε στον χρηματομεσίτη μία επιταγή και οδηγίες για το πώς να επενδύσει τα χρήματά σας. Όταν αγοράζετε (ή πωλείτε) τίτλους, θα καταβάλλετε προμήθεια στον χρηματομεσίτη και θα του δίνετε οδηγίες, είτε να κρατήσει τους τίτλους είτε να τους παραδώσει σε εσάς.

Ενότητα 2.2: Λογαριασμοί Διαμεσολάβησης (Brokerage Accounts)

Το συμφωνητικό του λογαριασμού περιλαμβάνει σημαντικές πρόνοιες για τους τύπους συναλλαγών που μπορούν να γίνουν, ποιος μπορεί να τις κάνει, και αν μπορεί να παραταθεί η πίστωση.

Ενότητα 2.3: Ανοικτές Πωλήσεις

*Ανοικτή Πώληση* είναι η πώληση κατά την οποία ο πωλητής δεν είναι κάτοχος του τίτλου που πωλείται, και *ενδιαφέρον σορταρίσματος (Short Interest)* είναι ο αριθμός των κοινών μετοχών που διατηρούνται σε ανοιχτές θέσεις πώλησης.

#### Ενότητα 2.4: Επενδυτικοί στόχοι, Περιορισμοί και Στρατηγικές

Η επένδυση είναι, πολύ απλά, ετεροχρονισμένη αντιστάθμιση. Επενδύουμε για να έχουμε περισσότερα να ξοδέψουμε στο μέλλον. Έτσι, οι έννοιες επένδυση και αποταμίευση είναι ουσιαστικά ταυτόσημες. Οι ακόλουθες ενότητες περιγράφουν παράγοντες που επηρεάζουν την επενδυτική μας στρατηγική.

#### Ενότητα 3.1: Ταξινόμηση Χρεογράφων

Εισαγωγική παρουσίαση των διαφορετικών τύπων χρεογράφων (τίτλων). Γενικά, τίθενται τρία ερωτήματα:

- Ποια είναι η βασική φύση του τίτλου και ποια τα κυριότερα χαρακτηριστικά του;
- Ποια είναι τα ενδεχόμενα οφέλη και απώλειες;
- Πώς καθορίζονται οι τιμές;

#### Ενότητα 3.2: Τοκοφόρα Στοιχεία Ενεργητικού

*Τοκοφόρα στοιχεία ενεργητικού:* η αξία των στοιχείων ενεργητικού εξαρτάται από τα επιτόκια.

Όλα αυτά τα στοιχεία ενεργητικού εξαρτώνται από τα επιτόκια. Συνιστούν έναν τύπο δανείου, και είναι όλα χρεωστικές υποχρεώσεις. Υπάρχουν πολλοί τύποι τοκοφόρων στοιχείων ενεργητικού, και κυμαίνονται από τα απλά στα ιδιαίτερα περίπλοκα.

#### Ενότητα 3.3: Μετοχές

Οι μετοχές αποτελούνται από κοινές και προνομιούχες μετοχές.

#### Ενότητα 3.4: Παράγωγα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα

*Κύριο στοιχείο ενεργητικού:* χρεόγραφο που πωλείται από μια επιχείρηση ή βιομηχανία για άντληση χρημάτων.

*Παράγωγο στοιχείο ενεργητικού:* περιουσιακό στοιχείο το οποίο αντλείται από υπάρχον στοιχείο που αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης, παρά να εκδίδεται από μια επιχείρηση ή την κυβέρνηση. Κάθε στοιχείο ενεργητικού που δεν αποτελεί κύριο στοιχείο.

Το κύριο στοιχείο ενεργητικού είναι τίτλος που πωλείται αρχικά από μια επιχείρηση ή κυβέρνηση με στόχο την άντληση χρημάτων, και αντιπροσωπεύει απαιτήσεις επί των περιουσιακών στοιχείων των εκδοτών. Το παράγωγο στοιχείο ενεργητικού αντλείται

από υπάρχον περιουσιακό στοιχείο που αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης και αντιπροσωπεύει απαιτήσεις επί άλλων χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων, ή επί της μελλοντικής τιμής ενός πραγματικού περιουσιακού στοιχείου. Οποιοδήποτε χρηματοοικονομικό περιουσιακό στοιχείο δεν είναι κύριο, τότε είναι παράγωγο.

### Ενότητα 3.5: Συμβόλαια Δικαιωμάτων Προαίρεσης (Option Contracts)

*Συμβόλαιο Δικαιωμάτων Προαίρεσης:* συμφωνία που δίνει στον κάτοχο το δικαίωμα, αλλά όχι την υποχρέωση, να πωλήσει ή να αγοράσει συγκεκριμένο στοιχείο ενεργητικού σε συγκεκριμένη τιμή για καθορισμένη χρονική περίοδο. Τα συμβόλαια δικαιωμάτων προαίρεσης είναι τυποποιημένα.

### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Λογαριασμοί Διαμεσολάβησης (Brokerage Accounts)
- Ταξινόμηση Χρεογράφων
- Ίδια κεφάλαια (Equities)
- Παράγωγα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα
- Κύριο Στοιχείο Ενεργητικού
- Παράγωγο Στοιχείο Ενεργητικού
- Συμβόλαια Δικαιωμάτων Προαίρεσης

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Αφού διαβάσουν αυτό το κεφάλαιο, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να αναλύσουν τα βασικά συστατικά των Χρεογράφων
- Να αναλύσουν τα βασικά συστατικά των Ιδίων Κεφαλαίων
- Να αναλύσουν τα βασικά συστατικά των Παραγώγων
- Να αξιολογήσουν τα βασικά Συμβόλαια Δικαιωμάτων Προαίρεσης

## Λέξεις-κλειδιά

Χρηματομεσίτης	Ανοιχτή πώληση	Ίδια κεφάλαια (Equities)	Κοινές μετοχές και Προνομιούχες μετοχές	Τίτλοι σταθερής απόδοσης	Παράγωγα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα
----------------	----------------	--------------------------	---	--------------------------	-------------------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/ Βασικό υλικό**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο “Βασικές αρχές των επενδύσεων” το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.*

- **Συμπληρωματικές πηγές /Συμπληρωματικό υλικό**

Καμία/Κανένα

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 2.1** (δεν βαθμολογείται)

Τι θα πει «κατανομή περιουσιακών στοιχείων»;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Αμοιβαία Κεφάλαια

(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα διαφορετικά είδη αμοιβαίων κεφαλαίων, των κινδύνων και των αποδόσεών τους. Τα αμοιβαία κεφάλαια είναι, πολύ απλά, ένα μέσο συνδυασμού ή ομαδοποίησης των πόρων μιας μεγαλύτερης ομάδας επενδυτών. Οι αποφάσεις αγοράς και πώλησης για τους ομαδοποιημένους πόρους λαμβάνονται από τον διαχειριστή του κεφαλαίου, ο οποίος και αμείβεται για τις υπηρεσίες του. Όπως οι εμπορικές τράπεζες και οι ασφαλιστικές εταιρείες, τα αμοιβαία κεφάλαια είναι μια μορφή ενδιάμεσου χρηματοπιστωτικού οργανισμού. Το αμοιβαίο κεφάλαιο είναι απλά ένας οργανισμός. Ανήκει σε μετόχους, που εκλέγουν ένα Διοικητικό Συμβούλιο. Τα περισσότερα αμοιβαία κεφάλαια δημιουργούνται από συμβουλευτικές εταιρείες επενδύσεων, ή χρηματομεσιτικές εταιρείες που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στον τομέα των επενδύσεων.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ενότητα 4.1 *Επενδυτική εταιρεία*: Επιχείρηση που ειδικεύεται στην ομαδοποίηση κεφαλαίων από ξεχωριστούς επενδυτές και τα επενδύει. Όλα τα αμοιβαία κεφάλαια είναι επενδυτικές εταιρείες, αλλά δεν είναι όλες οι επενδυτικές εταιρείες αμοιβαία κεφάλαια.

*Κεφάλαιο ανοιχτού τύπου*: Επενδυτική εταιρεία που είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμη να προβεί σε αγοραπωλησία μεριδίων.

*Κεφάλαιο κλειστού τύπου*: Επενδυτική εταιρεία με συγκεκριμένο αριθμό μεριδίων που αγοράζονται και πωλούνται μόνο στην ανοιχτή αγορά.

Η διάφορα έγκειται στον τρόπο με τον οποίο αγοράζονται και πωλούνται οι μετοχές. Το κεφάλαιο κλειστού τύπου δεν αγοράζει ούτε πωλεί μετοχές: οι μετοχές είναι εισηγμένες σε οργανωμένες συναλλαγές. Σε ένα κεφάλαιο ανοιχτού τύπου, το κεφάλαιο εκδίδει νέες μετοχές και επενδύει τα χρήματα που εισπράττονται. Όταν ένας επενδυτής πωλήσει μετοχές, το Κεφάλαιο πωλεί κάποια απ' τα στοιχεία ενεργητικού του και χρησιμοποιεί τα μετρητά για να εξοφλήσει τις μετοχές.

*Καθαρή αξία του ενεργητικού (NAV)*: Η αξία των περιουσιακών στοιχείων που κατέχει ένα αμοιβαίο κεφάλαιο διά του αριθμού των μετοχών.

Η ΚΑΕ ενός αμοιβαίου κεφαλαίου μεταβάλλεται καθημερινά και η αξία των μετοχών αντιστοιχεί πάντα στην ΚΑΕ τους. Αφού οι μετοχές των κεφαλαίων κλειστού τύπου αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στις αγορές, η μετοχική τους αξία μπορεί να μην είναι ισότιμη της ΚΑΕ τους.

#### Ενότητα 4.2 Λειτουργίες Αμοιβαίων Κεφαλαίων

Αμοιβαίο κεφάλαιο είναι μια εταιρεία, που ανήκει στους μετόχους της, οι οποίοι και εκλέγουν διοικητικό συμβούλιο. Αν και υπάρχουν πολλές «οικογένειες» κεφαλαίων, κάθε κεφάλαιο είναι μια ξεχωριστή εταιρεία. Τα κεφάλαια δημιουργούνται συνήθως από συμβουλευτικές εταιρείες επενδύσεων, που εισπράττουν διαχειριστική αμοιβή.

Τα αμοιβαία κεφάλαια οφείλουν να παρέχουν ενημερωτικό δελτίο σε κάθε επενδυτή που θέλει να αγοράσει μετοχές. Πρέπει επίσης να υποβάλλουν ετήσια έκθεση στους μετόχους.

#### Ενότητα 4.4 Βραχυπρόθεσμα κεφάλαια

*Αμοιβαίο Νομισματικό Κεφάλαιο Επενδύσεων (MMMF):* Αμοιβαίο κεφάλαιο που ειδικεύεται στα μέσα χρηματαγοράς.

#### Ενότητα 4.5 Μακροπρόθεσμα κεφάλαια

Ενώ υπάρχουν πολλά είδη μακροπρόθεσμων κεφαλαίων, ιστορικά τα κεφάλαια ταξινομούνται ως μετοχικά, ομολογιακά ή σταθερού εισοδήματος. Σήμερα υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις. Οι επενδυτές θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά τα διαθέσιμα ενός κεφαλαίου αφού ο δεδηλωμένος επενδυτικός στόχος μπορεί να μη συμπίπτει με το πραγματικό χαρτοφυλάκιο διαθέσιμων ενός κεφαλαίου.

#### Ενότητα 4.6 Απόδοση Αμοιβαίου Κεφαλαίου

Υπάρχουν πολλές πηγές πληροφόρησης για την αποδοτικότητα του αμοιβαίου κεφαλαίου, συμπεριλαμβανομένων: Morningstar, Wall Street Journal, και Value-Line. Υπάρχουν επίσης πολλοί ιστότοποι που παρέχουν πληροφορίες για αμοιβαία κεφάλαια. Πολλοί από τους ιστότοπους αναφέρονται στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου.

#### Ενότητα 4.7 Κεφάλαια Κλειστού τύπου και Διαπραγματεύσιμα Αμοιβαία Κεφάλαια

Να θυμάστε ότι τα κεφάλαια κλειστού τύπου προσφέρουν συγκεκριμένο αριθμό μετοχών, και αυτές οι μετοχές αγοράζονται και πωλούνται στην ανοιχτή αγορά. Οι τιμές των κεφαλαίων κλειστού τύπου αναφέρονται μαζί με τους καταλόγους των κοινών και προνομιούχων μετοχών στους πίνακες μετοχών για εδραιωμένες συναλλαγές, όπως το NYSE. Οι τιμές των κεφαλαίων κλειστού τύπου φέρουν Fd ως μέρος της ονομασίας τους, ενώ δεν αναφέρεται ο λόγος τιμής/κέρδους (P/E ratio).

Αφού οι μετοχές στα κεφάλαια κλειστού τύπου αποτελούν αντικείμενα διαπραγμάτευσης στην αγορά, οι τιμές των μετοχών συνήθως διαφέρουν από την ΚΑΕ. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι τα περισσότερα κεφάλαια κλειστού τύπου τυγχάνουν διαπραγμάτευσης σε χαμηλότερη τιμή από την ΚΑΕ. Αυτό φαίνεται να επιτρέπει στους επενδυτές να αγοράζουν μετοχές με έκπτωση μέσω των κεφαλαίων κλειστού τύπου. Η έκπτωση αυτή διακυμαίνεται με το πέρασμα του χρόνου: κάποτε είναι διευρυμένη και άλλοτε σχεδόν εξαφανίζεται. Αν ένας επενδυτής ερμηνεύσει τη διαπραγμάτευση κεφαλαίων με μεγάλη έκπτωση ως καλή επένδυση, μπορεί να πέφτει έξω. Για να έχει κέρδος ο επενδυτής, η έκπτωση πρέπει να είναι στενή. Κατά καιρούς, τα κεφάλαια κλειστού τύπου θα πωλούνται με πριμ (premium) σε σχέση με την ΚΑΕ, περίπτωση όπως ένα αμοιβαίο κεφάλαιο χρεώνει προμήθεια εισόδου-εξόδου (front-end load).

Τα κεφάλαια κλειστού τύπου πωλούνται αρχικά στο κοινό ως Αρχική Δημόσια Προσφορά (IPO), και η τιμή ισούται με την ΚΑΕ του κεφαλαίου. Αφού ο φορέας προώθησης του κεφαλαίου εισπράττει προμήθεια εξ αρχής («right off the top») και το κεφάλαιο κατά πάσα πιθανότητα θα αρχίσει να πωλείται με έκπτωση, τότε τα νέα κεφάλαια κλειστού τύπου γενικά δεν θεωρούνται καλές επενδύσεις.

### **Σκοποί/Στόχοι**

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Οργάνωση και δημιουργία αμοιβαίων κεφαλαίων
- Βραχυπρόθεσμα Κεφάλαια
- Μακροπρόθεσμα κεφάλαια
- Κεφάλαιο ανοιχτού τύπου
- Αμοιβαίο νομισματικό κεφάλαιο επενδύσεων
- Αποδοτικότητα αμοιβαίων κεφαλαίων

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Αφού διαβάσουν αυτό το κεφάλαιο, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να συγκρίνουν κεφάλαια ανοιχτού και κλειστού τύπου
- Να αξιολογούν τους τύπους αμοιβαίου κεφαλαίου
- Να υπολογίσουν την Καθαρή Αξία Ενεργητικού
- Να αξιολογούν τις πληροφορίες για την αποδοτικότητα του αμοιβαίου κεφαλαίου



## Λέξεις-κλειδιά

Επενδυτική εταιρεία	Αμοιβαία κεφάλαια	Καθαρή Αξία Ενεργητικού	Αμοιβαίο νομισματικό κεφάλαιο επενδύσεων	Βραχυπρόθεσμα και Μακροπρόθεσμα Κεφάλαια	Κεφάλαια Ανοιχτού Τύπου
---------------------	-------------------	-------------------------	--	--	-------------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**
- Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

- **Συμπληρωματικές πηγές /Συμπληρωματικό υλικό**

Καμία/Κανένα

## Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

### Άσκηση 3.1 (δεν βαθμολογείται)

Τι θα πει «Διαπραγματεύσιμα Αμοιβαία Κεφάλαια»;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## **ΤΙΤΛΟΙ: Χρηματιστήριο και Αποτίμηση Κοινών Μετοχών**

### **Συμπεριφορά των Τιμών των Μετοχών και Αποτελεσματικότητα της Αγοράς**

**(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

#### **Σύνοψη**

Σε αυτά τα κεφάλαια, κάνουμε πρώτα μια επισκόπηση θεμάτων όπως το ποιοι κατέχουν μετοχές, η λειτουργία του χρηματιστηρίου, και πώς να διαβάζουμε και να κατανοούμε τις πληροφορίες για την αγορά, όπως αυτές καταγράφονται στον χρηματοοικονομικό Τύπο. Έπειτα, εξετάζουμε τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται συνήθως από χρηματοοικονομικούς αναλυτές για την αποτίμηση της οικονομικής αξίας των κοινών μετοχών.

Οι μέθοδοι αυτές ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες:

- ① Υποδείγματα προεξόφλησης μερισμάτων (dividend discount models)
- ① Μοντέλα αναλογίας τιμών

Στο τέλος συζητάμε τις Ανοδικές Αγορές (bull markets), τις Πτωτικές Αγορές (bear markets), καθώς και άλλα φαινόμενα της αγοράς, και το ζήτημα της ψυχολογίας. Θα μας προβληματίσει επίσης το ερώτημα αν κάποιος μπορεί σταθερά να «νικά την αγορά» (beat the market).

#### **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

##### **Ενότητα 5.1 Πρωτογενής και Δευτερογενής Αγορά**

Στην πρωτογενή αγορά, οι εταιρείες εκδίδουν νέους τίτλους για να αντλήσουν χρήματα, ενώ στη δευτερογενή αγορά οι επενδυτές αγοράζουν και πωλούν τίτλους παλαιότερων εκδόσεων για σκοπούς κερδοσκοπίας και επένδυσης.

##### **Ενότητα 5.2 Το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης**

Το 1992, το NYSE έγινε 100 χρόνων. Πρόκειται για μη κερδοσκοπικό οργανισμό που ανήκει στα μέλη του, στις εταιρείες επενδύσεων και στις χρηματομεσιτικές εταιρείες.

##### **Ενότητα 5.3 Λειτουργία του Χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης**

Οι εργασίες του NYSE επικεντρώνονται στην προσέλκυση και επεξεργασία της ροής εντολών, της ροής των εντολών που δίδουν οι πελάτες για την αγοραπωλησία μετοχών.

Περίπου ένα τρίτο του όγκου συναλλαγών αποδίδεται σε μεμονωμένους επενδυτές και σχεδόν οι μισές αντλούνται από θεσμικούς επενδυτές.

#### Ενότητα 5.4 Nasdaq

Ο όρος Nasdaq ορίζει τον Εθνικό Οργανισμό Αυτοματοποιημένης Καταχώρισης Χρηματιστών. Ως προς τον όγκο δολαρίων, το NYSE είναι μεγαλύτερο, αλλά ο Nasdaq υπερτερεί ως προς τον όγκο συναλλαγών.

#### Ενότητα 5.5 Χρηματιστηριακές Πληροφορίες

Ο Βιομηχανικός Μέσος Dow Jones (DJIA) ή «Dow» είναι το πιο ευρέως διαδεδομένο βαρόμετρο καθημερινής χρηματιστηριακής δραστηριότητας. Πρόκειται για τον δείκτη 30 μεγάλων εταιρειών «blue-chip» που αντιπροσωπεύουν την αμερικανική βιομηχανία. Άλλοι δύο μέσοι Dow περιλαμβάνουν τους μέσους επιχειρήσεων κοινής ωφελείας και μεταφορών (utilities and transportation).

Ενότητα 6.1 Το Υπόδειγμα προεξόφλησης μερισμάτων (DDM) είναι μέθοδος αποτίμησης των κοινών μετοχών υπολογίζοντας την παρούσα αξία όλων των αναμενόμενων μελλοντικών μερισμάτων.

#### Ενότητα 6.2 Το Μοντέλο Μεγέθυνσης Δύο Σταδίων (The Two-Stage Dividend Growth Model)

Υποθέτει ότι μια εταιρεία θα αναπτύσσεται προσωρινά σε διαφορετικό ρυθμό από τον ρυθμό της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης της.

#### Ενότητα 6.3 Ανάλυση Αναλογίας Τιμών

Οι αναλογίες τιμών χρησιμοποιούνται συχνά από χρηματοοικονομικούς αναλυτές, και οι αναλογίες χρησιμοποιούνται πιο συχνά από τα υποδείγματα προεξόφλησης μερισμάτων.

#### Ενότητα 8.1 Τεχνική Ανάλυση

Τεχνικές πρόβλεψης της κατεύθυνσης της αγοράς με βάση (1) τις παρελθούσες τιμές και τη συμπεριφορά του όγκου συναλλαγών, και (2) το επενδυτικό κλίμα.

#### Ενότητα 8.2 Αποτελεσματικότητα της Αγοράς

*Αποτελεσματικότητα της Αγοράς:* Η σχέση ανάμεσα στις τιμές των μετοχών και τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στους επενδυτές και υποδεικνύουν αν είναι δυνατόν να «νικήσουν την αγορά». Αν η αγορά είναι αποτελεσματική, δεν είναι δυνατόν, παρά μόνο κατά τύχη.

**Θεωρία αποτελεσματικής αγοράς (EMH):** Η θεωρία που ορίζει ότι, πρακτικά, οι μεγάλες χρηματοοικονομικές αγορές αντικατοπτρίζουν κάθε διαθέσιμη πληροφορία μια δεδομένη στιγμή.

### Ενότητα 8.3 Συμπεριφορά της Τιμής των Μετοχών και Αποτελεσματικότητα της Αγοράς

Η συγκεκριμένη ενότητα πραγματεύεται διάφορες ανωμαλίες της χρηματιστηριακής αγοράς.

#### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Πρωτογενής και Δευτερογενής Αγορά
- Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης και Nasdaq
- Χρηματιστηριακές Πληροφορίες
- Υπόδειγμα Προεξόφλησης Μερισμάτων
- Τεχνική Ανάλυση
- Αποτελεσματικότητα της Αγοράς και Συμπεριφορά Τιμών Μετοχών

#### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά την ανάγνωση αυτού του κεφαλαίου, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να αναλύουν Χρηματιστηριακές Πληροφορίες
- Να αποτιμούν τις Χρηματιστηριακές Αγορές
- Να εκτιμούν πώς λειτουργεί η Τεχνική Ανάλυση
- Να εφαρμόζουν τη βασική μέθοδο για την αποτίμηση μεριδίου μετοχών
- Να αποτιμούν την τιμή μετοχών

#### Λέξεις-κλειδιά

Πρωτογενής και Δευτερογενής Αγορά	Χρηματιστήριο Νέας Υόρκης	Χρηματιστηριακές Πληροφορίες	Υπόδειγμα Προεξόφλησης Μερισμάτων	Τεχνική Ανάλυση	Αποτελεσματικότητα της Αγοράς
-----------------------------------	---------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-----------------	-------------------------------

#### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

Σε αυτό το βιβλίο “Βασικές αρχές των επενδύσεων” το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.

- **Συμπληρωματικές πηγές /Συμπληρωματικό υλικό**  
KAMIA/KANENA

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 4.1** (δεν βαθμολογείται)

Είναι αποτελεσματικές οι χρηματοοικονομικές αγορές;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Επιτόκια

(5<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει στους φοιτητές τα βασικότερα επιτόκια που προσδιορίζονται συνήθως στον χρηματοοικονομικό Τύπο, καθώς και τους βασικούς καθοριστικούς τους παράγοντες και τις ξεχωριστές συνιστώσες τους.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

#### Ενότητα 9.1 Ιστορικό Επιτοκίων και Επιτόκια Χρηματαγοράς

Αυτή η ενότητα παρουσιάζει το Ιστορικό Επιτοκίων. Το Διάγραμμα 9.1 δείχνει τα υψηλότερα επιτόκια στην ιστορία των ΗΠΑ από τις δεκαετίες του 1970 και 1980. Στο διάστημα μεταξύ των δεκαετιών του 1930 και 1960 υπήρξαν πολύ χαμηλά βραχυπρόθεσμα επιτόκια. Αυτό οφειλόταν σε σκόπιμες ομοσπονδιακές ενέργειες, που αποδείχτηκαν μη βιώσιμες.

#### Ενότητα 9.2 Τιμές και Επιτόκια Χρηματαγοράς

Τα περισσότερα χρεόγραφα της χρηματαγοράς καταβάλλουν μία και μόνο πληρωμή ονομαστικής αξίας στη λήξη, χωρίς άλλες πληρωμές πριν τη λήξη. Αυτό το είδος χρεογράφων ονομάζεται χρεόγραφο υπό το άρτιο (pure discount security) επειδή πωλείται με έκπτωση στην ονομαστική του αξία. Υπάρχουν διάφορα είδη τέτοιων χρεογράφων, και οι τιμές και οι αποδόσεις τους προσδιορίζονται με διαφορετικό τρόπο. Το κείμενο θα παρουσιάσει μεθόδους υπολογισμού των αποδόσεων προκειμένου να γίνει σύγκριση μεταξύ των χρεογράφων.

#### Ενότητα 9.3 Επιτόκια και Αποδόσεις σε Χρεόγραφα Σταθερού Εισοδήματος

Τα χρεόγραφα σταθερού εισοδήματος συμπεριλαμβάνουν μακροπρόθεσμες οφειλές σε ένα ευρύ φάσμα μέσων. Η μεγαλύτερη κατηγορία είναι το αμερικανικό δημόσιο χρέος, που ακολουθείται από το ενυπόθηκο χρέος, το εταιρικό χρέος και το δημοτικό δημόσιο χρέος.

#### Ενότητα 9.4 Καμπύλη Επιτοκίων (ή Χρονική Διάρθρωση των Επιτοκίων)

*Καμπύλη επιτοκίων* ορίζεται η σχέση ανάμεσα στον χρόνο μέχρι τη λήξη και τα επιτόκια για χρεόγραφα υπό το άρτιο χωρίς κίνδυνο αθέτησης. Η διαφορά ανάμεσα στην καμπύλη αποδόσεων και τη χρονική διάρθρωση είναι ότι η καμπύλη αποδόσεων βασίζεται σε ομόλογα τοκομεριδίου, ενώ η χρονική διάρθρωση βασίζεται σε χρεόγραφα υπό το άρτιο (pure discount instruments).

## Ενότητα 9.5 Ονομαστικά έναντι Πραγματικών Επιτοκίων

*Ονομαστικά επιτόκια:* Επιτόκια όπως προσδιορίζονται κανονικά, χωρίς να συνυπολογίζεται η επίδραση του πληθωρισμού.

### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Ιστορικό Επιτοκίων και Επιτόκια Χρηματαγοράς
- Τιμές και Επιτόκια Χρηματαγοράς
- Επιτόκια και Αποδόσεις σε Χρεόγραφα Σταθερού Εισοδήματος
- Καμπύλη (Χρονική Διάρθρωση) Επιτοκίων
- Ονομαστικά και Πραγματικά Επιτόκια

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Αφού διαβάσουν αυτό το κεφάλαιο, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να εξετάσουν το βασικό Επιτόκιο
- Να εφαρμόζουν το βασικό Επιτόκιο στην πραγματική ζωή
- Να υπολογίζουν την Καμπύλη Αποδόσεων
- Να εφαρμόζουν τη Χρονική Διάρθρωση των Επιτοκίων

### Λέξεις-κλειδιά

Ονομαστικά Επιτόκια	Πραγματικά Επιτόκια	Καμπύλη Αποδόσεων Δημοσίου	Καμπύλη (Χρονική Διάρθρωση) Επιτοκίων
------------------------	------------------------	----------------------------------	--

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

Σε αυτό το βιβλίο “Βασικές αρχές των επενδύσεων” το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.

- **Συμπληρωματικές πηγές/Συμπληρωματικό υλικό**

Καμία/Κανένα

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

**Άσκηση 5.1** (Προσμετράται στη βαθμολογία κατά 5%)

Πώς η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα επηρεάζει τα επιτόκια; (μέχρι 500 λέξεις)

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**



## ΤΙΤΛΟΣ: Τιμές και Αποδόσεις Ομολόγων

(6<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζουμε τη σχέση ανάμεσα στις τιμές και τις αποδόσεις ομολόγων, και ορισμένα από τα θεμελιώδη εργαλεία ανάλυσης του ομολογιακού κινδύνου που χρησιμοποιούν όσοι διαχειρίζονται χαρτοφυλάκια τίτλων σταθερού εισοδήματος.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ενότητα 10.1 Βασικά Στοιχεία για τα Ομόλογα

Ομόλογο ορίζεται ο τίτλος που προσφέρει μια σειρά πληρωμών σταθερού επιτοκίου, και προκαθορισμένη πληρωμή στη λήξη. Οι περίοδοι λήξης κυμαίνονται από 2 μέχρι 30 χρόνια, και για κάποια από 50 μέχρι 100 χρόνια. Υπάρχουν ακόμη και κάποια διηνεκή ομόλογα (consols).

Ενότητα 10.2 Καθαρές (Straight) Τιμές Ομολόγων και Απόδοση κατά τη Λήξη

Η απόδοση κατά τη λήξη είναι το σημαντικότερο μέτρο απόδοσης για ένα ομόλογο. Και από μόνος του ο όρος «απόδοση» (yield) ορίζει την απόδοση κατά τη λήξη.

Ενότητα 10.3 Περισσότερα για τις Αποδόσεις

Για να υπολογίσουμε την απόδοση ενός ομολόγου στη λήξη, χρησιμοποιούμε τον ίδιο τύπο όπως και για την τιμή του ομολόγου. Ο υπολογισμός γίνεται στη βάση πειραματισμών και λαθών (trial-and-error).

### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Τιμή του Ομολόγου
- Τα διαφορετικά είδη Ομολόγων
- Απόδοση κατά τη Λήξη
- Η σχέση μεταξύ Ομολόγων υπέρ το άρτιο και υπό το άρτιο (Premium and Discount Bonds)

## Μαθησιακά Αποτελέσματα

Αφού διαβάσουν αυτό το κεφάλαιο, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να υπολογίσουν την καμπύλη αποδόσεων
- Να υπολογίσουν την τιμή των Ομολόγων
- Να υπολογίσουν την τιμή των Ομολόγων κατά τη λήξη
- Να συγκρίνουν διαφορετικά είδη Ομολόγων

## Λέξεις-κλειδιά

Επιτόκιο τοκομεριδίου	Απόδοση κατά τη λήξη	Ομόλογα υπέρ το άρτιο και υπό το άρτιο
-----------------------	----------------------	--

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο "Βασικές αρχές των επενδύσεων" το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.*

- **Συμπληρωματικές πηγές/Συμπληρωματικό υλικό**  
Καμία/Κανένα

## **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 6.1 (δεν βαθμολογείται)**

Τι είναι η καμπύλη αποδόσεων δημοσίου;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Εταιρικά Ομόλογα και Κρατικά Ομόλογα Ενυπόθηκοι Τίτλοι

(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Τα κεφάλαια αυτά παρουσιάζουν τις εξειδικευμένες γνώσεις που κατέχουν οι διαχειριστές οι οποίοι εμπορεύονται εταιρικά ομόλογα. Στη συνέχεια, εξετάζουν τους τίτλους που εκδίδονται από ομοσπονδιακές, κρατικές και τοπικές κυβερνήσεις και διερευνούν τα επενδυτικά χαρακτηριστικά των ομαδοποιήσεων ενυπόθηκων τίτλων (mortgage pools).

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

#### Ενότητα 11.1 Βασικά Στοιχεία για τα Εταιρικά Ομόλογα

Τα εταιρικά ομόλογα αντιπροσωπεύουν το χρέος που οφείλει ένας οργανισμός στους κατόχους ομολόγων του. Το σταθερό ποσό που πληρώνεται στη λήξη είναι το βασικό ποσό (principal), η ονομαστική αξία (par value/face value), και οι περιοδικές πληρωμές τόκου είναι τα τοκομερίδια (coupons).

#### Ενότητα 11.2 Τύποι Εταιρικών Ομολόγων

Τα ομόλογα χωρίς εξασφαλίσεις (debentures) είναι τα εταιρικά ομόλογα που εκδίδονται συχνότερα και αντιπροσωπεύουν μια μη ασφαλή νομική αξίωση επί του οργανισμού. Σε περίπτωση μη εξόφλησης, η αξίωση του ομολογιούχου επεκτείνεται σε όλα τα περιουσιακά στοιχεία, αν και μπορεί να χρειαστεί να μοιραστεί τη συγκεκριμένη αξίωση με άλλους πιστωτές. Τα ενυπόθηκα ομόλογα αντιπροσωπεύουν χρέος με ενέχυρο συγκεκριμένη περιουσία, και ο ομολογιούχος έχει νόμιμο δικαίωμα κατάσχεσης περιουσίας, παρότι μπορεί να είναι πιο συμφέρον να επαναδιαπραγματευτεί. Τα ομόλογα με ενέχυρο αξιόγραφο (collateral trust bonds) αντιπροσωπεύουν δέσμευση χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων ως ασφάλεια και εκδίδονται συνήθως από εταιρείες χαρτοφυλακίου. Τα ομόλογα με ενέχυρο εξοπλισμό (equipment trust certificates) αντιπροσωπεύουν χρέος το οποίο εκδίδεται από εντολοδόχο για την αγορά βαριού βιομηχανικού εξοπλισμού που μισθώνεται και χρησιμοποιείται από αερογραμμές, σιδηροδρόμους κτλ. Η ιδιοκτησία του εξοπλισμού παραμένει στον εντολοδόχο που διορίστηκε ως αντιπρόσωπος των κατόχων πιστοποιητικών.

#### Ενότητα 11.9 Αξιολογήσεις Πιστοληπτικής Ικανότητας Εταιρικών Ομολόγων

Όταν ένας οργανισμός πωλεί μια νέα έκδοση ομολόγων, συνήθως εγγράφεται σε διάφορες υπηρεσίες αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας. Υπάρχουν αρκετοί

αναγνωρισμένοι οργανισμοί αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας, όπως: Duff and Phelps; Fitch Investors Service; McCarthy; Crisanti and Maffei; Moody's Investors Service; και Standard and Poor's. Οι αξιολογήσεις αυτές ισχύουν για συγκεκριμένη έκδοση ομολόγων και όχι για τον εκδότη των ομολόγων. Υπάρχουν τρεις ευρύτερες κατηγορίες αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των ομολόγων: επενδυτική βαθμίδα, κερδοσκοπική βαθμίδα και εξαιρετικά κερδοσκοπική βαθμίδα.

#### Ενότητα 11.10 Ομόλογα Υψηλού Κινδύνου (Junk Bonds)

Τα ομόλογα που αξιολογήθηκαν ως κερδοσκοπικά (speculative) ή χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας (low credit rating), αυτά που βαθμολογήθηκαν με Ba (Moody's) ή BB (S&P) ή πιο κάτω, χαρακτηρίζονται ως υψηλού κινδύνου ή «σκουπίδια» (junk bonds). Τα ομόλογα υψηλού κινδύνου μπορεί να είναι υποβαθμισμένα (fallen angels) ή σκουπίδια αρχικής έκδοσης (original-issue junk). Τα ομόλογα υψηλού κινδύνου προσφέρουν υψηλότερη απόδοση λόγω του κινδύνου που ενέχει ο υψηλότερος βαθμός αθέτησής τους. Παρόλο που τα ομόλογα υψηλού κινδύνου είναι υψηλότερου κινδύνου, μπορεί να είναι κατάλληλα για ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο.

#### Ενότητα 11.11 Συναλλαγές στην Αγορά Ομολόγων

Υπάρχει μια ενεργή δευτερεύουσα αγορά για τα εταιρικά ομόλογα, που επιτρέπει στους επενδυτές να προβαίνουν σε αγοραπωλησίες ομολόγων.

#### Ενότητα 12.1 Βασικά Στοιχεία για τα Κρατικά Ομόλογα

Η αμερικανική ομοσπονδιακή κυβέρνηση είναι ο μεγαλύτερος δανειολήπτης στον κόσμο. Το Υπουργείο Οικονομίας των ΗΠΑ διαχειρίζεται το χρέος ως χρηματοοικονομικός αντιπρόσωπος της ομοσπονδιακής κυβέρνησης. Το χρέος χρηματοδοτείται μέσω εμπορεύσιμων και μη εμπορεύσιμων τίτλων. Οι εμπορεύσιμοι τίτλοι, που αποτελούν τη μεγαλύτερη από τις δύο ομάδες, περιλαμβάνουν γραμμάτια δημοσίου, κρατικά αξιόγραφα και κρατικά ομόλογα. Οι μη εμπορεύσιμοι τίτλοι περιλαμβάνουν: U.S. Savings Bonds, Government Account Series, και State and Local Government Series.

#### Ενότητα 12.2 U.S. Γραμμάτια Δημοσίου, Κρατικά Αξιόγραφα και Ομόλογα

Τα βασικά τους χαρακτηριστικά.

#### Ενότητα 13.1 Σύντομο Ιστορικό Ενυπόθηκων Τίτλων

Οι αγοραστές κατοικίας αποτείνονται στις τοπικές τράπεζες για ενυπόθηκη χρηματοδότηση. Ο εντολέας συνήθως πωλεί την υποθήκη σε ανασυσκευαστή (packager) που τις συσσωρεύει σε «δεξαμενή» δανείων ενυπόθηκης πίστης (mortgage pools). Ο ανασυσκευαστής εκδίδει ενυπόθηκα ομόλογα, όπου κάθε ομόλογο

διεκδικεί κατ' αναλογία μερίδιο των χρηματοροών της δεξαμενής. Κάθε δεξαμενή δανείων ενυπόθηκης πίστης είναι δομημένη ως καταπιστευματικό ταμείο (trust fund), και ένας αντιπρόσωπος συλλέγει όλες τις πληρωμές υποθηκών και μεταβιβάζει τις χρηματοροές στους κατόχους των ομολόγων. Η εγγύηση για τους ενυπόθηκους τίτλους είναι η υποκείμενη δεξαμενή δανείων ενυπόθηκης πίστης.

### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Εταιρικά Ομόλογα
- Ομόλογα Υψηλού Κινδύνου (Junk Bonds)
- Κρατικά Ομόλογα
- Ενυπόθηκοι Τίτλοι

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Αφού διαβάσουν αυτό το κεφάλαιο, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να αποτιμούν τα Εταιρικά Ομόλογα
- Να εφαρμόζουν διαφορετικά είδη Ομολόγων
- Να εντοπίζουν διαφορετικά είδη Ομολόγων
- Να αποτιμούν τα Κρατικά Ομόλογα
- Να αποτιμούν τα Ομόλογα Υψηλού Κινδύνου

### Λέξεις-κλειδιά

Εταιρικά Ομόλογα	Κρατικά Ομόλογα	Ενυπόθηκοι Τίτλοι
---------------------	--------------------	----------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο "Βασικές αρχές των επενδύσεων" το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει*

την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.

- **Συμπληρωματικές πηγές /Συμπληρωματικό υλικό**

Καμία/Κανένα

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

#### **Άσκηση 7.1 (δεν βαθμολογείται)**

Ποιες είναι οι βασικές διαφορές ανάμεσα στα εταιρικά ομόλογα και τις μετοχές;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Δικαιώματα Προτίμησης (Stock Options)

(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα συζητήσουμε γενικά τα δικαιώματα προτίμησης, αλλά εστιάζοντας ειδικά στα δικαιώματα προτίμησης για την απόκτηση κοινών μετοχών. Θα δούμε την τρομερή ευελιξία που τα δικαιώματα προτίμησης παρέχουν στους επενδυτές ως προς τον σχεδιασμό επενδυτικών στρατηγικών.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ενότητα 14.1 Δικαιώματα προτίμησης για την απόκτηση κοινών μετοχών

Τα δικαιώματα προτίμησης για την απόκτηση κοινών μετοχών είναι ένα είδος παράγωγων τίτλων διότι η αξία του δικαιώματος προτίμησης απορρέει από την αξία των υποκείμενων κοινών μετοχών. Υπάρχουν δύο είδη δικαιωμάτων: δικαιώματα αγοράς (call options) και δικαιώματα πώλησης (put options).

Ενότητα 14.2 Γιατί δικαιώματα προτίμησης;

Ενότητα 14.3 Αποδόσεις και Κέρδη Δικαιωμάτων Προτίμησης

Ενότητα 14.4 Στρατηγικές Δικαιωμάτων Προτίμησης

Ενότητα 14.5 Τιμές Δικαιωμάτων (Option Prices), Εσωτερικές Αξίες (Intrinsic Values), και Εξισορροπητική Κερδοσκοπία (Arbitrage)

- Το Ανώτατο Όριο για Τιμή Δικαιωμάτων Αγοράς
- Το Ανώτατο Όριο για Τιμή Δικαιωμάτων Πώλησης
- Τα Κατώτατα Όρια για Τιμές Δικαιωμάτων

### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Δικαίωμα Αγοράς και Δικαίωμα Πώλησης
- American Option και European Option
- Στρατηγικές Δικαιωμάτων Προτίμησης



- Πλεονεκτήματα της Χρήσης Δικαιωμάτων Προτίμησης

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Αφού διαβάσουν αυτό το κεφάλαιο, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να αξιολογήσουν διαφορετικές στρατηγικές δικαιωμάτων προτίμησης
- Να αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις της χρήσης δικαιωμάτων προτίμησης
- Να αναλύσουν τις βασικές διαφορές ανάμεσα στα Δικαιώματα Πώλησης και Αγοράς
- Να αναλύσουν τις βασικές διαφορές ανάμεσα σε American Option and European Option

### Λέξεις-κλειδιά

American Option και European Option	Δικαίωμα Αγοράς και Δικαίωμα Πώλησης	Τιμή εξάσκησης (Strike Price)	Στρατηγικές Δικαιωμάτων Προτίμησης
-------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο “Βασικές αρχές των επενδύσεων” το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.*

Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)

Αυτό το βιβλίο δίνει στους αναγνώστες μια σύγχρονη ματιά στις αγορές παραγώγων. Ενσωματώνοντας τα πιο καυτά θέματα της βιομηχανίας, όπως η τιτλοποίηση και η πιστωτική κρίση, ο συγγραφέας John C. Hull σε αυτό το βιβλίο βοηθά στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πρακτικής.

Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)

eTextbook: [https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1](https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1)

- **Συμπληρωματικές πηγές /Συμπληρωματικό υλικό**

Καμία/Κανένα

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

**Άσκηση 8.1** (δεν βαθμολογείται)

Τι θα πει στρατηγική προστατευτικού δικαιώματος πώλησης (protective put strategy);

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Αποτίμηση Δικαιώματος Προαίρεσης (Option Valuation) Συμβόλαια Μελλοντικής Εκπλήρωσης (Futures Contracts)

(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτά τα κεφάλαια, θα συζητήσουμε τις τιμές των δικαιωμάτων προαίρεσης. Θα εξετάσουμε τη θεμελιώδη σχέση ανάμεσα στις τιμές των δικαιωμάτων αγοράς και πώλησης και τις τιμές των μετοχών. Έπειτα, θα συζητήσουμε το μοντέλο Black-Scholes-Merton για τον υπολογισμό της αξίας ενός συμβολαίου δικαιώματος προαίρεσης. Στη συνέχεια, θα δούμε τα βασικά στοιχεία των συμβολαίων μελλοντικής εκπλήρωσης και τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται οι τιμές στον χρηματοοικονομικό τύπο. Θα δούμε επίσης πώς χρησιμοποιούνται τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, και τις σχέσεις ανάμεσα στις τρέχουσες τιμές και τις τιμές των συμβολαίων μελλοντικής εκπλήρωσης.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ενότητα 15.1 Ισοτιμία Δικαιωμάτων Αγοράς και Πώλησης (Put-Call Parity)

Η Ισοτιμία Δικαιωμάτων Αγοράς και Πώλησης είναι η πιο θεμελιώδης σχέση ανάμεσα στις τιμές δικαιωμάτων προαίρεσης και ορίζεται ως εξής:

$$C - P = S - Ke^{-rT}$$

Αγορά μετοχής, αγορά put, πώληση call. Το σύνολο ισούται με την τιμή εξάσκησης μείον το επιτόκιο μηδενικού κινδύνου, που δίνει:

$$S - C + P = Ke^{-rT}$$

Ο Πίνακας 15.1 εικονίζει πώς η σχέση αυτή είναι έγκυρη και η απόδοση της αγοράς της μετοχής, της αγοράς put και της πώλησης call δίνει απόδοση ίση με την τιμή εξάσκησης. Αυτό προϋποθέτει ότι η υποκείμενη μετοχή δεν απέδωσε μερίσματα πριν την εκπνοή του δικαιώματος. Αν καταβληθούν μερίσματα, η ισοτιμία δικαιωμάτων αγοράς και πώλησης προσαρμόζεται ως εξής:

$$C - P = S - Ke^{-rT} - D$$

Ενότητα 15.2 Το μοντέλο αποτίμησης δικαιωμάτων Black-Scholes-Merton

Το μοντέλο αποτίμησης δικαιωμάτων Black-Scholes-Merton, σημαντική ανάπτυξη στα χρηματοοικονομικά, ορίζει ότι η αξία ενός δικαιώματος προτίμησης είναι λειτουργία των εξής έξι συντελεστών:

- ◆ Τρέχουσα αξία των υποκείμενων μετοχών.
- ◆ Μερισματική απόδοση των υποκείμενων μετοχών.
- ◆ Τιμή εξάσκησης που ορίζεται στο συμβόλαιο δικαιωμάτων προαίρεσης.
- ◆ Επιτόκιο μηδενικού κινδύνου κατά τη διάρκεια ζωής του συμβολαίου δικαιωμάτων προαίρεσης.
- ◆ Χρόνος που απομένει μέχρι τη λήξη του συμβολαίου δικαιωμάτων προαίρεσης.
- ◆ Μεταβλητότητα της τιμής των υποκείμενων μετοχών.

### Ενότητα 15.3 Μεταβολή στις Αξίες των Συντελεστών της Τιμής του Δικαιώματος Προαίρεσης

Ο πίνακας 15.2 συνοψίζει τον αντίκτυπο καθενός από τις έξι μεταβλητές στην τιμή των δικαιωμάτων αγοράς και πώλησης. Σημειώστε ότι ο πίνακας μπορεί να ερμηνευθεί με το εξής σκεπτικό: «Αν αυξηθεί η μεταβλητή, πώς επηρεάζεται η τιμή των δικαιωμάτων αγοράς ή πώλησης»; Αν, για παράδειγμα, αυξηθεί η τιμή της μετοχής, η αξία του δικαιώματος αγοράς (call option) θα αυξηθεί και η αξία του δικαιώματος πώλησης (put option) θα μειωθεί. Οι δύο σημαντικότεροι συντελεστές είναι η τιμή της μετοχής και η τιμή εξάσκησης.

### Ενότητα 15.4 Μέτρηση του Αντικτύπου της Μεταβολής των Παραγόντων που Επηρεάζουν τις Τιμές των Δικαιωμάτων

*Δέλτα:* Μέτρηση του αντικτύπου μιας μεταβολής στην τιμή της υποκείμενης μετοχής επί της αξίας του δικαιώματος προτίμησης. Ο συντελεστής Δέλτα είναι θετικός για δικαίωμα αγοράς και αρνητικός για δικαίωμα πώλησης.

*Ετα:* Μέτρηση του ποσοστιαίου αντικτύπου μιας μεταβολής στην τιμή της υποκείμενης μετοχής επί της αξίας του δικαιώματος προτίμησης. Ο συντελεστής Ετα είναι θετικός για δικαίωμα αγοράς και αρνητικός για δικαίωμα πώλησης.

*Βέγκα:* Μέτρηση του αντικτύπου μιας μεταβολής στη μεταβλητότητα της τιμής του τίτλου επί της αξίας του δικαιώματος προαίρεσης. Ο συντελεστής Βέγκα είναι θετικός τόσο για δικαίωμα αγοράς όσο και για δικαίωμα πώλησης .

### Ενότητα 15.5 Τεκμαρτές Τυπικές Αποκλίσεις (Implied Standard Deviations)

*Τεκμαρτή Τυπική Απόκλιση (ISD):* Υπολογισμός της μεταβλητότητας της τιμής του τίτλου, που εξασφαλίζεται από την τιμή δικαιώματος.

*Τεκμαρτή Μεταβλητότητα (IVOL):* Άλλος όρος για την τεκμαρτή τυπική απόκλιση.

Το μοντέλο B-S-M προϋποθέτει έξι συντελεστές, αλλά ο μοναδικός συντελεστής που δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμος είναι η μεταβλητότητα. Μια δημοφιλής μέθοδος υπολογισμού της μεταβλητότητας είναι η χρήση της τεκμαρτής αξίας από την τιμή δικαιώματος. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο B-S-M μαζί με τις πέντε γνωστές μεταβλητές και την τρέχουσα τιμή αγοράς, υπολογίζουμε την τεκμαρτή τυπική απόκλιση. Αυτό αντιπροσωπεύει έναν υπολογισμό της μεταβλητότητας της τιμής του τίτλου που εξασφαλίζεται από την τιμή του δικαιώματος αγοράς και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο μοντέλο B-S-M προκειμένου να υπολογιστούν οι αξίες των δικαιωμάτων αγοράς.

#### Ενότητα 16.1 Βασικά Στοιχεία για τα Συμβόλαια Μελλοντικής Εκπλήρωσης

*Προθεσμιακό Συμβόλαιο:* Συμφωνία ανάμεσα σε αγοραστή και πωλητή, όταν και οι δύο δεσμεύονται για μια συναλλαγή σε μελλοντική ημερομηνία και σε τιμή που καθορίζεται σήμερα μετά από διαπραγμάτευση.

*Συμβόλαιο Μελλοντικής Εκπλήρωσης:* Συμβόλαιο ανάμεσα σε πωλητή και αγοραστή που ορίζει το περιουσιακό στοιχείο ή το χρηματοοικονομικό μέσο που θα παραδοθεί και θα πληρωθεί στη λήξη του συμβολαίου. Τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης τυγχάνουν διαχείρισης μέσα από οργανωμένη συναλλαγή συμβολαίων μελλοντικής εκπλήρωσης.

*Τιμή Συμβολαίου Μελλοντικής Εκπλήρωσης:* Η τιμή, που τυγχάνει διαπραγμάτευσης ανάμεσα σε αγοραστή και πωλητή, στην οποία το περιουσιακό στοιχείο ή χρηματοοικονομικό μέσο θα παραδοθεί και θα εξοφληθεί προκειμένου να εκπληρωθούν οι υποχρεώσεις του συμβολαίου μελλοντικής εκπλήρωσης.

Ενώ το προθεσμιακό συμβόλαιο (forward contract) μπορεί να συμφωνηθεί ανάμεσα σε οποιαδήποτε δύο μέρη, το συμβόλαιο μελλοντικής εκπλήρωσης (futures contract) πρέπει να τύχει διαπραγμάτευσης σε οργανωμένο χρηματιστήριο.

#### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Η θεωρία της Ισοτιμίας Δικαιωμάτων Αγοράς και Πώλησης
- Μοντέλο Black-Scholes-Merton για τον υπολογισμό της αξίας ενός συμβολαίου δικαιώματος προαίρεσης
- Μεταβολή στις Αξίες των Παραγόντων που επηρεάζουν τις Τιμές των Δικαιωμάτων
- Μέτρηση του Αντικτύπου των Μεταβολών των Συντελεστών στις Τιμές των Δικαιωμάτων
- Τεκμαρτή Μεταβλητότητα (Implied Volatility)

- Προθεσμιακές Συναλλαγές (Futures Contracts)

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Να εφαρμόζουν τη θεωρία της Ισοτιμίας Δικαιωμάτων Αγοράς και Πώλησης
- Να εφαρμόζουν το μοντέλο Black-Scholes-Merton για τον υπολογισμό της αξίας ενός συμβολαίου δικαιώματος προαίρεσης
- Να υπολογίζουν την Τεκμαρτή Μεταβλητότητα
- Να συγκρίνουν τις προθεσμιακές συναλλαγές και τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης

### Λέξεις-κλειδιά

Ισοτιμία Δικαιωμάτων Αγοράς και Πώλησης	Τεκμαρτή Μεταβλητότητα	Μοντέλο Black-Scholes-Merton για τον υπολογισμό της αξίας ενός συμβολαίου δικαιώματος προαίρεσης	Προθεσμιακές Συναλλαγές (Forward contracts)	Συμβόλαια Μελλοντικής Εκπλήρωσης	Δέλτα Eta Βέγκα
---	------------------------	--	---	----------------------------------	-----------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο “Βασικές αρχές των επενδύσεων” το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.*

Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)

Αυτό το βιβλίο δίνει στους αναγνώστες μια σύγχρονη ματιά στις αγορές παραγώγων. Ενσωματώνοντας τα πιο καυτά θέματα της βιομηχανίας, όπως η τιτλοποίηση και η πιστωτική κρίση, ο συγγραφέας John C. Hull σε αυτό το βιβλίο βοηθά στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πρακτικής.

Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)

eTextbook: [https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1](https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1)

- **Συμπληρωματικές πηγές /Συμπληρωματικό υλικό**  
ΚΑΜΙΑ/ΚΑΝΕΝΑ

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

**Άσκηση 9.1** (δεν βαθμολογείται)

Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του μοντέλου Black-Scholes;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Διαφοροποίηση και Κατανομή Περιουσιακών Στοιχείων

(10<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εξετάσουμε τον ρόλο που διαδραματίζει η διαφοροποίηση και η κατανομή περιουσιακών στοιχείων στις επενδύσεις. Ο ρόλος και ο αντίκτυπος της διαφοροποίησης εξηγήθηκαν επίσημα για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1950 από τον Harry Markowitz. Με βάση το έργο του, θα δούμε πώς λειτουργεί η διαφοροποίηση, και πώς μπορούμε να βεβαιωθούμε ότι έχουμε ένα αποτελεσματικά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

#### Ενότητα 17.1 Αναμενόμενες Αποδόσεις και Διακυμάνσεις

Η αναμενόμενη απόδοση ενός τίτλου ισούται με το σύνολο των δυνητικών αποδόσεων επί των πιθανοτήτων τους, ή με τον σταθμικό μέσο όρο όλων των δυνητικών αποδόσεων του τίτλου. Το πριμ κινδύνου (risk premium) είναι η διαφορά ανάμεσα σε αυτή την αναμενόμενη απόδοση και το βάρος μηδενικού κινδύνου.

$$E(R) = \sum P_i \times R_i \quad \text{from } i = 1 \text{ to } n$$

Για να βρούμε τη διακύμανση των αναμενόμενων αποδόσεων, πρώτα ορίζουμε το τετράγωνο των αποκλίσεων από την αναμενόμενη απόδοση. Έπειτα πολλαπλασιάζουμε κάθε δυνητική απόκλιση στο τετράγωνο επί της πιθανότητάς της. Τέλος, τα συνοψίζουμε όλα για να καταλήξουμε στη διακύμανση.

$$\sigma^2 = \sum (R_i - E(R))^2 P_i \quad \text{from } i=1 \text{ to } n$$

#### Ενότητα 17.2 Χαρτοφυλάκια

*Χαρτοφυλάκιο* είναι το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων, όπως μετοχές και ομόλογα, που έχει στην κατοχή του ένας επενδυτής.



Η αναμενόμενη απόδοση του χαρτοφυλακίου είναι ο μέσος σταθμικός συνδυασμός των αναμενόμενων αποδόσεων των περιουσιακών στοιχείων που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο.

$$E(R_P) = \sum [x_j \times E(R_j)] \quad \text{from } j = 1 \text{ to } n$$

Η τυπική απόκλιση του χαρτοφυλακίου (διακύμανση) δεν είναι ο μέσος σταθμικός των τυπικών αποκλίσεων (διακύμανση) των μεμονωμένων κινητών αξιών. Η διακύμανση χαρτοφυλακίου υπολογίζεται ως εξής:

$$\sigma_P^2 = \sum [(E(R_s) - E(R_P))^2 P_s] \quad \text{from } s=1 \text{ to } n$$

### Ενότητα 17.3 Διαφοροποίηση και Κίνδυνος Χαρτοφυλακίου

Ο πίνακας 17.7 δείχνει πώς η τυπική απόκλιση ενός χαρτοφυλακίου τίτλων μειώνεται καθώς προστίθενται στο χαρτοφυλάκιο περισσότεροι τίτλοι. Σημειώστε ότι ο κίνδυνος μειώνεται γρήγορα με την προσθήκη δέκα χρεογράφων στο χαρτοφυλάκιο, αλλά ο αντίκτυπος της διαφοροποίησης μειώνεται όταν προστίθενται στο χαρτοφυλάκιο είκοσι ή περισσότερο τίτλοι κινητών αξιών. Προσέξτε ότι αυτό βασίζεται σε ένα ισοσταθμισμένο χαρτοφυλάκιο τυχαία επιλεγμένων τίτλων του Χρηματιστηρίου NYSE. Το διάγραμμα 17 – 1 αναπαριστά τη σχέση αυτή και παρουσιάζει παραστατικά τη ραγδαία μείωση του κινδύνου μετά την επένδυση σε είκοσι ή περισσότερους τίτλους.

### Ενότητα 17.4 Συσχέτιση και Διαφοροποίηση

Η συσχέτιση υπολογίζει την τάση συμπίεσης των αποδόσεων δύο χρεογράφων, όπου:  $\text{Corr}(R_A, R_B)$  or  $\rho_{A,B}$

- ◆  $-1.0 \leq \rho \leq +1.0$
- ◆ Τέλεια θετική συσχέτιση:  $+1.0$  και δεν δίνει μείωση του κινδύνου
- ◆ Τέλεια αρνητική συσχέτιση:  $-1.0$  και δίνει πλήρη μείωση του κινδύνου
- ◆ Συσχέτιση μεταξύ  $-1.0$  και  $+1.0$  δίνει μερική, όχι πλήρη, μείωση του κινδύνου

### Ενότητα 17.5 Το Αποτελεσματικό Σύνορο Markowitz

*Αποτελεσματικό Σύνορο* είναι το σύνολο των χαρτοφυλακίων με τη μέγιστη απόδοση για δεδομένη τυπική απόκλιση.

### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Αναμενόμενες Αποδόσεις
- Διακυμάνσεις
- Ο ρόλος του χαρτοφυλακίου
- Η σχέση μεταξύ Συσχέτισης και Διαφοροποίησης
- Το Αποτελεσματικό Σύνορο Markowitz

### Μαθησιακά Αποτελέσματα

Αφού διαβάσουν αυτό το κεφάλαιο, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να υπολογίσουν τις Αναμενόμενες Αποδόσεις και Διακυμάνσεις για τα περιουσιακά στοιχεία
- Να σχεδιάσουν ένα Χαρτοφυλάκιο
- Να υπολογίσουν τις Αναμενόμενες Αποδόσεις και Διακυμάνσεις για ένα χαρτοφυλάκιο
- Να εφαρμόσουν την προσέγγιση του Αποτελεσματικού Συνόρου του Markowitz

### Λέξεις-Κλειδιά

Αναμενόμενες Αποδόσεις	Διακυμάνσεις	Συσχέτιση	Διαφοροποίηση

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο “Βασικές αρχές των επενδύσεων” το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.*

- **Συμπληρωματικές πηγές/Συμπληρωματικό υλικό**

Καμία/Κανένα

### **Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

**Άσκηση 10.1** (προσμετράται στη βαθμολογία κατά 5%)

Ποια είναι η αρχή της διαφοροποίησης; (μέχρι 500 λέξεις)

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Απόδοση, Κίνδυνος, και η Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων (SML)

(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προχωρήσουμε σε έναν ακριβέστερο ορισμό του κινδύνου, και θα συζητήσουμε πώς μπορεί να μετρηθεί. Έπειτα θα ποσοτικοποιήσουμε τη σχέση ανάμεσα σε κίνδυνο και απόδοση στις χρηματοοικονομικές αγορές.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ενότητα 18.1 **Ανακοινώσεις, Εκπλήξεις, και Αναμενόμενες Αποδόσεις**

#### A. Αναμενόμενες και μη Αναμενόμενες Αποδόσεις

Η απόδοση ενός χρεογράφου ορίζεται ως εξής:

**Συνολική Απόδοση – Αναμενόμενη Απόδοση = Μη αναμενόμενη Απόδοση**

$$R - E(R) = U$$

Όπου η μέση αξία της μη αναμενόμενης απόδοσης είναι μηδέν.

#### B. Ανακοινώσεις και News

Μια ανακοίνωση μπορεί να διακριθεί σε δύο μέρη, στο προβλεπόμενο ή αναμενόμενο μέρος, και στην έκπληξη ή καινοτομία:

**Ανακοίνωση = Αναμενόμενο μέρος + Έκπληξη**

Το αναμενόμενο μέρος είναι οι πληροφορίες που χρησιμοποιεί η αγορά για να σχηματίσει την προσδοκία,  $E(R)$ , και η έκπληξη είναι τα νέα που επηρεάζουν τη μη αναμενόμενη απόδοση του χρεογράφου,  $U$ . Η τρέχουσα τιμή αντικατοπτρίζει συναφείς, δημοσίως διαθέσιμες πληροφορίες, δηλώνοντας ότι η αποτελεσματικότητα των αγορών είναι ημι-ισχυρή. Όταν λοιπόν κάνουμε λόγο για «νέα», εννοούμε το μέρος της ανακοίνωσης που προκαλεί έκπληξη.

Ενότητα 18.2 **Κίνδυνος: Συστηματικός και Μη Συστηματικός**

Το μη αναμενόμενο μέρος της απόδοσης, το κομμάτι που προέρχεται από εκπλήξεις, είναι ο σημαντικός κίνδυνος οποιασδήποτε επένδυσης.

#### A. Συστηματικός και Μη Συστηματικός Κίνδυνος

**Συστηματικός Κίνδυνος:** Κίνδυνος που επηρεάζει μεγάλο αριθμό περιουσιακών στοιχείων. Ονομάζεται επίσης κίνδυνος της αγοράς.

**Μη Συστηματικός Κίνδυνος:** Κίνδυνος που επηρεάζει μια μοναδική εταιρεία ή μικρό αριθμό εταιρειών. Ονομάζεται επίσης μοναδικός ή συγκεκριμένος κίνδυνος (unique or asset-specific risk).

Ο Συστηματικός Κίνδυνος προέρχεται κυρίως από οικονομικούς ή μακροοικονομικούς παράγοντες, ενώ ο Μη Συστηματικός Κίνδυνος προέρχεται από παράγοντες που επηρεάζουν ειδικά μια εταιρεία.

#### **B. Συστηματικά και Μη Συστηματικά Συστατικά της Απόδοσης**

Το στοιχείο της έκπληξης μπορεί να διακριθεί σε συστηματικό και μη συστηματικό μέρος:

$$U = R - E(R) = \text{Συστηματικό Μέρος} + \text{Μη Συστηματικό Μέρος}$$

ή

$$R - E(R) = U = m + \varepsilon$$

### Ενότητα 18.3 Διαφοροποίηση, Συστηματικός Κίνδυνος και Μη Συστηματικός Κίνδυνος

#### **A. Διαφοροποίηση και Μη Συστηματικός Κίνδυνος**

Ο Μη Συστηματικός Κίνδυνος εξαλείφεται ουσιαστικά με τη διαφοροποίηση, έτσι ένα χαρτοφυλάκιο με πολλά περιουσιακά στοιχεία, ουσιαστικά ενέχει μηδενικό μη συστηματικό κίνδυνο.

#### **B. Διαφοροποίηση και Συστηματικός Κίνδυνος**

$$\text{Συνολικός Κίνδυνος} = \text{Συστηματικός Κίνδυνος} + \text{Μη Συστηματικός Κίνδυνος}$$

Ο συστηματικός κίνδυνος ονομάζεται επίσης μη διαφοροποιημένος κίνδυνος ή κίνδυνος της αγοράς. Ο μη συστηματικός κίνδυνος ονομάζεται επίσης διαφοροποιήσιμος κίνδυνος, μοναδικός κίνδυνος ή συγκεκριμένος κίνδυνος. Για ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο, ο μη συστηματικός κίνδυνος είναι αμελητέος και σχεδόν όλος ο κίνδυνος είναι συστηματικός.

### Ενότητα 18.4 Συστηματικός Κίνδυνος και Βήτα

#### **A. Η Αρχή του Συστηματικού Κινδύνου**

**Αρχή του Συστηματικού Κινδύνου:** Η ανταμοιβή για την ανάληψη κινδύνου εξαρτάται από τον συστηματικό κίνδυνο μιας επένδυσης.

Η αναμενόμενη απόδοση ενός περιουσιακού στοιχείου εξαρτάται μόνο από τον συστηματικό του κίνδυνο. Όσο συνολικό κίνδυνο κι αν ενέχει ένα περιουσιακό στοιχείο, μόνο το συστηματικό κομμάτι σχετίζεται με τον καθορισμό της αναμενόμενης απόδοσης (και του ασφάλιστρου κινδύνου) του συγκεκριμένου περιουσιακού στοιχείου.

#### **B. Μέτρηση του Συστηματικού Κινδύνου**

**Συντελεστής Βήτα ( $\beta$ ):** Υπολογισμός του συναφούς συστηματικού κινδύνου ενός περιουσιακού στοιχείου. Περιουσιακά στοιχεία με βήτα μεγαλύτερα (μικρότερα) του 1 έχουν περισσότερο (λιγότερο) συστηματικό κίνδυνο από τον μέσο.

Ο συντελεστής Βήτα είναι μέτρο του συστηματικού κινδύνου ενός περιουσιακού στοιχείου. Η προσδοκώμενη απόδοση και το ασφάλιστρο κινδύνου ενός περιουσιακού στοιχείου εξαρτώνται μόνο από τον συστηματικό του κίνδυνο. Περιουσιακά στοιχεία με μεγαλύτερους συντελετές Βήτα έχουν μεγαλύτερους συστηματικούς κινδύνους και θα έχουν υψηλότερες αναμενόμενες αποδόσεις.

#### **Γ. Συντελεστής Βήτα ενός Χαρτοφυλακίου**

Με ένα μεγάλο αριθμό περιουσιακών στοιχείων σε ένα χαρτοφυλάκιο, πολλαπλασιάστε το βήτα κάθε περιουσιακού στοιχείου, και έπειτα αθροίστε τα αποτελέσματα για να πάρετε τον συντελεστή βήτα του χαρτοφυλακίου:

$$\beta_P = \sum X_i \times \beta_i$$

### Ενότητα 18.5 Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων (Security Market Line)

#### **A. Βήτα και το Πριμ Κινδύνου**

Για να υπολογίσετε την αναμενόμενη απόδοση και το βήτα όταν συνδυάζετε ένα περιουσιακό στοιχείο με ένα περιουσιακό στοιχείο άνευ κινδύνου:

$$E(R_P) = x_A \times E(R_A) + (1 - x) \times R_f$$

$$\beta_P = x_A \times \beta_A + (1 - x) \times 0 = x_A \times \beta_A$$

Το Διάγραμμα 18.1 εικονίζει το αποτέλεσμα του συνδυασμού ενός περιουσιακού στοιχείου υψηλού κινδύνου με ένα περιουσιακό στοιχείο άνευ κινδύνου σε διάφορα ποσοστά, από 0% μέχρι 150%. Όλοι αυτοί οι συνδυασμοί εμφανίζονται σε μια ευθεία γραμμή.

#### **B. Λόγος Ανταμοιβής προς Κίνδυνο**

Η κλίση της γραμμής στο Σχήμα 18.1 είναι ο λόγος ανταμοιβής προς κίνδυνο και

$$\text{Slope} = \frac{E(R_A) - R_f}{\beta_A}$$

υπολογίζεται ως:

Αν ένα περιουσιακό στοιχείο έχει λόγο ανταμοιβής προς κίνδυνο 10.0%, τότε το περιουσιακό στοιχείο έχει ασφάλιστρο κινδύνου 10.0% ανά μονάδα συστηματικού κινδύνου.

### **Γ. Το Βασικό Επιχείρημα**

Επιτρέφοντας στο Διάγραμμα 18.1 ξανά, αν ένα περιουσιακό στοιχείο έχει μεγαλύτερη κλίση, ή υψηλότερο λόγο ανταμοιβής προς κίνδυνο, προσφέρει υψηλότερη απόδοση για το επίπεδο κινδύνου του, και είναι προτιμότερο από ένα περιουσιακό στοιχείο με χαμηλότερο λόγο ανταμοιβής προς κίνδυνο.

### **Δ. Το Θεμελιώδες Αποτέλεσμα**

Ο λόγος ανταμοιβής προς κίνδυνο πρέπει να είναι ο ίδιος για όλα τα περιουσιακά στοιχεία σε μια ανταγωνιστική χρηματοοικονομική αγορά, διότι διαφορετικά οι επενδυτές θα μπορούσαν να προβούν σε εξισορροπητική κερδοσκοπία (arbitrage) μηδενικού κινδύνου. Το Διάγραμμα 18.2 εικονίζει αυτό ακριβώς το αποτέλεσμα, καθώς και το γεγονός ότι όλα τα χρεογράφα θα πρέπει να εμφανίζονται σε αυτή τη γραμμή. Αν ένα περιουσιακό στοιχείο εμφανίζεται πάνω (κάτω) από αυτή τη γραμμή, η τιμή θα αυξηθεί (πέσει) και η απόδοσή της θα πέφτει (αυξάνεται) ώσπου να εμφανιστεί ακριβώς στη γραμμή. Η ισορροπία αυτή θα ισχύει για τις ενεργές χρηματοοικονομικές αγορές.

### **Ε. Η Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων**

**Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων (SML):** Γραφική αναπαράσταση της γραμμικής σχέσης ανάμεσα στον συστηματικό κίνδυνο και την αναμενόμενη απόδοση στις χρηματοοικονομικές αγορές.

**Ασφάλιστρο Κινδύνου Αγοράς (Market Risk Premium):** Το πριμ κινδύνου σε ένα χαρτοφυλάκιο της αγοράς, δηλαδή ένα χαρτοφυλάκιο που αποτελείται από όλα τα περιουσιακά στοιχεία στην αγορά.

### **Μοντέλο Αποτίμησης Κεφαλαιουχικών Αγαθών (Capital Asset Pricing**

**Model, CAPM):** Θεωρία για τον κίνδυνο και την απόδοση των χρεογράφων σε μια ανταγωνιστική κεφαλαιαγορά.

Η γραμμή που προκύπτει όταν τοποθετηθούν οι αναμενόμενες αποδόσεις και οι συντελεστές Βήτα ονομάζεται Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων (Security Market Line: SML). Ένα χαρτοφυλάκιο που επενδύει σε όλα τα περιουσιακά στοιχεία της αγοράς ονομάζεται χαρτοφυλάκιο της αγοράς. Το πριμ κινδύνου για ένα χαρτοφυλάκιο της

αγοράς είναι επίσης η κλίση της Γραμμής Αγοράς Χρεογράφων, και ονομάζεται ασφάλιστρο κινδύνου αγοράς:

$$\text{SML Slope} = \frac{E(R_M) - R_f}{\beta_M} = \frac{E(R_M) - R_f}{1.0} = E(R_M) - R_f$$

Το Μοντέλο Αποτίμησης Κεφαλαιουχικών Αγαθών (CAPM) δείχνει ότι η αναμενόμενη απόδοση για ένα περιουσιακό στοιχείο εξαρτάται από:

- ♦ Την καθαρή διαχρονική αξία του χρήματος (όπως υπολογίζεται από το επιτόκιο άνευ κινδύνου).
- ♦ Την ανταμοιβή για την ανάληψη συστηματικού κινδύνου (όπως υπολογίζεται με  $E(R_M) - R_f$ )
- ♦ Το μέγεθος του συστηματικού κινδύνου (όπως υπολογίζεται με τον συντελεστή βήτα).

Η εξίσωση για το CAPM είναι:

$$E(R_j) = R_f + \beta_j(E(R_M) - R_f)$$

Η σχέση αυτή παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 18.3. Το CAPM αφορά τα χαρτοφυλάκια περιουσιακών στοιχείων καθώς και μεμονωμένα περιουσιακά στοιχεία. Η σχέση κινδύνου και απόδοσης συνοψίζεται στον Πίνακα 18.2.

## Ενότητα 18.6 Περισσότερα για τον Συντελεστή Βήτα

### A. Μια πιο προσεκτική ματιά στον Συντελεστή Βήτα

Ένας τίτλος με υψηλό συντελεστή βήτα είναι σχετικά ευαίσθητος σε όλες κινήσεις της αγοράς, και ένας τίτλος με χαμηλό συντελεστή βήτα είναι σχετικά ανεπηρέαστος από τις κινήσεις της αγοράς.

### B. Από πού προέρχονται οι Συντελεστές Βήτα;

**Συνδιακύμανση:** Μέτρο της τάσης δύο πραγμάτων να κινούνται ή να διακυμαίνονται μαζί.

Η ευαισθησία ορίζει τον βαθμό συσχέτισης της απόδοσης του τίτλου με την αγορά και τον βαθμό μεταβλητότητας του τίτλου σε σχέση με την αγορά. Ο συντελεστής βήτα για έναν τίτλο είναι ίσος με τη συσχέτιση επί του λόγου των τυπικών αποκλίσεων:



$$\beta_j = \text{Corr}(R_j, R_M) \times \frac{\sigma_j}{\sigma_M}$$

Η συνδιακύμανση υπολογίζεται αθροίζοντας τα προϊόντα των αποκλίσεων της απόδοσης, και έπειτα διαιρώντας το σύνολο διά  $n - 1$  (όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 18.4). Η συνδιακύμανση μετρά την τάση δύο περιουσιακών στοιχείων να κινούνται ή να διακυμαίνονται μαζί. Είναι όμοια με τον συντελεστή συσχέτισης, αν και οι αριθμοί της συνδιακύμανσης είναι πιο δυσερμήνευτοι.

### Γ. Γιατί Διαφέρουν οι Συντελεστές Βήτα;

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι διαφορετικές πηγές παρέχουν διαφορετικούς συντελεστές βήτα. Οι πηγές αυτές μπορεί να χρησιμοποιούν διαφορετικά δεδομένα. Οι διαφορές μπορεί να οφείλονται:

- ◆ Στη χρήση καθημερινών, εβδομαδιαίων, μηνιαίων, τετραμηνιαίων ή ετήσιων αποδόσεων.
- ◆ Στον υπολογισμό των βήτα σε μικρές χρονικές περιόδους (μερικές εβδομάδες) έναντι μεγάλων περιόδων (5-10 χρόνια).
- ◆ Επιλογή του δείκτη αγοράς (δείκτης S&P 500 έναντι όλων των περιουσιακών κινδύνου υψηλού κινδύνου).
  - Κάποιες πηγές προσαρμόζουν τους συντελεστές βήτα για στατιστικούς και θεμελιώδεις λόγους (όπως η Γραμμή Αξίας/Value Line).

Η Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων εικονίζει τον δείκτη ως απόδοση της αγοράς, και το τρέχον επιτόκιο των κρατικών ομολόγων ως επιτόκιο μηδενικού κινδύνου. Με παλινδρόμηση των αποδόσεων των χρεογράφων (εξαρτημένη μεταβλητή) έναντι των αποδόσεων του δείκτη (ανεξάρτητη μεταβλητή) βρίσκουμε την κλίση (βήτα) της χαρακτηριστικής γραμμής. Συγκρίνετε το βήτα που προέκυψε από την παλινδρόμηση με το υπολογισμένο βήτα και συζητήστε γιατί τα δύο διαφέρουν.

### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Αναμενόμενες και Μη Αναμενόμενες Αποδόσεις
- Συστηματικά και Μη Συστηματικά Συστατικά Απόδοσης
- Διαφοροποίηση και Μη Συστηματικός Κίνδυνος
- Διαφοροποίηση και Συστηματικός Κίνδυνος
- Μέτρηση Συστηματικού Κινδύνου
- Συντελεστής Βήτα και Ασφάλιστρο Κινδύνου

- Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων

### Μαθησιακά Αποτελέσματα:

Αφού διαβάσουν αυτό το κεφάλαιο, οι φοιτητές θα είναι σε θέση:

- Να αξιολογούν τις Αναμενόμενες και Μη Αναμενόμενες Αποδόσεις
- Να υπολογίζουν τον συντελεστή Βήτα
- Να αποτιμούν ένα χαρτοφυλάκιο χρησιμοποιώντας τη Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων
- Να αναλύουν τον Συντελεστή Βήτα και το Ασφάλιστρο Κινδύνου

### Λέξεις-κλειδιά

Διαφοροποίηση	Συντελεστής Βήτα	Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων
---------------	------------------	--------------------------

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο “Βασικές αρχές των επενδύσεων” το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.*

- **Συμπληρωματικές πηγές/Συμπληρωματικό υλικό**

Καμία/Κανένα

### Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

**Άσκηση 11.1** (δεν βαθμολογείται)

Ένα σύνολο μετοχών έχει αναμενόμενη απόδοση 18% και συντελεστή βήτα 1.2, και η αναμενόμενη απόδοση στην αγορά είναι 16%. Ποιο πρέπει να είναι το επιτόκιο άνευ κινύνου;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Αξιολόγηση της Επίδοσης και Διαχείριση Κινδύνου

(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις μεθόδους 1) αξιολόγησης της επενδυτικής επίδοσης που είναι σταθμισμένη κατά κινδύνου, και 2) εκτίμησης και διαχείρισης των κινδύνων που ενέχουν συγκεκριμένες επενδυτικές στρατηγικές.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

#### Ενότητα 19.1 Αξιολόγηση της Επίδοσης

*Αξιολόγηση της Επίδοσης:* Αφορά την εκτίμηση του τρόπου με τον οποίο ο διαχειριστής πετυχαίνει ισορροπία ανάμεσα στις υψηλές αποδόσεις και τους αποδεκτούς κινδύνους.

Γενικά, η αξιολόγηση της επίδοσης εστιάζει στην εκτίμηση του πόσο καλά ο διαχειριστής (είτε επαγγελματίας είτε μεμονωμένος επενδυτής) πετυχαίνει υψηλές αποδόσεις σε ισορροπία με τους αποδεκτούς κινδύνους.

Η αξιολόγηση της επίδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντική ως προς τις αποδοτικές αγορές. Στο Κεφάλαιο 8, θέσαμε το ερώτημα της απόδοσης που είναι σταθμισμένη κατά κινδύνου και εάν μπορεί οποιοσδήποτε να κερδίζει διαρκώς υπερβάλλουσα απόδοση ("excess" return), με άλλα λόγια να «νικά» την αγορά. Ωστόσο, ο στόχος μας σε αυτό το κεφάλαιο είναι να παρουσιάσουμε τα βασικά εργαλεία εκτίμησης παρά να συζητήσουμε εάν θα πρέπει να εμπιστευτούμε τα αμοιβαία κεφάλαιά μας σε διαχειριστές.

#### Μέτρα Αξιολόγησης της Επίδοσης

*Απλή Απόδοση (Raw Return):* Ορίζει την ολική ποσοστιαία απόδοση μιας επένδυσης χωρίς στάθμιση κατά κινδύνου ή σύγκριση με οποιοδήποτε σημείο αναφοράς.

Η απλή απόδοση ενός χαρτοφυλακίου είναι αφελές μέτρο αξιολόγησης. Το γεγονός ότι η απλή απόδοση ενός χαρτοφυλακίου δεν αντικατοπτρίζει οποιανδήποτε θεώρηση κινδύνου υποδεικνύει ότι η χρησιμότητά της είναι περιορισμένη ως προς τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων.

Θα εξετάσουμε, λοιπόν, τρία από τα πιο γνωστά και δημοφιλή μέτρα που περιλαμβάνουν στάθμιση κατά κινδύνου.

i. *Δείκτης Sharpe*

*Δείκτης Sharpe*: Μετρά την επενδυτική επίδοση ως τον λόγο της ανταμοιβής του κινδύνου του χαρτοφυλακίου προς την τυπική απόκλιση της απόδοσης. Προτάθηκε αρχικά από τον Νομπελίστα William F. Sharpe.

$$\text{Sharpe ratio} = \frac{R_p - R_f}{\sigma_p}$$

Η ανταμοιβή του χαρτοφυλακίου,  $R_p - R_f$ , είναι η βασική ανταμοιβή για την ανάληψη κινδύνου, ενώ η τυπική απόκλιση της απόδοσης είναι μέτρο του συνολικού κινδύνου για έναν τίτλο ή ένα χαρτοφυλάκιο. Έτσι, ο λόγος Sharpe είναι λόγος ανταμοιβής προς κίνδυνο που εστιάζει στον συνολικό κίνδυνο. Η αρχή του συστηματικού κινδύνου δηλώνει ότι η ανταμοιβή για την ανάληψη κινδύνου εξαρτάται μόνο από τον συστηματικό κίνδυνο της επένδυσης. Επομένως, όποιος κι αν είναι ο συνολικός κίνδυνος ενός περιουσιακού στοιχείου, μόνο το συστηματικό κομμάτι συσχετίζεται με τον καθορισμό της αναμενόμενης απόδοσης (και του ασφαλίστρου κινδύνου) επί του συγκεκριμένου περιουσιακού στοιχείου. Έτσι, ο λόγος Sharpe είναι κατά πάσα πιθανότητα ο καταλληλότερος για την αξιολόγηση σχετικά διαφοροποιημένων χαρτοφυλακίων, αφού αδικεί τα μη διαφοροποιημένα χαρτοφυλάκια λαμβάνοντας υπόψη και τον μη συστηματικό κίνδυνο.

ii. *Δείκτης Treynor*

*Treynor Ratio*: Μετρά την επενδυτική επίδοση ως τον λόγο της ανταμοιβής του χαρτοφυλακίου προς τον συντελεστή βήτα του χαρτοφυλακίου. Προτάθηκε αρχικά από τον Jack L. Treynor.

$$\text{Treynor ratio} = \frac{R_p - R_f}{\beta_p}$$

Όπως και ο λόγος Sharpe, ο λόγος Treynor είναι λόγος ανταμοιβής προς κίνδυνο. Η βασική διαφορά είναι ότι ο λόγος Treynor εξετάζει μόνο τον συστηματικό κίνδυνο, όχι τον συνολικό κίνδυνο.

iii. *Δείκτης Jensen's Alpha*

*Jensen's Alpha*: Μετρά την επενδυτική επίδοση ως την απλή απόδοση χαρτοφυλακίου μείον την απόδοση που προβλέπει το Μοντέλο Αποτίμησης Κεφαλαιουχικών Αγαθών (CAPM). Προτάθηκε αρχικά από τον Michael C. Jensen.

CAPM: αναμενόμενη απόδοση χαρτοφυλακίου  $E(R_p) = R_f + \beta_p \times [E(R_M) - R_f]$

$$\text{Jensen's alpha } \alpha_p = R_p - E(R_p) = R_p - \{R_f + \beta_p \times [E(R_M) - R_f]\}$$

Ως Jensen's alpha ορίζεται η υπερβάλλουσα απόδοση πάνω ή κάτω από τη γραμμή αγοράς χρεογράφων, και με αυτή την έννοια μπορεί να ερμηνευθεί ως μέτρο του βαθμού στον οποίο το χαρτοφυλάκιο «νίκησε την αγορά». Μια θετική αξία άλφα είναι ευκατρία, αφού το χαρτοφυλάκιο έχει σχετικά υψηλή απόδοση δεδομένου του επιπέδου του συστηματικού κινδύνου.

## Ενότητα 19.2 Σύγκριση Δεικτών Απόδοσης

Όπως αναδεικνύεται μέσα από το παράδειγμα στο κείμενο, οι τρεις δείκτες απόδοσης μπορούν να δώσουν πολύ διαφορετικά αποτελέσματα. Επομένως, ποιος δείκτης θα πρέπει να χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης του χαρτοφυλακίου; Η απλή απάντηση είναι «Εξαρτάται».

Για την αποτίμηση ενός χαρτοφυλακίου στην κατοχή ενός επενδυτή, είναι κατάλληλος ο κατά Sharpe λόγος. Για την αποτίμηση τίτλων ή χαρτοφυλακίων για πιθανή ενσωμάτωση σε ένα ευρύτερο ή master χαρτοφυλάκιο, είναι κατάλληλος ο Treynor ratio ή κατά Jensen's alpha λόγος. Ο κατά Treynor λόγος και ο κατά Jensen's alpha λόγος είναι στην πραγματικότητα πολύ όμοιοι: η μοναδική τους διαφορά είναι ότι ο κατά Treynor λόγος τυποποιεί τα πάντα, περιλαμβανομένης οποιασδήποτε υπερβάλλουσας απόδοσης, που σχετίζεται με τον Συντελεστή Βήτα.

### Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Πώς ορίζεται η Αξιολόγηση της Επίδοσης;
- Τι είναι ο κατά Sharpe δείκτης; Πώς εφαρμόζεται;
- Τι είναι ο κατά Treynor δείκτης; Πώς εφαρμόζεται;
- Τι είναι ο κατά Jensen's Alpha δείκτης; Πώς εφαρμόζεται;

### Μαθησιακά αποτελέσματα

- Ανάλυση και εφαρμογή του κατά Sharpe δείκτη

- Ανάλυση και εφαρμογή του κατά Treynor δείκτη
- Υπολογισμός του δείκτη Jensen's alpha
- Ανάλυση του Μοντέλου Αποτίμησης Κεφαλαιουχικών Αγαθών (CAPM)

### Λέξεις-κλειδιά

Λόγος Sharpe	Λόγος Jensen's Alpha	Λόγος Treynor	Μοντέλο Αποτίμησης Κεφαλαιουχικών Αγαθών
--------------	----------------------	---------------	--

### Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**

Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο "Βασικές αρχές των επενδύσεων" το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.*

- **Συμπληρωματικές πηγές/Συμπληρωματικό υλικό**

Καμία/Ουδέν

### Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση 12.1 (δεν βαθμολογείται)

Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του κατά Sharpe δείκτη;

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## ΤΙΤΛΟΣ: Δυνητική Ζημία (Αξία σε Κίνδυνο, VAR)

(13<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο επικεντρωνόμαστε στην προσέγγιση της Δυνητικής Ζημίας (VAR) και μαθαίνουμε πώς να εκτιμούμε τον κίνδυνο χαρτοφυλακίου χρησιμοποιώντας την VAR.

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

#### Ενότητα 19.3 Δυνητική Ζημία (VaR)

*Διαχείριση Επενδυτικού Κινδύνου:* Αφορά τους προβληματισμούς ενός διαχειριστή για τους επενδυτικούς κινδύνους, συνήθως σε σχέση με ενδεχόμενες βραχυπρόθεσμες απώλειες.

*Αξία σε Κίνδυνο (VaR):* Εκτιμά τον κίνδυνο δηλώνοντας την πιθανότητα μιας απώλειας που μπορεί να υποστεί το χαρτοφυλάκιο εντός συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα.

*Κανονική Κατατομή:* Αντιπροσωπεύει ένα στατιστικό μοντέλο για την εκτίμηση πιθανοτήτων που σχετίζονται με πολλά φαινόμενα, συμπεριλαμβανομένων των αποδόσεων των χρεογράφων.

Ουσιαστικά, η μέθοδος VaR περιλαμβάνει την αποτίμηση της πιθανότητας μιας σημαντικής απώλειας. Θα υποθέσουμε ότι οι αποδόσεις των χρεογράφων ακολουθούν κανονική κατανομή. Και αφού η κανονική κατανομή μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως με τη μέση και τυπική της απόκλιση, αυτά είναι όλα τα στοιχεία που χρειαζόμαστε για να ορίσουμε τη «στατιστική» VaR για ένα χαρτοφυλάκιο αξιών.

#### Ενότητα 19.4 Περισσότερα για τον Υπολογισμό της Δυνητικής Ζημίας

Ο βασικός στόχος εδώ είναι η αποτίμηση των οριζόντων που είναι μικρότεροι ή μεγαλύτεροι του ενός έτους. Αυτό ισοδυναμεί με υπολογισμό της αναμενόμενης απόδοσης και της τυπικής απόκλισης που αντιστοιχεί στην υπό μελέτη περίοδο.

Γενικά, αν  $T$  είναι ο αριθμός των χρόνων (ή μέρους του χρόνου),

Αναμενόμενη απόδοση χαρτοφυλακίου σε  $T$  χρόνια  $E(R_{p,T}) = E(R_p) \times T$

$$\text{και } \sigma_{p,T} = \sigma_p \times \sqrt{T}$$



## Σκοποί/Στόχοι

Οι σκοποί και στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι να επιτρέψουν στους φοιτητές να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν κριτικά τις εξής έννοιες:

- Πώς ορίζονται οι Μέθοδοι VAR;
- Πώς χρησιμοποιείται η VAR για την μέτρηση του κινδύνου;

## Μαθησιακά αποτελέσματα

- Ανάλυση των μεθόδων VAR
- Εφαρμογή της VAR στην πραγματικότητα
- Υπολογισμός του επιπέδου του κινδύνου, χρησιμοποιώντας την VAR

## Λέξεις-κλειδιά

VAR (Δυνητική Ζημία)	Κανονική Κατανομή	Τυπική απόκλιση	Πιθανότητα επιπέδου απώλειας	Στατιστική VAR
-------------------------	----------------------	--------------------	------------------------------------	-------------------

## Σχετική Βιβλιογραφία

- **Βασικές πηγές/Βασικό υλικό**  
Corrado C. and Jordan B.: FUNDAMENTALS OF INVESTMENT, Irwin McGraw Hill, (latest edition)

*Σε αυτό το βιβλίο “Βασικές αρχές των επενδύσεων” το βιβλίο επικεντρώνεται στους φοιτητές ως διαχειριστές επενδύσεων, δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τα σωστά εργαλεία θεωρητικά και ερευνητικά για να μπορούν να ενεργήσουν. Τα θέματα οργανώνονται με τρόπο που τα καθιστά εύκολο να εφαρμοστούν στην πραγματική ζωή—και υποστηρίζονται με πρακτικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, η ύλη δίνει την δυνατότητα οι μαθητές να επιλύσουν χρηματοοικονομικά προβλήματα και να εφαρμόσουν αυτά που έχουν μάθει στην πράξη. Αυτή η σύνδεση είναι το μόνο ολοκληρωμένο σύστημα μάθησης που ενδυναμώνει τους μαθητές προσαρμόζοντας τους συνεχώς για να μπορούν να προσφέρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται και όπως το χρειάζονται.*

Jorion, Phillippe: Value at Risk, McGraw Hill, (latest edition)

*Αυτό το βιβλίο έχει γίνει το πρότυπο στην βιομηχανικό των χρηματοοικονομικών για την διαχείριση κινδύνων., αυτό το διεθνές βιβλίο μπεστ σέλερ αντιμετωπίζει τις θεμελιώδεις αλλαγές στον τομέα που έχουν συμβεί σε όλο τον κόσμο τα τελευταία*

χρόνια. Ο Philippe Jorion παρέχει τις πιο πρόσφατες πληροφορίες που απαιτούνται για την κατανόηση και την εφαρμογή του VAR, καθώς και τη διαχείριση νεότερων διαστάσεων του οικονομικού κινδύνου.

Hull John: Risk Management and Financial Institutions, Prentice Hall, (latest edition)

Αυτό το βιβλίο εξηγεί όλες τις πτυχές του οικονομικού κινδύνου και της ρύθμισης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, βοηθώντας σας να κατανοήσετε καλύτερα τις χρηματοπιστωτικές αγορές και τους πιθανούς κινδύνους τους. Με το βιβλίο αυτό, θα μάθετε τους διαφορετικούς τύπους κινδύνου, πώς και πού εμφανίζονται σε διαφορετικούς τύπους ιδρυμάτων και πώς η ρυθμιστική δομή κάθε ιδρύματος επηρεάζει τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνου. Τα ολοκληρωμένα βοηθητικά υλικά περιλαμβάνουν λογισμικό, ερωτήσεις πρακτικής και όλα τα απαραίτητα συμπληρώματα διδασκαλίας, διευκολύνοντας την πληρέστερη κατανόηση και παρέχοντας έναν τελικό πόρο μάθησης.

Hull John: Risk Management and Financial Institutions, Prentice Hall, ([eTextbook](#))

[https://www.amazon.com/Management-Financial-Institutions-Wiley-Finance-ebook/dp/B07BHJQ57F/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=Hull+John%3A+Risk+Management+and+Financial+Institutions&qid=1606857301&s=digital-text&sr=1-1](https://www.amazon.com/Management-Financial-Institutions-Wiley-Finance-ebook/dp/B07BHJQ57F/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Hull+John%3A+Risk+Management+and+Financial+Institutions&qid=1606857301&s=digital-text&sr=1-1)

Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)

Αυτό το βιβλίο δίνει στους αναγνώστες μια σύγχρονη ματιά στις αγορές παραγώγων. Ενσωματώνοντας τα πιο καυτά θέματα της βιομηχανίας, όπως η τιτλοποίηση και η πιστωτική κρίση, ο συγγραφέας John C. Hull σε αυτό το βιβλίο βοηθά στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πρακτικής

Hull John: Option, Futures & Other Derivatives, Prentice Hall, (latest edition)

[eTextbook: https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1](https://www.amazon.com/Options-Futures-Other-Derivatives-John-ebook/dp/B01MYAO77I/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Futures+and+Options+and+other+derivative&qid=1606854480&s=digital-text&sr=1-1)

- Συμπληρωματικές πηγές/Συμπληρωματικό υλικό

Καμία/Ουδέν

**Ασκήσεις/Δραστηριότητες Αυτοαξιολόγησης**

### **Άσκηση 13.1** (Προσμετράται στη βαθμολογία κατά 40%)

Οι φοιτητές καλούνται να απαντήσουν και στις τέσσερις ερωτήσεις.

#### Ερωτήσεις

- 1) Οι τίτλοι της ABSW Co. έχουν μέση και τυπική απόκλιση ετήσιας απόδοσης της τάξης του 15% και 30%, αντίστοιχα. Ποια είναι η μικρότερη αναμενόμενη απώλεια τον επόμενο χρόνο με πιθανότητα 5%?
- 2) Το χαρτοφυλάκιο σας κατανέμει ίσα ποσά σε τέσσερα σύνολα τίτλων. Και τα τέσσερα σύνολα έχουν την ίδια μέση ετήσια απόδοση ύψους 20% και τυπική απόκλιση ετήσιας απόδοσης ύψους 40%. Οι συσχετισμοί απόδοσης ανάμεσα στα τέσσερα σύνολα τίτλων είναι μηδέν. Ποια είναι η μικρότερη αναμενόμενη απώλεια για το χαρτοφυλάκιο σας το επόμενο τετράμηνο, με πιθανότητα 5%;
- 3) Έστω μία θέση που αποτελείται από επένδυση \$ 100,000 στο περιουσιακό στοιχείο A και επένδυση \$ 100,000 στο περιουσιακό στοιχείο B. Αν υποθέσουμε ότι οι καθημερινές μεταβλητότητες και των δύο περιουσιακών στοιχείων είναι 1% και ότι ο συντελεστής του συσχετισμού ανάμεσα στις αποδόσεις τους είναι 0.3, τότε ποια είναι η δυνητική ζημία για το χαρτοφυλάκιο με επίπεδο εμπιστοσύνης 95% σε διάστημα πέντε ημερών;
- 4) Έστω ένα χαρτοφυλάκιο δικαιωμάτων για ένα μεμονωμένο περιουσιακό στοιχείο. Αν υποθέσουμε ότι το δέλτα του χαρτοφυλακίου είναι 12, η αξία του περιουσιακού στοιχείου είναι \$ 10, και η καθημερινή μεταβλητότητα του περιουσιακού στοιχείου είναι 2%, υπολογίστε τη δυνητική ζημία για το χαρτοφυλάκιο για 1 μέρα, με επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

#### Οδηγίες για τις Ερωτήσεις:

- Οι απαντήσεις πρέπει να είναι δακτυλογραφημένες σε κανονική γραμματοσειρά (Arial ή Times New Roman, μέγεθος 12, διπλό διάστημα) και διαρθρωμένες με συγκροτημένο τρόπο. Να συμπεριλαμβάνονται όλοι οι υπολογισμοί.
- Η εργασία είναι ατομική.
- Οι απαντήσεις πρέπει να υποβληθούν ηλεκτρονικά στην πλατφόρμα Blackboard.
- Θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε βιβλία, ακαδημαϊκά περιοδικά, ενδοκειμενικές αναφορές, και να παραθέσετε σελίδα παραπομπών.

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας: 15 ώρες**

## **ΤΕΛΙΚΗ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ /ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ**

Κατά τη διάρκεια της τελικής τηλεδιάσκεψης, οι φοιτητές θα ενημερωθούν για τη μορφή των τελικών εξετάσεων (π.χ. ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σύντομες ή μακροσκελείς απαντήσεις, μελέτες περιπτώσεων κτλ.) και αν οι εξετάσεις θα γίνουν με ανοιχτά βιβλία ή όχι.

**ΤΙΤΛΟΣ:**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(14<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Προτεινόμενος χρόνος εργασίας:**

Περίπου **50** ώρες.

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

**Τίτλος:** Σύντομο Ιστορικό του Κινδύνου και της Απόδοσης  
(1<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 1.1

Πριμ κινδύνου είναι η πρόσθετη απόδοση στο μηδενικό επιτόκιο της απόδοσης που αναμένεται να αποφέρει μια επένδυση. Το πριμ κινδύνου ενός περιουσιακού στοιχείου είναι μια μορφή αποζημίωσης για τους επενδυτές που ανέχονται τον πρόσθετο κίνδυνο σε σύγκριση με τον μηδενικό κίνδυνο ενός περιουσιακού στοιχείου, σε μια δεδομένη επένδυση. Για παράδειγμα, τα εταιρικά ομόλογα υψηλής ποιότητας από οργανισμούς εγγνωσμένου κύρους με μεγάλα κέρδη συνήθως έχουν ελάχιστο κίνδυνο αθέτησης. Επομένως, αυτά τα ομόλογα πληρώνουν χαμηλότερο τόκο, ή απόδοση, από τα ομόλογα που εκδίδονται από εταιρείες αβέβαιης κερδοφορίας, με σχετικά μεγαλύτερο κίνδυνο αθέτησης.

**Τίτλος:** Αγοραπωλησία Χρεογράφων

(2<sup>η</sup> Εβδομάδα)

### Άσκηση 2.1

Κατανομή περιουσιακών στοιχείων ορίζεται η διαδικασία διαίρεσης του επενδυόμενου ποσού σε διάφορες κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων. Μετοχές, ομόλογα και μετρητά ή εναλλακτικές μορφές μετρητών είναι τα πιο συνηθισμένα συστατικά μιας στρατηγικής κατανομής περιουσιακών στοιχείων. Ωστόσο, μπορεί να προσφέρονται και άλλοι τύποι, ως πιο κατάλληλοι. Ο απώτερος στόχος είναι η ελαχιστοποίηση της μεταβλητότητας και η παράλληλη μεγιστοποίηση της απόδοσης (αν και από μόνη της η κατανομή περιουσιακών στοιχείων δεν μπορεί να διασφαλίσει κέρδος ή να εξαλείψει τον κίνδυνο απώλειας). Η διαδικασία περιλαμβάνει διαίρεση του επενδυόμενου ποσού ανάμεσα σε διάφορες κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων που δεν ανταποκρίνονται στο σύνολό τους στις ίδιες δυνάμεις της αγοράς, με τον ίδιο τρόπο, την ίδια στιγμή. Αν και δεν υπάρχουν εγγυήσεις, ιδανικά, αν οι επενδύσεις στη μία κατηγορία έχουν χαμηλή απόδοση, θα έχετε περιουσιακά στοιχεία τοποθετημένα σε άλλη κατηγορία, που αποδίδουν καλύτερα. Τα κέρδη σε αυτή την κατηγορία θα αντισταθμίσουν τις απώλειες

στην προηγούμενη, μειώνοντας τον όλο αντίκτυπο στο χαρτοφυλάκιό σας. Να έχετε υπόψη ότι κάθε επένδυση ενέχει κίνδυνο, συμπεριλαμβανομένης της ενδεχόμενης απώλειας του βασικού κεφαλαίου, και δεν υπάρχει εγγύηση επιτυχίας για οποιανδήποτε στρατηγική.

### **Τίτλος: Αμοιβαία Κεφάλαια**

#### **(3<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

##### **Άσκηση 3.1**

Τα Διαπραγματεύσιμα Αμοιβαία Κεφάλαια συγκαταλέγονται ανάμεσα στα πιο σημαντικά και πολύτιμα προϊόντα που έχουν δημιουργηθεί για μεμονωμένους επενδυτές τα τελευταία χρόνια. Τα ΔΑΚ προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα και, αν χρησιμοποιηθούν έξυπνα, αποτελούν εξαιρετικό μέσο για την επίτευξη των επενδυτικών στόχων του επενδυτή.

Συνοπτικά, το ΔΑΚ είναι ένα σύνολο αξιών που μπορείτε να πωλήσετε ή να αγοράσετε μέσω χρηματομεσιτικής εταιρείας στο Χρηματιστήριο. Τα ΔΑΚ προσφέρονται σε κάθε νοητή κατηγορία περιουσιακών στοιχείων, από τις παραδοσιακές επενδύσεις μέχρι τα καλούμενα εναλλακτικά περιουσιακά στοιχεία όπως εμπορεύματα ή νομίσματα. Επιπρόσθετα, οι καινοτόμες δομές των ΔΑΚ επιτρέπουν στους επενδυτές να κάνουν «σορτάρισμα» (to short markets), να εξασφαλίσουν μόχλευση, και να αποφύγουν τη φορολογία σε βραχυπρόθεσμα κεφαλαιουχικά κέρδη.

Μετά από κάποιες αποτυχημένες απόπειρες, τα ΔΑΚ ξεκίνησαν κανονικά το 1993, με το προϊόν που είναι ευρέως γνωστό ως SPY, ή «Spiders», το οποίο έγινε στη συνέχεια το ΔΑΚ με τον μεγαλύτερο όγκο στην ιστορία. Αυτή τη στιγμή υπολογίζεται ότι περισσότερα από \$ 1 τρις είναι επενδυμένα σε ΔΑΚ και σχεδόν 1,000 προϊόντα ΔΑΚ αποτελούν αντικείμενα διαπραγμάτευσης στα αμερικανικά χρηματιστήρια.

### **Τίτλος: Χρηματιστήριο και Αποτίμηση Κοινών Μετοχών**

Συμπεριφορά των Τιμών των Μετοχών και Αποτελεσματικότητα της Αγοράς

#### **(4<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

##### **Άσκηση 4.1**

Είναι δύσκολο να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα της αγοράς, για τέσσερις λόγους:

- Το πρόβλημα της στάθμισης κινδύνου
- Το πρόβλημα των σχετικών πληροφοριών
- Το πρόβλημα της ξεκάθαρης τύχης (dumb luck)
- Το πρόβλημα της κατασκοπείας δεδομένων (data snooping)

Βάσει έρευνας, τρία γενικά αξιώματα σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της αγοράς:

- Είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθεί με ακρίβεια η βραχυπρόθεσμη τιμή της μετοχής και οι κινήσεις της αγοράς.
- Η αγορά αντιδρά γρήγορα και απότομα στις νέες πληροφορίες. Υπάρχουν ελάχιστες ενδείξεις ότι μια αγορά υπό πίεση μπορεί να τύχει επικερδούς εκμετάλλευσης.

### **Τίτλος: Τιμές και Αποδόσεις Ομολόγων (6<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

#### **Άσκηση 6.1**

Η Καμπύλη Αποδόσεων Δημοσίου, επίσης γνωστή ως Χρονική Διάρθρωση των επιτοκίων, έχει τη μορφή διαγράμματος που αναπαριστά τη σχέση ανάμεσα στις αποδόσεις και τις προθεσμίες χρεογράφων σταθερού εισοδήματος. Εικονίζει τις αποδόσεις των χρεογράφων σε συγκεκριμένες προθεσμίες, π.χ. 1, 3 κι 6 μήνες, και 1, 2, 3, 5, 7, 10, 20 και 30 χρόνια. Συνεπώς, αποκαλούνται συχνά «Επιτόκια Σταθερής Λήξης» (Constant Maturity Treasury Rates)

Οι συμμετέχοντες στην αγορά αποδίδουν τεράστια σημασία στις καμπύλες απόδοσης, καθώς αυτές χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστούν τα επιτόκια, τα οποία με τη σειρά τους χρησιμοποιούνται ως προεξοφλητικά επιτόκια για κάθε πληρωμή προκειμένου να αποτιμηθούν τα χρεόγραφα του δημοσίου. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες στην αγορά ενδιαφέρονται να εντοπίσουν το άνοιγμα ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμα επιτόκια και μακροπρόθεσμα επιτόκια προκειμένου να καθορίσουν την κλίση της καμπύλης απόδοσης, που συνιστά πρόβλεψη της οικονομικής κατάστασης της χώρας.

Θεωρητικά, οι αποδόσεις των χρεογράφων του δημοσίου είναι απαλλαγμένες από πιστωτικό κίνδυνο και χρησιμοποιούνται συχνά ως σημείο αναφοράς για να αποτιμηθεί η σχετική αξία αμερικανικών χρεογράφων που δεν ανήκουν στο δημόσιο.



**Τίτλος:** Εταιρικά Ομόλογα και Κρατικά Ομόλογα  
Ενυπόθηκοι Τίτλοι

**(7<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Άσκηση 7.1**

Οι τρεις βασικές διαφορές ανάμεσα στα εταιρικά ομόλογα και τις μετοχές είναι:

- Οι κοινές μετοχές αποτελούν αξίωση κυριότητας μέρους της εταιρείας που τις εκδίδει, ενώ τα ομόλογα αποτελούν αξίωση του δανειστή επί της εταιρείας.
- Τα τοκομερίδια και το βασικό κεφάλαιο, οι υπεσχημένες χρηματοροές, δηλώνονται εκ των προτέρων, ενώ το ποσό και η χρονική στιγμή των μερισμάτων μετοχών μπορούν να μεταβληθούν ανά πάσα στιγμή.
- Τα περισσότερα εταιρικά ομόλογα φέρουν χαρακτηριστικά δικαιωμάτων (callable), ενώ οι κοινές μετοχές σχεδόν ποτέ δεν φέρουν χαρακτηριστικά δικαιωμάτων.

**Τίτλος:** Δικαιώματα Προτίμησης (Stock Options)

**(8<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Άσκηση 8.1**

Η αγορά προστατευτικού δικαιώματος πώλησης (protective put) σας δίνει το δικαίωμα να πωλείτε μετοχές που ήδη κατέχετε σε τιμή εξάσκησης. Τα προστατευτικά δικαιώματα πώλησης είναι βολικά όταν προσβλέπετε σε ανοδική κίνηση της μετοχής, αλλά θέλετε να προστατεύσετε την αξία των μετοχών στο χαρτοφυλάκιό σας, σε περίπτωση κάμψης. Μπορούν επίσης να σας βοηθήσουν να μειώσετε το άγχος σε περιόδους αβεβαιότητας στην αγορά!

Τα προστατευτικά δικαιώματα πώλησης χρησιμοποιούνται συχνά ως εναλλακτικά των εντολών με όριο μέγιστης ζημίας (stop order). Το πρόβλημα με τις stop orders είναι ότι κάποτε λειτουργούν όταν δεν θες να λειτουργήσουν, και όταν πραγματικά τις χρειάζεσαι δεν λειτουργούν καθόλου. Για παράδειγμα, αν η τιμή μιας μετοχής διακυμαίνεται χωρίς όμως να βυθίζεται, η stop order μπορεί να σας βγάλει πρόωρα από το παιχνίδι. Αν όντως συμβεί αυτό, μάλλον δεν θα σας αρέσει αν η μετοχή ανέβει ξανά! Ή αν προκύψει κάποιο απρόοπτο γεγονός μέσα σε μία νύχτα και η μετοχή πέσει σημαντικά, μπορεί να

μην βγείτε στην τιμή stop. Αντίθετα, θα βγείτε στην επόμενη διαθέσιμη αγοραία τιμή, που μπορεί να είναι πολύ χαμηλότερη.

Αν αγοράσετε δικαίωμα προστατευτικής αγοράς, κατέχετε πλήρως τον έλεγχο του πότε να ασκήσετε το δικαίωμά σας, και η τιμή που θα εισπράξετε για τις μετοχές σας είναι προκαθορισμένη. Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα αυτά ενέχουν κόστος. Ενώ η stop order είναι δωρεάν, θα πρέπει να πληρώσετε για να αγοράσετε δικαίωμα πώλησης. Θα ήταν, λοιπόν, καλό να ανέβει αρκετά η μετοχή ώστε να καλύψει την αμοιβή που πληρώσατε για το δικαίωμα πώλησης.

Αν αγοράσετε μετοχές και δικαίωμα προστατευτικής αγοράς ταυτόχρονα, τότε έχετε ένα «married put». Για να το απολαύσετε, παίξτε το γαμήλιο εμβατήριο και ρίξτε ρύζι κατά τη διάρκεια της συναλλαγής!

**Τίτλος:** Αποτίμηση Δικαιώματος Προαίρεσης (Option Valuation)  
Συμβόλαια Μελλοντικής Εκπλήρωσης (Futures Contracts)

**(9<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Άσκηση 9.1**

Το μοντέλο Black-Scholes είναι μια προσπάθεια απλοποίησης των αγορών τόσο για τα χρηματοοικονομικά στοιχεία ενεργητικού όσο και για τα παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα σε ένα σύνολο μαθηματικών κανόνων. Το μοντέλο αποτελεί τη βάση για ένα ευρύ φάσμα ανάλυσης των αγορών. Το πιο γνωστό παράδειγμα είναι ένας τύπος που μπορεί να δώσει μια θεωρητική αντικειμενική τιμή για ένα συμβόλαιο δικαιωμάτων προαίρεσης, που θα επιτρέψει στους επενδυτές να υπολογίσουν αν η προσφερόμενη τιμή αντιπροσωπεύει καλή αξία. Το βασικό πλεονέκτημα του μοντέλου είναι ότι λειτουργεί εξ ολοκλήρου με αντικειμενικά νούμερα παρά με την ανθρώπινη κρίση. Άλλο πλεονέκτημα είναι ότι, παρότι είναι περίπλοκο να υπολογιστεί, ο τύπος είναι σχετικά απλός με μαθηματικούς όρους, γι' αυτό δεν απαιτεί ειδικό πρόγραμμα σε ηλεκτρονικό υπολογιστή.

**Τίτλος:** Απόδοση, Κίνδυνος και η Γραμμή Αγοράς Χρεογράφων

**(11<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

**Άσκηση 11.1**

$$E(R_i) = .18$$

$$E(R_i) = R_f + (.16 - R_f)(1.2) \quad R_f = .06$$

**Τίτλος:** Αξιολόγηση της Επίδοσης και Διαχείριση Κινδύνου

**(12<sup>η</sup> Εβδομάδα)**

### **Άσκηση 12.1**

Ένα πλεονέκτημα του κατά Sharpe δείκτη είναι ότι δεν χρειάζεται υπολογισμό του συντελεστή βήτα. Ωστόσο, ο κατά Sharpe δείκτης δεν είναι κατάλληλος για την αποτίμηση μεμονωμένων μετοχών επειδή χρησιμοποιεί τον συνολικό κίνδυνο και όχι τον συστηματικό.

Course Title	Leadership, Entrepreneurship and Innovation				
Course Code	MBA600				
Course Type	Compulsory				
Level	Master (2 <sup>nd</sup> Cycle)				
Year / Semester	1 <sup>st</sup> Year / 1 <sup>st</sup> Semester				
Teacher's Name	Dr. Elmos Konis				
ECTS	10	Lectures / week	Up to 6 Teleconferences	Laboratories / week	None
Course Purpose and Objectives	<p>Designed for students with interest in entrepreneurship, this course aims to provide an advanced theoretical foundation to implement the practical tools of leadership for entrepreneurial ventures in fast changing and innovative environments. Students will be introduced to the formulation and implementation issues in relation to conceptualizing, developing and managing successful entrepreneurial ventures. This course is built to be challenging and requires students to deal with ambiguous and changing circumstances. It emphasizes upon recognizing innovation as a management and creative process by investigating theories, techniques and frameworks of innovation in the firm. <b>It includes an examination of the necessary 'soft skills' which are necessary for entrepreneurial leaders.</b></p>				
Learning Outcomes	<p>Upon successful completion of this course students should be able to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify the implications of leadership on innovation on entrepreneurship</li> <li>• Demonstrate leadership and team player skills, <b>including soft skills</b></li> <li>• Identify and improve entrepreneurial plan/models in the face of innovation for different aspects of the business model.</li> <li>• Integrate theoretical knowledge into functional business areas</li> <li>• Apply the knowledge and skills required for successfully starting and sustaining entrepreneurial ventures</li> </ul>				
Prerequisites	None	Co-requisites	None		
Course Content	This course will help in developing an appreciation of the challenges and benefits of starting a small business through case studies, lectures				

	and visiting local entrepreneurs. Students will be constantly challenged to deal with entrepreneurial innovative experiences and to navigate through complex and varying environments on to the go, while practicing leadership skills <b>which include the necessary 'soft skills'</b> . The primary focus of the course is to apply innovation and entrepreneurial techniques in order to set up a start-up and lead in its implementation.		
Teaching Methodology	Distance Learning		
Bibliography	<p>Cashman, K. <i>Leadership from the Inside Out</i>. Berrett-Koehler Publishers Inc.: San Francisco</p> <p>Aulet B. <i>Disciplined Entrepreneurship</i>. New Jersey: Wiley</p> <p>Bygrave, W. and Zacharakis A.. <i>Entrepreneurship</i>. New Jersey: Wiley</p> <p>Bessant J. and Tidd, J. <i>Innovation and Entrepreneurship</i>. New Jersey: Wiley</p> <p>Drucker, P., Maciariello, J. <i>Innovation and Entrepreneurship</i>. London: Routledge.</p>		
Assessment	Final Examination	50%	
	Continuing Evaluation Activities	50%	
		100%	
Language	English		

Τίτλος μαθήματος	Ηγεσία, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία				
Κωδικός μαθήματος	MBA600				
Τύπος μαθήματος	Υποχρεωτικό				
Επίπεδο	Μάστερ (2 <sup>ος</sup> κύκλος)				
Έτος / Εξάμηνο	1 <sup>ο</sup> Έτος / 1 <sup>ο</sup> Εξάμηνο				
Όνομα διδάσκοντος	Δρ. Έλμος Κονής				
ECTS	10	Διαλέξεις / Εβδομάδα	Μέχρι 6 τηλεσυναντήσεις	Εργαστήρια / Εβδομάδα	Κανένα
Σκοπός και στόχοι του μαθήματος	<p>Σχεδιασμένο για φοιτητές με ενδιαφέρον για την επιχειρηματικότητα, το μάθημα αυτό στοχεύει στην παροχή μιας προηγμένης εξέτασης των πρακτικών της ηγεσίας, ιδιαίτερα για επιχειρηματικά εγχειρήματα, σε ταχέως μεταβαλλόμενα και καινοτόμα περιβάλλοντα. Οι φοιτητές θα εισαχθούν σε θέματα προσωπικής διαμόρφωσης και συμπεριφορών που υποβοηθούν στην εδραίωση, την ανάπτυξη και τη διαχείριση επιτυχημένων επιχειρήσεων. Το μάθημα στοχεύει να 'προκαλέσει' τους σπουδαστές και να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον για να ασχοληθούν με την επιχειρηματικότητα. Επίσης, προτείνει μεθόδους επιχειρηματικής επιβίωσης μέσα σε διαφορούμενες και μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τονίζεται η σημασία της καινοτομίας ως διαχειρίσιμης και δημιουργικής διαδικασίας. Ερευνώνται θεωρίες και τεχνικές των πλαισίων καινοτομίας στην επιχείρηση, σε συνδυασμό με σωστή ηγεμονία που συμπεριλαμβάνει τις μαλακές δεξιότητες.</p>				
Μαθησιακά αποτελέσματα	<p>Αναμένεται, ότι με την ολοκλήρωση του μαθήματος οι φοιτητές/τριες θα είναι σε θέση να :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλύουν και να κατανοούν τις επιπτώσεις της ηγεσίας στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα</li> <li>• Αναγνωρίζουν τις απαιτούμενες ηγετικές ικανότητες και μαλακές δεξιότητες στην επιχείρηση</li> <li>• Εφαρμόζουν το επιχειρηματικό σχέδιο για καινοτομία και διαφορετικές πτυχές του επιχειρηματικού μοντέλου.</li> <li>• Ενσωματώνουν θεωρητικές γνώσεις σε λειτουργικούς επιχειρηματικούς τομείς</li> </ul>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εφαρμόζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εγκαθίδρυση και διατήρηση επιχειρηματικών προσπαθειών.</li> </ul>		
Προαπαιτούμενα	Κανένα	Συναπαιτούμενα	Κανένα
Περιεχόμενο μαθήματος	<p>Αυτό το μάθημα θα να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας σωστής εκτίμησης των προκλήσεων και των ευκαιριών στην εγκαθίδρυση μιας επιχείρησης μέσω μελετών περιπτώσεων, διαλέξεων και επισκέψεων ντόπιων επιχειρηματιών. Οι σπουδαστές θα ασχοληθούν με πρακτικές προκλήσεις για να μάθουν αντιμετωπίζουν επιτυχώς τις δυσκολίες στη εδραίωση μιας καινοτόμας επιχείρησης. Γίνεται ειδική αναφορά στις ηγετικές και διοικητικές ανάγκες, <b>στις χρειαζόμενες 'μαλακές δεξιότητες'</b>, ως επίσης και σε μεθόδους αντιμετώπισης των σύνθετων και ποικίλων περιβαλλόντων στην αγορά. Πρωταρχικός στόχος του μαθήματος είναι η εφαρμογή δομών και τεχνικών καινοτομίας για επιχειρηματικές δραστηριότητες, προκειμένου να δημιουργηθεί μια υγιής επιχείρηση που θα διατηρηθεί στη ζωή και θα αναπτυχθεί μέσα από σωστή ηγεσία.</p>		
Μεθοδολογία διδασκαλίας	Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση		
Βιβλιογραφία	<p>Μπουραντάς Δ. <i>Ηγεσία</i>, Αθήνα, <b>ISBN</b>: 9789602184066  <i>Συλλογικό Έργο. Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία</i>, Θεμέλιο  Cashman, K.. <i>Leadership from the Inside Out</i>. Berrett-Koehler Publishers Inc.: San Francisco  Aulet B. <i>Disciplined Entrepreneurship</i>. New Jersey: Wiley  Bygrave, W. and Zacharakis A. <i>Entrepreneurship</i>. New Jersey: Wiley  Bessant J. and Tidd, J. <i>Innovation and Entrepreneurship</i>. New Jersey: Wiley  Drucker, P., Maciariello, J. <i>Innovation and Entrepreneurship</i>. London: Routledge.</p>		
Αξιολόγηση	Εξετάσεις	50%	
	Συνεχιζόμενες Δραστηριότητες Αξιολόγησης	50%	
		100%	
Γλώσσα	Ελληνική		

## **ANNEX 5: DISTANCE EDUCATION AT EUROPEAN UNIVERSITY CYPRUS**

### **Pedagogical Model**

The Distance Education Unit of the EUC is determined, from a pedagogical perspective, by a concrete model. Our main inspiration for the design and development of this model has been the Open University of Catalonia, the first 100% online university in the world. Our pedagogical model is adapted to the needs, special characteristics and legislation of Greece and Cyprus, with the existence of an obligatory written final examination. In this context, EUC has taken into consideration the fundamental functioning principles of the Hellenic Open University and the Open University of Cyprus.

More specifically, the Virtual Campus via the **Blackboard Learn platform** is the environment which provides access to learning resources and content and makes a certain kind of interaction possible through them. The student occupies a predominant position in our model. The entire process revolves around designing areas and resources to enhance the student's learning. In other words, **learning experience and learning activities** are the core of the model. In this context, it is important to mention that our model includes three fundamental elements that all come together in the design of learning activities: learning **resources**, **collaboration** and **guidance** from the academic and administrative staff.

**Collaboration:** Learning collaboratively means using teamwork, through communication and discussion with the instructor and other classmates, to solve problems, develop projects, create products jointly, etc. The collaborative construction of knowledge must combine personal experience, group research processes and knowledge management with the support of Virtual Campus tools. However, our model cannot only be based on collaboration. Independent learning is also necessary and needs to be combined in a flexible way with other methodological approaches.

**Guidance:** With this term we mean the different types of relations that are created and developed between the students and the instructors of the European University of Cyprus. The guidance does not only include the support that is provided to the students on the contents of the courses, but also includes tutoring and coaching concerning the planning of their study, problem resolution, the evaluation process and decision-making issue (courses selection, etc.). Through this guidance policy, each student receives personalized attention according to his/her needs, from the first day of his/her enrolment. More specifically, the Instructor is the person in charge for the teaching and learning process of each course. He/she provides students with all the necessary information and resources for the delivery of the course. She/he is the person in charge for the students' evaluation, as well as for the management of the learning content. For each course, a Course Coordinator is appointed. His/her role is to coordinate the course (in case there are more than one sections), regarding issues of content, design and elaboration of the learning activities, procedures and student evaluation. The Program



Coordinator is the person in charge for the structure and the content of each program (in collaboration with the Course Coordinator). Additionally, the Program Coordinator is responsible for conflict resolution issues between the Instructors and the students or between the students and the administrative services of the University. Finally, the specialized administrative staff (Student Advisors) is always at students' disposal concerning the course enrolment, the registration and payment of tuition fees, their professional development, etc.

**Resources:** This term includes both educational materials expressly designed to support and convey learning content, and other types of open educational resources and tools, either text, media, multimedia, digital assets or created by the students themselves, etc. As it can be easily understood from the above description, EUC's Pedagogical Model is very flexible and it can be easily adapted to the special characteristics and objectives of each course. This means that the 3 basic elements of the model (guidance, collaboration and resources) do not appear with the same intensity in all courses.

### **Main characteristics of the teaching and learning process and the students' evaluation**

The students in every course (offered through the methodology of distance education) are asked to deliver written assignments and activities -individual and group- (their number depends on the ECTS of each subject) and final exams. These assignments consist 50% of the students' final grade. The rest 50% corresponds to the result in the Final Examination.

### **Team of Pedagogical Planning of Distance Education programs of study**

In order to improve the learning experience for the students, EUC has established the Team of Pedagogical Planning, which is involved in all internal quality assurance related procedures and decisions related to the University's Distance Learning programs of study. The Team aims to improve the learning experience of distance learning students through its active and qualitative support of the University's distance learning programs of study and is responsible for supporting Schools in:

- monitoring and evaluating the existing distance learning programs of study
- the pedagogical planning of new distance learning programs of study
- the design and evaluation of educational material for distance learning programs
- the support and feedback processes to the students
- the pedagogical use of technology, internet and digital information
- the technical training and support of instructors
- the interaction between staff and students.

The composition of the Pedagogical Planning of Distance Learning Programs of Study Standing Committee for the academic years 2020-2022 is the following:

Chair

**Dr. Paraskevi Chatzipanagiotou**, Assistant Professor,  
Director of Distance Education Unit (Ex-officio)

Members: School  
representatives

*School of Humanities, Social  
and Education Sciences*

**Dr. James Mackay**, Assistant Professor  
**Dr. Maria Papazachariou**, Lecturer  
**Ms Petra Daniel**, Special Teaching Personnel

*School of Sciences*

**Dr. Yianna Danidou**, Lecturer  
**Dr. Constantinos Giannakou**, Lecturer  
**Dr. Costantinos Nikiforou**, Assistant Professor

*School of Business  
Administration*

**Prof. George Papageorgiou**, Professor  
**Dr. Lycourgos Hadjiphanis**, Assistant Professor  
**Dr. Onisiforos Iordanous**, Assistant Professor

*School of Medicine*

**Dr. Theodoros Lytras**, Assistant Professor  
**Dr. Kostas Gianakopoulos**, Assistant Professor

*School of Law*

**Dr. George Chloupis**, Lecturer

Ex-officio Members:

*Chair of Digitally Enhanced  
Learning (D.e.L.) Ad-Hoc  
Committee*

**Dr. Marios Vryonides**, Professor

*Chair of Faculty  
Professional Development  
Standing Committee*

**Dr. Eleni Theodorou**, Associate Professor

## **C.I.Q.A. Standing and Ad-hoc Committees**

The University has created at some stage and under different circumstances three (3) Committees as follows:

1. Digitally Enhanced Learning (D.e.L.) Ad-hoc Committee
2. Pedagogical Planning of Distance Learning Programs of Study Standing Committee
3. Faculty Professional Development Standing Committee.

These Committees (as any others in the future) are established C.I.Q.A. subcommittees that facilitate the C.I.Q.A. committee work, given that their jurisdictions fall under the C.I.Q.A. purposes and scope (see Appendix 1). Given that the C.I.Q.A. is appointed by the Senate, and as per the Senate regulations (see EUC Charter) these sub-committees and their membership are decided by the C.I.Q.A. itself and do not need to be approved by the Senate.

The Committee of Internal Quality Assurance (C.I.Q.A.) appointed the following members to review the composition of the existing committees:

- Theodoros Xanthos, Professor
- Pieris Chourides, Associate Professor
- Georgia Petroudi, Assistant Professor

The members of the C.I.Q.A. subcommittee after having reviewed the scope and aims of the three committees and their current composition propose the following:

1. The newly established 2020-22 composition of the three committees should not change for the duration of their duties.
2. There should be at least one representative per School appointed by the Dean of the respective School. Additional members might be required from specific Schools during or after the expiration of a given composition based on the respective Committee's discretion. Committee members shall normally serve a two-year term, with the possibility of a second two-year term. The current committee composition will be considered the first two years of membership in the respective committee.
3. The Director of the Distance Education Unit is *ex-officio* member of the Pedagogical Planning of Distance Learning Programs of Study Standing Committee.
4. Each committee elects its own Chair from its own membership. Committee Chairs shall normally serve a two-year term, with the possibility of a second two-year term. The current term of the committees Chairs will be considered their first two years of chairing the respective committee.
5. The Chairpersons of each of these committees is *ex-officio* member (but cannot be the Chair) of all other committees.
6. The Chairs of each committee is to establish committee agendas; organize and lead committee meetings; assure that committee minutes are promptly sent to the Vice-Rector of Academic Affairs who chairs C.I.Q.A.; and report committee decisions via the Vice-Rector of Academic Affairs to the C.I.Q.A. to be discussed and approved by the C.I.Q.A.
7. The Office of the Vice-Rector provides Certificates/Confirmation for the members of the committees in order to provide incentive for the extra administration burden.

## Appendix 1

### Office of the Vice-Rector of Academic Affairs

#### **Digitally Enhanced Learning (D.e.L.) Ad-hoc Committee:**

The launch of the EUC Digitally Enhanced Learning (D.e.L.) project aims to substantially improve EUC students' learning experiences in face-to-face courses throughout EUC. Overall D.e.L. aims to pedagogically improve the quality of instruction of all EUC courses in all programs of study. The philosophical framework of D.e.L. is that quality of instruction is not simply about adding technological tools in everyday teaching. It is rather about transforming courses with new technological tools that provide new learning experiences to students. In more specific, the initiative aims to provide EUC students with enhanced learning experience with better, more meaningful, more useful and more valuable experience with cutting-edge knowledge of the field. It aims to build communities of practice in each course beyond the in-class meetings. Moreover, it aims to transform student learning in all courses and programs and offers added (not replaced) pedagogical value. Some of the characteristics of the D.e.L. project include (from the student perspective):

- a variety of collaboration types
- active learning
- increased engagement of students to course activities
- differentiation
- flexible, non-static learning.

#### **Pedagogical Planning of Distance Learning Programs of Study Standing Committee:**

The Team of Pedagogical Planning of Distance Learning Programs of Study is involved in all internal quality assurance related procedures and decisions that relate to the University's Distance Learning programs of study. The Team aims to improve the learning experience of distance learning students through its active and qualitative support of the University's distance learning programs of study and is responsible for supporting Schools in:

- monitoring and evaluating the existing distance learning programs of study
- the pedagogical planning of new distance learning programs of study
- the design and evaluation of educational material for distance learning programs
- the support and feedback processes to the students
- the pedagogical use of technology, internet and digital information
- the technical training and support of instructors
- the interaction between staff and students.

#### **Faculty Professional Development Standing Committee:**

The Committee of Faculty Professional Development is responsible for the design and implementation of a 35 teaching hours EUC professional development program for its newly hired Faculty and Special Teaching Personnel, as well as the delivery of full-time and part-time instructors' ongoing professional development activities and actions. Three (3) academic staff professional development schemes were established and organized, offered, evaluated and revised, as follows:

- EUC Professional Development Program for its newly hired academic staff
- EUC Ongoing Professional Development Program
- EUC Professional Development Program on Innovative Strategic Interventions.



# European University Cyprus

**INTERNAL REGULATION ON**

**RESEARCH POLICY**

**54<sup>th</sup> Senate Decision: 21 December 2017**

**60<sup>th</sup> Senate Decision: 2 October 2018**

**70<sup>th</sup> Senate Decision: 13 December 2019**

---

## Table of Contents

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>1. EUC RESEARCH ETHICS POLICY .....</b>	<b>6</b>
1.1 SCOPE AND PURPOSE .....	6
1.2 GENERAL PRINCIPLES .....	7
1.3 THE DEFINITION OF HUMAN-RELATED RESEARCH .....	7
1.4 VULNERABLE PARTICIPANTS .....	7
1.5 THE LEGAL FRAMEWORK, THE ROLE OF PROFESSIONAL ASSOCIATIONS AND RESEARCH COUNCILS .....	8
<b>2. GOOD RESEARCH PRACTICES / CODE OF ETHICAL CONDUCT IN RESEARCH .....</b>	<b>8</b>
2.1 CODE OF ETHICAL CONDUCT IN RESEARCH .....	8
2.2 OPENNESS IN RESEARCH .....	9
2.3 INTEGRITY .....	9
2.4 MISCONDUCT IN RESEARCH .....	9
<b>3. INTELLECTUAL PROPERTY POLICY .....</b>	<b>10</b>
3.1 INTRODUCTION .....	10
3.2 DEFINITIONS .....	10
3.3 INTELLECTUAL PROPERTY REGULATIONS .....	11
3.3.1 Responsibility .....	11
3.3.2 Identification of IP (including duty of confidentiality) .....	11
3.3.3 Coverage of the Regulations .....	14
3.3.4 Exceptions to the Regulations .....	15
3.3.5 Disclosure of IP .....	15
3.3.6 Ownership of IP .....	16
3.3.7 Modus Operandi for Commercial Exploitation of the IPR .....	16
3.3.8 IPR protection .....	17
3.3.9 Revenue Sharing Mechanism .....	18
3.3.10 Leaving the EUC .....	18
3.3.11 Applications to use the EUC's IP .....	18
3.3.12 Breach of the Regulations .....	18
3.3.13 Discretion to assign/licence back .....	18
3.3.14 Amendments to the Regulations .....	19
3.3.15 Death .....	19
3.3.16 Disputes .....	19
<b>4. OFFICES, COMMITTEES AND CENTRES FOR RESEARCH .....</b>	<b>20</b>
4.1 VICE RECTOR FOR RESEARCH AND EXTERNAL AFFAIRS .....	20
4.2 SENATE RESEARCH COMMITTEE .....	20
4.3 RESEARCH FOUNDATIONS AND CENTRES .....	20
4.4 RESEARCH OFFICE .....	20

<b>5. RULES GOVERNING EXTERNAL RESEARCH PROGRAMMES.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 SUGGESTED PROCEDURE FOR SUBMITTING AND IMPLEMENTING A FUNDED RESEARCH PROJECT .....</b>	<b>20</b>
<b>5.1.1 Submission of research proposals:.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1.2 Project implementation .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1.3 Financial issues concerning externally funded research projects ...</b>	<b>22</b>
<b>5.1.4 University research fund .....</b>	<b>22</b>
<b>6. RULES GOVERNING INTERNAL RESEARCH AWARDS .....</b>	<b>23</b>
<b>6.1 PURPOSE .....</b>	<b>23</b>
<b>6.2 ELIGIBILITY FOR THE AWARDS .....</b>	<b>23</b>
<b>6.3 APPLICATION PROCEDURE .....</b>	<b>24</b>
<b>7. TEACHING HOURS REDUCTION FOR RESEARCH PURPOSES .....</b>	<b>24</b>
<b>7.1 AWARD OF A THR FOR PARTICIPATION IN RESEARCH PROJECTS.....</b>	<b>24</b>
<b>7.2 AWARD OF A THR FOR WRITING A BOOK .....</b>	<b>25</b>
<b>7.3 AWARD OF A THR BY ACCUMULATION OF POINTS.....</b>	<b>25</b>
<b>8. EQUIPMENT ACQUIRED THROUGH INTERNAL AND EXTERNAL FUNDING</b>	<b>25</b>
<b>8.1 EQUIPMENT ACQUIRED THROUGH UNIVERSITY FUNDS .....</b>	<b>25</b>
<b>8.2 EQUIPMENT PURCHASED THROUGH EXTERNAL FUNDING.....</b>	<b>26</b>
<b>8.3 PROVISION OF COMPUTING EQUIPMENT BY MIS .....</b>	<b>26</b>
<b>9. POLICY ON RESEARCH STAFF .....</b>	<b>27</b>
<b>9.1 INTRODUCTION .....</b>	<b>27</b>
<b>9.2 DEFINITIONS OF ROLES .....</b>	<b>27</b>
<b>9.2.1 Job Description for the Position of Research Associate .....</b>	<b>27</b>
<b>9.2.2 Job Description for the Position of Research Fellow.....</b>	<b>29</b>
<b>9.2.3 Job Description for the Position of Senior Research Fellow.....</b>	<b>31</b>
<b>9.3 PROCEDURES FOR APPOINTMENT .....</b>	<b>32</b>
<b>9.3.1 Selection and Search Procedures.....</b>	<b>32</b>
<b>9.3.2 Criteria for the Appointment to Rank of Research Associate .....</b>	<b>33</b>
<b>9.3.3 Criteria and Procedures for the Promotion to the Rank of Research Fellow</b>	<b>33</b>
<b>9.4 HONORARY RESEARCH STAFF.....</b>	<b>33</b>
<b>9.4.1 Honorary Principal Research Fellow .....</b>	<b>34</b>
<b>9.4.2 Honorary Senior Research Fellow .....</b>	<b>34</b>
<b>9.4.3 Honorary Research Fellow .....</b>	<b>34</b>
<b>9.4.4 Honorary Research Associate.....</b>	<b>34</b>
<b>9.5 INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS .....</b>	<b>34</b>
<b>9.6 INVOLVEMENT OF RESEARCH STAFF .....</b>	<b>35</b>
<b>APPENDIX A: .....</b>	<b>36</b>
<b>APPENDIX B: .....</b>	<b>36</b>
<b>APPENDIX C: .....</b>	<b>39</b>

<b>APPENDIX D.....</b>	<b>40</b>
<b>D1. POINTS ACCUMULATION FROM RESEARCH.....</b>	<b>40</b>
<b>D2. POINTS ACCUMULATION FROM RESEARCH/DEPARTMENT OF ARTS .....</b>	<b>43</b>



## Introduction

Within the framework of further contribution to the research community, the mission of the European University Cyprus (from now on referred to as the University or EUC) is to develop a pioneering and innovative research infrastructure with the objective of generating new knowledge. The university focuses on both fundamental and applied research and wherever possible the commercial application or exploitation of the research results.

The policy is guided by the following broad objectives:

- 1) The establishment of an interdisciplinary approach for researchers with attractive conditions for accessible movement among institutions, disciplines, sectors and countries, without financial and administrative obstacles.
- 2) The creation of state of the art research infrastructures, including research centres, foundations, units and/or laboratories, which are integrated and networked and accessible to research teams from across the EUC.
- 3) Introduction of a simple and harmonized regime for intellectual property rights in order to enhance the efficiency of knowledge transfer, in particular between public research and industry.
- 4) Optimization of research programs and priorities, for example by developing joint principles for the administration of European, national and regional funding programs.
- 5) The strengthening of international cooperation enabling faculty and other scholars in the world to participate in various research areas, with special emphasis on developing multilateral initiatives to address global challenges.
- 6) The transfer of research-based knowledge to EUC students

Research is conducted by faculty members, research associates/research personnel and PhD students either on their own or within the framework of external (national, European, international) and internal funding programs that are launched by the University.

The Research Policy provides a code of conduct for research and is intended for all staff, including people with honorary positions, faculty members, special teaching personnel, scientific collaborators, special scientists, research associates, and students carrying out research at or on behalf of the University.

All groups mentioned above must familiarize themselves with the Research Policy to ensure that its provisions are observed.

## **1. EUC Research Ethics Policy**

### **1.1 Scope and Purpose**

1. The aim of the EUC Research Ethics policy is to promote and encourage a high quality research and enterprise culture, with the highest possible standards of integrity and practice. The policy applies to all academic, contract research and administrative staff, all research students, as well as undergraduate and masters students who are undertaking research. In short, the policy applies to all disciplines and research activities within the University, or sub-contracted on its behalf.
2. All staff and students are expected to act ethically when engaged in University business. Any research involving animals, human participants, human tissue or the collection of data on individuals requires ethical consideration. While particular attention must be paid to the interests of potentially vulnerable groups, such as children, the University recognises that it has a duty of care towards all members of the wider community affected by its activities. The University also recognises that it has a duty of care to its own staff, and that this includes the avoidance of harm to those undertaking research.
3. The University will establish a framework for research ethics governance in which its Research Ethics Committee will have a central approval, monitoring and training role. The University will establish a Research Ethics Committee with representatives from all the Schools. The Research Ethics Committee will put in place the procedures needed to obtain approval.

It is, however, recognised that it may not always be appropriate or practicable for ethical approval to be sought from the Research Ethics Committee especially when it comes to short or undergraduate projects. Normally undergraduate or taught projects will not require clearance from the Research Ethics Committee and the matter can be dealt with at School and/or Department level. However, when active intervention is involved whether physically invasive or psychologically intrusive the Research Ethics Committee will need to be consulted. In particular, university staff has an obligation to ensure that not only their own research but any undergraduate or masters student research conducted under their supervision is ethically sound. Where research projects are subject to external approval, the School or Department responsible must ensure that this approval is sought and given. Where approval for a project has been given by a Research Ethics Committee at another university, as may be the case with a collaborative project, the EUC Research Ethics Committee must be provided with proof of this.

4. For some research projects it may be necessary to obtain the approval of the Cyprus National Bioethics Committee. Researchers should consult directly with the Cyprus National Bioethics Committee. Contact details and more information on the approval process can be found on <http://www.bioethics.gov.cy>.

## **1.2 General Principles**

1. The EUC Research Ethics Policy is based on widely accepted principles and practices governing research involving human participants. The key elements are:
  - Minimal risk of harm to participants and researchers;
  - Potential for benefit to the society;
  - Maintenance of the dignity of participants;
  - Minimal risk of harm to the environment;
  - Voluntary informed consent by participants, or special safeguards where this is not possible;
  - Transparency in declaring funding sources;
  - Confidentiality of information supplied by research participants and anonymity of respondents;
  - Acknowledgement of assistance;
  - Appropriate publication and dissemination of research results;
  - Independence and impartiality of researchers.

## **1.3 The Definition of Human-Related Research**

1. All human-related research which includes one or more of the following require ethical assessment and approval at the appropriate level:
  - Direct involvement through physically invasive procedures, such as the taking of blood samples
  - Direct involvement through non-invasive procedures, such as laboratory-based experiments, interviews, questionnaires, surveys, observation
  - Indirect involvement through access to personal information and/or tissue
  - Involvement requiring consent on behalf of others, such as by parents for a child participant

## **1.4 Vulnerable Participants**

1. Some participants may be particularly vulnerable to harm and may require special safeguards for their welfare. In general, it may be inappropriate for undergraduates to undertake research projects involving such participants.
2. Particularly vulnerable participants might be:
  - Infants and children under the age of eighteen

- People with physiological and/or psychological impairments and/or learning difficulties.
- People in poverty
- Relatives of sick, or recently–deceased, people

## **1.5 The Legal Framework, the Role of Professional Associations and Research Councils**

1. All research undertaken under the auspices of EUC must meet statutory requirements. Of particular relevance is the Bioethics Law (N.150 (I)/2001 and 53 (I)/2010), the Data Protection Law (2001), the Patients Protection Law (2005), and all those laws that create the legal framework for the Cyprus National Bioethics Committee.
2. Researchers in particular disciplines should comply with any research ethics guidelines set out by their professional associations.
3. Research Councils, charitable trusts and other research funding bodies in most cases require an undertaking from grant applicants that research proposals involving human participants have been approved by the University Research Ethics Committee or another appropriate body. Some also require audited compliance with their guidelines.

## **2. Good Research Practices / Code of Ethical Conduct in Research**

### **2.1 Code of ethical conduct in research**

Scholarly inquiry and the dissemination of knowledge are central functions of the University. They can be carried out only if faculty and research personnel abide by certain rules of conduct and accept responsibilities stemming from their research. And they can only be carried out if faculty and research personnel are guaranteed certain freedoms. The University expects that faculty and research personnel will be bound by the following research practices:

All faculty and research personnel are free to choose any research matter, to receive support from any legitimate source, and to create, analyse and derive their own findings and conclusions.

Research methods, techniques, and practices should not violate any established professional ethics, or infringe on health, safety, privacy and other personal rights of human beings and/or animals.

The above principles define the university's role with respect to research carried out on its premises. They are set forth to reinforce, and not diminish each faculty and research personnel's personal responsibilities toward their research, and to assure that each faculty and research personnel's source of funding and research applications are consistent with moral and societal conscience.

## **2.2 Openness in research**

The University recognizes and supports the need for faculty and research personnel to protect their own rights, be they academic or intellectual property rights. Even so, the University encourages all faculty and research personnel to be as open as possible when discussing their research with other researchers and the public. This aims at the dissemination of research performed in the University to enhance the international research community's knowledge and understanding.

## **2.3 Integrity**

Faculty and research personnel must be honest about their research and in their review of research coming from other researchers. This applies to all types of research work, including, but not limited to, analysing data, applying for funding, and publishing findings. The contributions of all involved parties should be acknowledged in all published forms of findings.

Faculty and research personnel are liable to the society, their professions, the University, their students and any funding agency that may fund their research. For this reason, faculty and research personnel are expected to understand that any form of plagiarism, deception, fabrication or falsification of research results are regarded as grave disciplinary offences managed by procedures described in detail in Section 2.4.

Any real or potential conflict of interest should be reported by faculty and research personnel to any affected party in a timely manner in all matters concerning research and peer review. According to the United States National Institute of Health "Conflict of interest occurs when individuals involved with the conduct, reporting, oversight, or review of research also have financial or other interests, from which they can benefit, depending on the results of the research." (<http://www.nih.gov>).

## **2.4 Misconduct in research**

Misconduct in research may involve Fabrication, Falsification, or Plagiarism in proposing, performing, or reviewing research, or in reporting research results. To prove that there has been misconduct in research, the following conditions must be met: The performance of said research has significantly deviated from accepted practices used in the field that the research was performed, and there was intention in the misconduct by the researcher(s).

Any allegations about misconduct in research will be investigated by the University thoroughly, through a special committee formed as described in the University Charter, Annex 11, Article VII.

### **3. Intellectual Property Policy**

#### **3.1 Introduction**

The EUC is dedicated to teaching, research, and the extension of knowledge to the public. Faculty, research personnel, and students at the University, hereafter referred to as "University Employees," recognize as two of their major objectives the production of new knowledge and the dissemination of both old and new knowledge. Because of these objectives, the need is created to encourage the production of creative and scholarly works and to develop new and useful materials, devices, processes, and other inventions, some of which may have potential for commercialization.

The University acknowledges the need for an Intellectual Property Rights (IPR) policy, which will promote the University's reputation as socially relevant, leading research and teaching organisation and will directly contribute to the financial position of the EUC if its commercial value is realised.

The policy is based on the principles that will govern the ownership rights emanating from research of and/or materials produced by the EUC's members of staff and students, and to establish objectively fair and equitable criteria for the transfer of knowledge. The EUC thus aims to provide support services to promote the creation of Intellectual Property (IP) whilst seeking to maximise the commercial exploitation of the resulting IPR.

Intellectual Property includes, but is not limited to, patents, registered designs, registered trademarks and applications and the right to apply for any of the foregoing, copyright, design rights, topography rights, database rights, brands, trademarks, utility model rights, rights in the nature of copyright, knowhow, rights in proprietary and confidential information and any other rights in inventions.

The EUC acknowledges that registration and commercial exploitation of Intellectual Property is often a long and costly process that is justified once it is ascertained that there exists a business case for such registration and exploitation. It is known that in practice, only a small number of works can be commercially exploited in a viable manner, depending on the nature and marketability of the work in question.

#### **3.2 Definitions**

For the purposes of this Policy:

Creator - "Creator" shall mean, employees of EUC, a student, non-employees contracted to EUC for contracts and services, or a member of a Visiting Teaching Staff involved in the production of Disclosable Work.

Disclosable Work – "Disclosable Work" shall mean such work that is novel, original, and/or important and is likely to bring impact and enhance the Creator's reputation. This work is characterised by the IP rights it generates.

Intellectual Property Policy – “IP Policy” is the name of the policy described here that outlines the regulations of the EUC in regard to disclosure and exploitation of Intellectual Property Rights (IPR).

Organisation – “Organisation” for the purpose of this document is the European University Cyprus (EUC).

Intellectual Property Adjudication Committee – is the name of the committee established to resolve disputes over interpretation or claims arising out of or relating to this policy, or dispute as to ownership rights of Intellectual Property under this policy.

Office of the Vice Rector for Research and External Affairs – is the office within the EUC responsible for the development of and enacting this IP Policy and is the interface between the EUC and the Technology Transfer Facility.

Technology Transfer Facility – “TTF” for the purpose of this policy, is the relevant body responsible for Technology Transfer support in Cyprus.

### **3.3 Intellectual Property Regulations**

#### **3.3.1 Responsibility**

1. The IP Policy acknowledges that all members of staff and students have responsibilities with regard to IPR arising from and/or used by them in the course of their teaching/employment.
2. The IP Policy also recognises that all members of staff and students require support and assistance to help them to meet their responsibilities and this will be provided by the Office of the Vice Rector for Research and External Affairs and, subsequently, by the Technology Transfer Facility.

#### **3.3.2 Identification of IP (including duty of confidentiality)**

1. It is expected that identification will take place when employees, students, or members of staff are involved in creating and developing IP. Much of the IP which will be created by the EUC’s employees may be anticipated prior to its creation depending on the nature of the project in question and outputs and results that are expected to be generated. Examples of such outputs which are likely to have potential IP rights arising include (but are not limited to):
  - Inventions (whether or not patentable);
  - Methodologies;
  - Software;
  - Databases;
  - Educational/training materials and tools;
  - Modelling tools;
  - Solutions to technical problems; and
  - Design/artistic products.

2. A Summary of the main classes of IPR is listed below:

### Patent

A registered patent provides a time-defined (up to 20 years) geographically defined monopoly right to exploit a new commercially valuable invention or process. The basis of the permission to exploit is that the invention's working is disclosed, although patenting is not possible if there has been ANY prior disclosure of the invention. Patents are governed by Cyprus Law or EU Law such as the New Patent Law of Cyprus (Law No. 16(I)/1998).

### Copyright

This time-limited right (which varies between 25 and 70 years according to the material) arises automatically on the physical creation (not the idea) of software, original literary, dramatic, artistic or musical work, and in recorded (e.g. film) or published (e.g. layout) derivations. Use of the © mark and owner's name and date is the internationally recognised way of alerting the public to the copyright ownership but the protection (the right to preventing unauthorised copying) exists regardless. Copyright is governed by the Copyright Law, 59/76.

Copyright may be assigned to a third party, but until that point or until a licence is agreed it remains the property of the Creator, unless s/he creates the work 'in the course of his/her employment', in which case it is the property of the employer.

### Moral rights

All European countries recognise an author's moral rights. In Cyprus, there are two moral rights: the right of paternity and the right of integrity. These rights relate to the reputation or standing of the creator in the eyes of fellow human beings. To infringe a moral right involves denigrating or harming the author's reputation. The right of integrity means the creator has the right to object to derogatory treatment of his/her work. Basically, this means changing it in a way that affects the nature of the work without permission. Moral rights can be waived (i.e. the author chooses not to exercise the rights) or they can be bequeathed. They cannot be assigned.

### Performing rights

Creators of copyright works have the right to protect the physical form in which those works are created – words on the page, pigment on a canvas, or the clay or metal of a sculpture. Performers such as teachers, actors, musicians and dancers also enjoy protection of their performance, especially when recorded on film, video, tape, CD, or in other form.

Performing rights may affect the multimedia elements of online courseware, as well as the Creator's copyright in the material itself.



### Database Right

This time-limited (15 years) right arises without registration to protect the compilers of non-original information from losing the benefit of their work through unauthorised copying or re-use.

### Industrial Designs

There is automatic time-limited (15 years) protection (the right to prevent unauthorised copying) for unregistered designs, provided authorship can be proved, under the Legal Protection of Industrial Designs and Models Law 4(I)/2002 This design right covers "the appearance of the whole or a part of a product resulting from the features of, in particular, the lines, contours, colours, shape, texture and/or materials of the product itself and/or its ornamentation" on condition of novelty of the design.

On registration under Legal Protection of Industrial Designs and Models Law, the designer of the new pattern or shape which has aesthetic appeal (can be 2 or 3 dimensional) acquires a monopoly right of commercialisation for a maximum of 25 years from the filing of the application, divided into 5 periods of 5 years.

An unregistered community design (UCD) gives its owner the right to prevent unauthorised copying of their design throughout the European Union. It is not a monopoly right and lasts for 3 years from the date on which the design was first made available to the public within the Community.

### Domain Names

Registering a domain name for Internet use gives a right to use the domain name typically for a period of two years, registered with bodies like ICANN internationally and the University of Cyprus in Cyprus. Owners of trademarks can have established rights to domain names.

### Trade Marks

Registering a trade mark under the Cyprus Trade Marks Law, Chapter 268, gives a monopoly right for the use of graphically distinct trading identification signs. Unregistered trade marks have some protection through court actions against "passing off" (piracy), provided that their use has not lapsed for a period of 5 years. Cyprus legislation is fully harmonised with EU Standards applicable in trade mark protection.

3. EUC's members of staff and students undertake to keep confidential and not disclose any confidential information, data, materials, knowhow, trade secrets or any other IP, to any unauthorised third party and shall also undertake to keep such information secure and strictly confidential both during the course of research activity, be it of an Academic or Collaborative/Contract nature, and also on and following completion thereof.

4. Any breach of this confidentiality and non-disclosure obligation constitutes a serious breach and may lead to disciplinary action and does not prejudice the rights of the EUC to file any action for damages or any other rights available at law.

### **3.3.3 Coverage of the Regulations**

1. Whom does this IP Policy apply to?
  - Employees:  
By persons employed by the EUC in the course of their employment.
  - Students:  
By student members in the course of or incidentally to their studies at EUC.
  - Non-employees contracted to the EUC:  
By persons engaged by EUC under contracts for services during the course of or incidentally to that engagement.
2. Sabbatical, Seconded, Visiting Academics and others:  
By other persons engaged in study or research in the University who, as a condition of their being granted access to the EUC's premises or facilities, have agreed in writing that this Part shall apply to them.
3. Participation of the EUC members of staff/employees and or students in Collaborative and/or Contracted Research.  
The preparation and negotiation of any IP agreements or contracts involving the allocation of rights in and to IP will be undertaken by a competent person authorised for this purpose by the EUC.  
Issues that will be addressed in such agreements include, but will not always be limited to:
  - ownership of Foreground IP;
  - licences to Foreground IP for uses outside the project;
  - ownership of Background IP;
  - licences to use Background IP in the project or activity in question and in relation to the use of the Foreground IP arising from such project or activity;
  - allocation of rights to use or commercialise IP arising from any such project or activity and the sharing of revenues; and
  - publications arising from the relevant project or activity and the rights arising from such projects or activities.

The terms of such agreements may be subject to negotiation.

### **3.3.4 Exceptions to the Regulations**

1. Unless specifically commissioned, typically the EUC will NOT claim ownership of copyright in certain types of Disclosable Work described in this policy as “Creator Copyright Works”:
  - artistic works;
  - text and artwork for publication in books;
  - articles written for publication in journals;
  - papers to be presented at conferences;
  - theses and dissertations;
  - oral presentations at conferences;
  - posters for presentation at conferences; and
  - musical scores.
2. Where IP has been generated under the exception clause of this regulation, the EUC may assign the copyright to the Creator.
3. Students – undergraduate and/or postgraduate.

### **3.3.5 Disclosure of IP**

1. All persons bound by these Regulations are required to make reasonably prompt written disclosure to the EUC’s Office of the Vice Rector for Research and External Affairs at the outset of the work or as soon as they become aware of it (by completion of the Invention Disclosure Form, the information required for which is provided in Appendix B):
  - any IP of potential commercial value arising from their work;
  - the ownership by a third party of any IP referred to or used for their work;
  - any use to be made of existing EUC IP during their work;
  - any IP which they themselves own which is proposed to be used by the EUC.
2. Creators shall keep all Disclosable Work confidential and avoid disclosing this prematurely and without consent;
3. Only disclose any Disclosable Work and the IP relating to it in accordance with the EUC’s policy and instructions;
4. Seek EUC’s consent to any publication of information relating to any Disclosable Work;
5. Creators must NOT:
  - i. apply for patents or other protection in relation to the Disclosable Work; and
  - ii. use any Disclosable Work for their own personal and/or business purposes and/or on their own account.

### **3.3.6 Ownership of IP**

1. Ownership of IP created by an individual who is an employee is generally determined by considering:
  - Who created the IP?
  - Was the IP created in the course of the Creator's employment?
  - Are there any contractual conditions that affect ownership?

2. Assignment of ownership rights

Generally, the Creator of IP is its legal owner. From the EUC's point of view, the most important exception to this is the general rule that IP is owned by a person's employer where the IP is created as part of, or through the auspices of, the person's employment.

3. The EUC claims ownership of all the Intellectual Property specified in section 2.2, which is devised, made or created by those specified in section 3 and under the exceptions to the regulations in Section 4. It also includes but is not limited to the following:
  - i. Any work generated by computer hardware/software owned/operated by the EUC.
  - ii. Any work generated that is patentable or non-patentable.
  - iii. Any work generated with the aid of the EUC's resources and facilities including but not limited to films, videos, field and laboratory notebooks, multimedia works, photographs, typographic arrangements.
  - iv. Any work that is registered and any unregistered designs, plant varieties and topographies.
  - v. Any University commissioned work generated. Commissioned work is defined as work which the EUC has specifically employed or requested the person concerned to produce, whether in return of special payment or not and whether solely for the University or as part of a consortium.
  - vi. Know-how and information related to the above
  - vii. Any work generated as a result of the teaching process including but not limited to teaching materials, methodologies and course outlines.
  - viii. Material produced for the purposes of the design, content and delivery of an EUC course or other teaching on behalf of the school, whether used at the school's premises or used in relation to a distance learning and/or e-learning project. This type of material includes slides, examination papers, questions, case studies, and assignments ("course materials").
  - ix. Material for projects specifically commissioned by the EUC
  - x. All administrative materials and official EUC documents, e.g. software, finance records, administration reports, results and data.

### **3.3.7 Modus Operandi for Commercial Exploitation of the IPR**

1. The EUC is entitled to commercially exploit any result obtained under its aegis (unless this entitlement is relinquished). The Office of the Vice Rector for Research and External Affairs has the responsibility for administration of Disclosures and will work with the TTF of Cyprus, which has responsibility for

- commercialisation of Disclosures. As guidance to the commercialisation process, the EUC/TTF will follow a standard process, graphically presented in Appendix A.
2. The Creator/s shall notify the Office of the Vice Rector for Research and External Affairs of all IP which might be commercially exploitable and of any associated materials, including research results, as early as possible in the research project. This notification shall be effected by means of an Invention Disclosure Form (contents as noted in Appendix B). In case of doubt as to whether research is commercially exploitable or otherwise, the Creator/s undertake/s to seek the advice of Cyprus Central TTF.
  3. The Office of the Vice Rector for Research and External Affairs shall immediately acknowledge receipt of the Disclosure Form. In consultation with the TTF and the Creator/s, shall decide whether the EUC and the TTF has an interest to protect and exploit the relevant IPR.
  4. The TTF shall communicate the decision in writing to the Office of the Vice Rector and the Creator/s by not later than three months from the date of receipt of the Invention Disclosure Form. If the EUC and TTF decide to protect and exploit the IPR, it is understood that:
    - the Creator/s shall collaborate with the EUC and the TTF, to develop an action plan for the protection and commercial exploitation of the IP;
    - the TTF in collaboration with the Creator/s shall ensure that third party rights are not infringed in any way through the process; and
    - the EUC/TTF shall seek to protect the right of the Creator/s to use the said IP for strictly non-commercial purposes.
  5. Should the EUC and TTF decide that there is no interest in protecting and exploiting the relevant IPR, or should it fail to inform the Creator/s about its decision within the stipulated time, the EUC may assign all its rights, title and interest in such IP to the Creator/s concerned, whilst the EUC retains the right to use the said IP in whichever manifestation for strictly non-commercial purposes.
  6. The Creator/s SHALL NOT enter into any sponsorships or commercial agreements with  
third parties related to their research at EUC without prior written authorisation by the Office of the Vice Rector for Research and External Affairs. This said, it is understood that consent shall generally be granted to Creator/s for such requests as long as the IPRs of the EUC are safeguarded; otherwise the claims on IPR expected by the third party must be agreed upon explicitly upfront.

### **3.3.8 IPR protection**

1. Some forms of IP require active steps to be taken to obtain protection (e.g.: patents, registered trademarks and registered designs). Other forms of IP rights are protected on creation (e.g. Copyright, EU Database Rights) but still require appropriate management in order to maximise the protection available. Best practices in patent protection require that all materials made publicly available by any employees, members of staff and/or students should include a copyright notice.

2. Any decisions relating to the registration of any IP rights such as making an application for a patent or a registered trade mark or a registered design (including any decisions to continue or discontinue any such application) should be made in consultation with the Office of the Vice Rector for Research and External Affairs and the TTF. The IP registration process can be very expensive and IP protection costs should not be incurred without appropriate consideration of how such costs will be recovered.

### **3.3.9 Revenue Sharing Mechanism**

The EUC's employees and students can benefit from the Revenue Sharing Scheme if their work generates income for the EUC. The scheme is presented in Appendix C. Note that such revenue to be shared is typically calculated after deduction of all costs incurred by the EUC and TTF in developing, protecting, exploiting, and marketing the Disclosable Work and the Intellectual Property it contains.

### **3.3.10 Leaving the EUC**

Cessation of employment, under normal circumstances, will not affect an individual's right to receive a share of revenue. Exceptions to this rule include: cessation of employment due to disciplinary actions.

### **3.3.11 Applications to use the EUC's IP**

1. The EUC may be willing to consider requests from its staff and/or students for a licence to use specific IP, owned by EUC for their use although the terms and decision to grant any such licences is a decision wholly made by the EUC.
2. Applications for such licence should be made in writing to the Office of the Vice Rector for Research and External Affairs.

### **3.3.12 Breach of the Regulations**

1. Breach of the regulations listed in this Policy may be a disciplinary matter for the EUC's staff and students under the normal procedures.
2. The EUC shall consider all avenues available to it, including legal action if necessary, in respect to persons bound by these regulations who acted in breach of them.

### **3.3.13 Discretion to assign/licence back**

1. If the EUC does not wish to pursue the commercialisation of any Intellectual Property or does not wish to maintain an interest in the IPR, it has the right to assign such IPR rights to the Creator/s of the IPR by entering into an agreement to enable the IP to be used by the Creators. This will generally only be granted where there is clear evidence that the IP provides no other benefit to the EUC and is not related to other IP, which the EUC has an interest in. However, the EUC shall not assign its IP if they consider that the commercialisation of the IP could potentially bring harm to the name of the EUC. Decisions regarding potential harm will be taken by the Research Ethics Committee of EUC.

2. Requests for any transfer of rights from the EUC to another party with rights should be made in the first instance to the Vice Rector for Research and External Affairs.

### **3.3.14 Amendments to the Regulations**

These Regulations may be amended by the Senate of the EUC on the recommendation of the Vice Rector for Research and External Affairs.

### **3.3.15 Death**

In the event of a researcher's death, the entitlement shall continue for the benefit of his or her estate.

### **3.3.16 Disputes**

1. Any question of interpretation or claim arising out of or relating to this policy, or dispute as to ownership rights of intellectual property under this policy, will be settled by submitting to the EUC's Intellectual Property Adjudication Committee a letter setting forth the grievance or issue to be resolved. The committee will review the matter and then advise the parties of its decision within 60 days of submission of the letter.
2. The Intellectual Property Adjudication Committee will consist of a chair who is a member of the tenured faculty, at the rank of either a Professor or an Associate Professor, one member of the faculty from each School, at the rank of either Assistant Professor or Associate Professor or Professor, an individual from the EUC with knowledge of Intellectual Property and experience in commercialisation of Intellectual Property, and two other members representing, respectively, the EUC administration, and the student body. The chair will be appointed by the Vice Rector for Research and External Affairs, with the advice and consent of the Senate Research Committee, and the remaining members of the committee will be appointed: the faculty members, each by their School's Council, the administration representative by the University Council or its designee, and the student representative by the Student Union.  
The committee will use the guidelines set forth in this policy to decide upon a fair resolution of any dispute.
3. Any disputes regarding the revenue distribution from the exploitation of Disclosable Works will be dealt with in accordance with the EUC's normal member of staff or student dispute procedures as outlined in the contractual terms of conditions.
4. The Parties shall attempt to settle any claim, dispute or controversy arising in connection with this Policy, including without limitation any controversy regarding the interpretation of this Policy, through consultation and negotiation in good faith and spirit of mutual cooperation. Where such claims or disputes cannot be settled amicably, they may be taken to court.
5. This Agreement shall be governed by, and construed in accordance with the laws of Cyprus.

## **4. Offices, Committees and Centres for Research**

### **4.1 Vice Rector for Research and External Affairs**

The Vice Rector for Research and External Affairs (from now on referred to as the Vice Rector) is the person responsible for representing the University on research matters and enhancing activities related to research within the University. Moreover the Vice Rector facilitates and supports, when asked by faculty or research members, all research activities, including the implementation of research projects, the organization of scientific conferences and the establishment of research units/labs. In addition, the Vice Rector is responsible for the smooth implementation of the University's Research Policy.

### **4.2 Senate Research Committee**

The administration of the research activity is facilitated by the Senate Research Committee of the University. The Committee composition is prescribed in the University Charter and the Committee is accountable to the Senate of the University.

### **4.3 Research Foundations and Centres**

Research is carried out in university departments, research foundations, and centres. The Senate suggests to the University Council the formation of new foundations and research centres or the discontinuation of existing ones, if necessary.

The University Council approves the establishment of these foundations and research centres. Separate regulations are issued for the establishment of University research centres. Detailed description of the mission, area of specialization, and operation of each foundation or research centre is given in a separate document.

### **4.4 Research Office**

Detailed description of the mission, area of specialization, and operation of the Research Office is given in a separate document.

## **5. Rules Governing External Research Programmes**

### **5.1 Suggested procedure for submitting and implementing a funded research project**

The following rules apply for externally funded research projects:

#### **5.1.1 Submission of research proposals:**

Faculty and research personnel that are interested in submitting a proposal or participate in a proposal for ANY kind of externally funded research project



(commercial, consultancy, RPF, European etc) should consult and get the approval of the EUC Research Office. The formal procedures developed by the Research Office pertaining to the development of a research proposal and to participation in a research project should be followed in all cases. Given that in all research and consulting application forms a budget also needs to be prepared, the budget will be developed in collaboration with the EUC Research Office, sharing their expertise with the faculty and research personnel and advising them accordingly about the cost models and cost categories used in each case. This procedure should make sure that the proposal satisfies all the necessary criteria of the particular research call.

The final approval for financial and administrative issues of proposals or projects will be signed by the legal representative of EUC.

### **5.1.2 Project implementation**

The formal procedures developed by the Research Office pertaining to the administration of a research project should be followed in all cases.

In the case where a project is awarded, a copy of the contract and all the original receipts, invoices, contracts and other accounting documents regarding expenses of the project will be maintained by the EUC Research Office without any additional remuneration or personnel costs added to the budget of a project. The researcher/s involved in an externally funded project are responsible for submitting all receipts, invoices, contracts and other accounting documents relevant to their project to this department. No payment will be processed before the submission of the aforementioned documents to the Research Office.

Timesheets should be kept for all projects. These will be used as the basis for calculating the money to be paid to researchers for all types of projects. The EUC Research Office will assist researchers to calculate the hourly and daily rate for each staff member.

The researcher must also inform the Chief Financial Officer of the University, through the EUC Research Office, in order to create a separate ledger (account) in the University's Accounts Department. After completion of the project, the Accounts Department will keep the file on record for 5 years or more if needed by the contractual agreement.

The EUC Research Office should keep a file with all the details concerning the project. The file must be made available to the Senate Research Committee upon request.

### **5.1.3 Financial issues concerning externally funded research projects**

All incoming funds for the execution of a project are deposited in a separate account (ledger) of the University and all necessary expenses with their receipts relating to the project are paid/signed by the Vice Rector for Research and External Affairs, the CFO and the CEO of the University.

The time spent by faculty and research personnel on national, European or international research projects is, with rare exceptions, an eligible cost for inclusion in a project budget at a level which reflects the time to be spent by faculty and research personnel on the project and the employer's cost. These are real project costs and their inclusion in project budgets is strongly required.

Salary payments to faculty and research personnel will be paid out regularly by the Accounts department upon the project coordinator's request to the Research Office and provided that the allocated amount for the previous period has been received from the funding agency and all reporting requirements for the previous period to the funding agency have been met.

In cases of delay in receiving the predetermined instalment, the University will grant to the researcher the required funds (not his/her compensation/remuneration but costs such as equipment, consumables, traveling) to initiate the research, provided that a copy of the contract and all necessary documentation had been submitted to the Research Office.

Employment of additional temporary staff, budgeted for completion of the research project, will be the responsibility of the project coordinator. The remuneration for temporary staff will depend on the corresponding budget of the project and the possible allocation of funds for this purpose.

Subcontracting activities within the framework of a research project will be the responsibility of the project coordinator. These activities should be in alignment with the corresponding budget of the project, the grant rules, and the EUC subcontracting policy.

In the case where a faculty or research personnel fails to complete a research project due to failure to meet his/her contractual obligations, or if it is clear that there was an intention of misconduct and there are financial damages laid upon the University relating to this event, the faculty or research personnel is liable to pay these damages. This will not be applied in cases such as health problem, etc, where there is clearly not an intention of misconduct.

### **5.1.4 University research fund**

All funds allocated for research from externally-funded research projects, the University as well as funds offered for research purposes from third parties will be deposited in the University Research Fund. Recommendations for the allocation of funds are made by the Senate Research Committee and are subject

to the final approval of the Management of the University. These funds can be used to finance such activities as:

- (a) Participation of academic researchers in conferences, seminars, and meetings to co-ordinate activities, which are needed for submission of external programmes.
- (b) The administration costs associated with providing support services to academic researchers.
- (c) Organisation of training seminars for the faculty and research personnel of the University; these seminars shall be organized if and only will help/assist and/or facilitate researchers to enhance and further develop their knowledge in subjects related to their research fields and help them design and implement research projects.
- (d) Purchase of software, hardware and equipment that are needed by faculty and research personnel for research projects.
- (e) The funding for the University's Internal Research Awards such as PhD scholarships
- (f) Development of Infrastructure related to the research activity of the University.
- (g) Funding of the activities of the Research Office of the University.

## **6. Rules Governing Internal Research Awards**

The University's "Internal Research Awards" (IRA) are launched on an annual basis by the Senate Research Committee, are announced by the Vice Rector for Research & External Affairs and financed by the University Research Fund and external sponsors as described in Section 5.1.4 above.

### **6.1 Purpose**

IRAs are awarded to EUC faculty in order to pursue research and other creative work. IRAs provide support for exploratory research projects which might result in proposals submitted for external funding or in creative work that is likely to enhance the recognition of the faculty and research personnel and the University at large. IRAs may be used for funding travel, equipment, supplies, PhD student assistants' scholarships, student assistants, research assistants and other expenses. Funding for this programme comes from the University Research Fund.

### **6.2 Eligibility for the awards**

All full-time faculty members of the University who have the rank of Assistant Professor or higher are eligible to apply for the awards. Specific eligibility criteria may apply for each type of award.

### **6.3 Application Procedure**

The Vice Rector for Research and External Affairs initiates the selection process by issuing a call for proposals. The deadline for the submission of proposals will be announced. Application materials will be available from the office of the Vice Rector for Research and External Affairs and the proposals will be submitted electronically to the office of the Vice Rector.

## **7. Teaching Hours Reduction for Research Purposes**

The University rewards members of staff who excel in research by awarding them Teaching Hours Reduction (THR). A THR may be awarded if the member of staff fulfils the conditions in one or more of the three schemes outlined below.

A member of staff may be awarded a THR under more than one of the schemes described below if he/she is eligible. The minimum teaching per semester can be reduced down to 6 hours per week based on the accumulated research load reduction hours. An exemption may be considered for Deans and Chairs.

All allocations of THR under the three schemes outlined below will be made after a recommendation of an ad-hoc committee chaired by the Vice Rector for Research and External Affairs. The committee will take into account scheduling constraints and other considerations for the sustainable development of research activity at the university. The committee will meet at an appropriate time in each semester in order to make the THR allocations in time for the preparation of the schedule of classes for the next semester.

### **7.1 Award of a THR for participation in research projects**

Members of staff are eligible to apply for a Teaching Hours Reduction (THR) when conducting funded research for the full duration and until the completion of relevant funded projects. Should their application meet with success, funded project coordinators are entitled to a three-hour teaching reduction per semester for the whole duration of the project, whereas research partners are eligible for a THR equivalent to at least one third of the duration of the project.

Based on the policy of the University with regard to THR requests, Faculty, research and Other Teaching Personnel (OTP) members are expected to submit a written request to the Chairperson of his/her Department before the beginning of the academic year/semester. The Chairperson will process the THR request by way of making a relevant recommendation to the Dean of School. The Dean will then forward his/her recommendation to the Vice Rector for final approval. After the deadline expires, applications for teaching hours reduction will not be accepted.

The deadlines for submitting a request for teaching load reduction per semester are the following:

For the Fall Semester: 1st of May  
For the Spring Semester: 31st of October

If a research proposal was awarded a grant after the special case of approval of a research/grant proposal (i.e. RPF, EU etc) while an academic year is in progress, a THR request should be submitted and be approved prior to the beginning of the next semester, during which the teaching load reduction will be applied. The research project should commence at least one month before the beginning of the next semester for the THR to be awarded.

### **7.2 Award of a THR for writing a book**

A three-hour teaching reduction per semester will be awarded for the purpose of writing a book upon submission of a publishing contract by a reputable publisher. A total of two THR allocations (maximum 6 credits) will be made under the scheme for each book contract. The same deadlines and application procedure apply as in the scheme described in section 7.1.

### **7.3 Award of a THR by accumulation of points**

A third scheme for the award of a THR takes into account the research activity of members of staff and the points they have accumulated according to the tables given in Appendix D. A THR of 3 hours per week is awarded to faculty members once they accumulate 100 (one hundred) points and the same number of points are automatically deducted from his/her accumulated total. Points accumulated over time but not utilized by a member of staff will simply remain at his/her disposal.

Note that members of staff may consider the year 2016 as the starting point for calculating points accumulated through research. The calculation of points will be valid after it has been approved by the Dean of the School and the Vice Rector for Research and External Affairs.

New faculty members can also get THRs under this scheme from the first semester of their employment. The points accumulated from their publications in the five (5) years prior to their appointment will be taken into account.

## **8. Equipment Acquired through Internal and External Funding**

### **8.1 Equipment acquired through University funds**

All equipment that has been acquired through funds that come directly through the university's funds (internal research grants, university research funds) will belong solely to the University and will be used by the faculty and research personnel's affiliated department or lab, according to the affiliation used by said faculty and research personnel in the funded research proposal and/or project. The faculty and research member is entitled to use the equipment throughout the duration of the funded project and this remains within the research unit/laboratory once the project

is completed, or within the faculty member's department, under his/her direct supervision if s/he does not belong to a unit / lab. Any required maintenance of the equipment should be undertaken by the University.

## **8.2 Equipment purchased through external funding**

Equipment (software and hardware) is often provided in full or partly in the budget of proposals for external funding to enable the faculty and research member to carry out research effectively. This kind of equipment (computers, projectors, software programmes, fax and printing machines, etc.) is the property of the University but remains in the faculty or research personnel's research unit/laboratory or when this is not applicable in his/her department, under his/her supervision. The faculty member is entitled to use the equipment throughout the duration of the externally funded project. When faculty or research personnel who have had externally funded research projects leave the University, the status of any equipment purchased remains a property of the unit/lab or department that the faculty or research personnel belonged.

Any required maintenance of the equipment should again be undertaken by the University.

In the unlikely event that a faculty or research personnel obtains equipment via external funding that is not processed through the University's budget, the status of the equipment should be negotiated with the Vice Rector to determine ownership and responsibility for repair and replacement. Faculty or research personnel are encouraged to seek outside funding to upgrade, or replace their research equipment.

The Research Office is committed to working with faculty or research personnel to develop proposals for research and teaching equipment. Equipment grants usually require an institutional match, and faculty or research members are advised to consult with the Research Office and the Director of MIS early in the process about this matter. The MIS should be able to help faculty or research personnel to identify the best hardware and software products and estimate costs for proposal budgets.

## **8.3 Provision of computing equipment by MIS**

The MIS department supplies desktop office computers, computer teaching labs, copy and printing machines and other types of equipment needed for research (software and hardware). The Director of the MIS department is responsible for keeping the University's inventory records and adjust these in the case of equipment purchases or wearing out of equipment (being fully depreciated).

## **9. Policy on Research Staff**

### **9.1 Introduction**

Academic Research Staff are EUC contract employees hired to work on EUC research activities as defined below. As EUC employees, Academic Research Staff are subject to all policies and procedures related to EUC employment, and receive all benefits implied by the employment law.

### **9.2 Definitions of Roles**

The following positions for research staff are being described in the following sections:

- Research Associate
- Research Fellow
- Senior Research Fellow
- Honorary Research Staff

#### **9.2.1 Job Description for the Position of Research Associate**

##### **9.2.1.1 Overall Role**

For researchers who are educated to first degree level (and Master's degree) and who possess sufficient breadth or depth of knowledge in the discipline of research methods and techniques to work within their own area. Role holders who gain their doctorate during the course of employment will normally be recommended for promotion to Research Fellow, if this is appropriate for the duties and responsibilities of the post.

As a team member of the Research Laboratory/Programme the Research Associate will contribute quality research outputs and conceptual support to projects. With the guidance of the supervisor/programme leader, and within the bounds of the Research Laboratory/Programme mandate, the Research Associate will:

##### **9.2.1.2 Key Responsibilities**

- Conceptualize and conduct short-term experiments and research activities in support of broadbased/longitudinal research projects, ensuring consistency with established methodological approaches and models, adherence to project timelines, and completeness of documentation;
- Conduct studies of related literature and research to support the design and implementation of projects and development of reports, ensuring conceptual relevance, comprehensiveness, and currency of information;

- Write and publish articles in peer-reviewed journals that highlight findings from research and experimental activities ensuring consistency with the highest standards of academic publication and showcasing the Centre's/Programme's scientific leadership;
- Communicate to Programme/Project team developments/progress and results of research activities ensuring that relevant information and issues in the implementation of projects/experiments are captured in as comprehensive and timely manner as possible;
- Develop collaborative links with core scientific personnel in related programme areas to gain exposure to, and build knowledge on experimental/research activities and approaches, in order to subsequently improve conceptual development and implementation of existing programmes;
- Utilize appropriate and current techniques/protocols in experimental laboratory management to ensure integrity and security of experimental process, comprehensive documentation, and replicability of experimental procedures;
- Design and organize databases along project frameworks and experimental research design that support overall research management, including the monitoring and evaluation of project inputs, actions, and outcomes, as well as the subsequent integration of these databases to other databanks;
- Identify areas of improvement within the research structure using integrated management approaches in pursuit of capacity building/strengthening and the preservation of scientific rigor in research studies.
- To contribute to the design of a range of experiments/fieldwork/research methodologies in relation to the specific project that they are working on
- To set up and run experiments/fieldwork in consultation with the Principal Investigator, ensuring that the experiments/fieldwork are appropriately supervised and supported. To record, analyse and write up the results of these experiments/fieldwork.
- To prepare and present findings of research activity to colleagues for review purposes.
- To contribute to the drafting and submitting of papers to appropriate peer reviewed journals.
- To prepare progress reports on research for funding bodies when required.
- To contribute to the preparation and drafting of research bids and proposals.
- To contribute to the overall activities of the research team and department as required.
- To analyse and interpret the results of their own research

### **9.2.1.3 Skills and Qualifications**

Education: Level Bachelor and/or Master's in the Programme Area

Experience and Skills:

Basic research skills and knowledge of research techniques

Ability to analyse and write up data

Ability to present and communicate research results effectively to a range of audiences



#### **9.2.1.4 EUC Pertaining Benefits**

Researchers will have access to facilities which are necessary and appropriate for the performance of their duties.

- Desk, Telephone line and PC
- MS Office, SPSS, Email and Printing Rights
- Business Cards with the University Emblem and the Research Laboratory they belong to
- Full access to the library

All researchers must receive the same forms of employment documentation as other academic-related staff of the University:

- a formal contract signed by the relevant appointing authority;
- written confirmation of any changes in the terms of employment;
- job description or the generic description of the role and, where appropriate, a list of expected research goals;
- further to the completion of the contract, researchers are responsible for returning in good condition all the equipment as well as business cards that have been provided to them.

### **9.2.2 Job Description for the Position of Research Fellow**

#### **9.2.2.1 Overall Role**

A Research Fellow is a researcher with some research experience and who has typically been awarded a doctoral degree. A Research Fellow will often have supervisory responsibilities for more junior researchers and will often lead a team of researchers to achieve a research project's aims. They will initiate, develop, design and be responsible for the delivery of a programme of high quality research and may have full authority over several phases of project work.

#### **9.2.2.2 Key Responsibilities**

- Design, Conceptualize and conduct short-term experiments and research activities in support of broadbased/longitudinal research projects, ensuring consistency with established methodological approaches and models, adherence to project timelines, and completeness of documentation;
- Supervise and Conduct studies of related literature and research to support the design and implementation of projects and development of reports, ensuring conceptual relevance, comprehensiveness, and currency of information;
- Write and publish articles in peer-reviewed journals that highlight findings from research and experimental activities ensuring consistency with the highest standards of academic publication and showcasing the Centre's/Programme's scientific leadership;
- Take the lead within the team and communicate to Programme/Project team developments/progress and results of research activities ensuring that relevant

information and issues in the implementation of projects/experiments are captured in as comprehensive and timely manner as possible;

- Develop collaborative links with core scientific personnel in related programme areas to gain exposure to, and build knowledge on experimental/research activities and approaches, in order to subsequently improve conceptual development and implementation of existing programmes;
  - Utilize appropriate and current techniques/protocols in experimental laboratory management to ensure integrity and security of experimental process, comprehensive documentation, and replicability of experimental procedures;
  - Design and organize databases along project frameworks and experimental research design that support overall research management, including the monitoring and evaluation of project inputs, actions, and outcomes, as well as the subsequent integration of these databases to other databanks;
  - Identify areas of improvement within the research structure using integrated management approaches in pursuit of capacity building/strengthening and the preservation of scientific rigor in research studies.
  - Develop research objectives, projects and proposals.
  - Conduct individual or collaborative research projects.
  - Identify sources of funding and contribute to the process of securing funds.
- 
- Act as principal investigator on research projects.
  - Manage and lead a team of researchers to achieve the aims of a research project.
  - Oversee and appropriately supervise and support the research activities (experiments, fieldwork etc.) of a research programme/project.
  - Ensure that research results are recorded, analysed and written up in a timely fashion.
  - Manage research grants in accordance with EUC Financial Regulations and the conditions of the funding body (e.g. EU, RPF etc.)
  - Prepare and present findings of research activity to colleagues for review purposes.
  - Submit papers to relevant peer reviewed journals and attend and present findings at relevant conferences.
  - Prepare progress reports on research for funding bodies when required
  - Participate in and develop external networks, for example to identify sources of funding or to build relationships for future research activities

### **9.2.2.3 Skills and Qualifications**

Education: Level PhD in the Programme Area

Experience: at least 1-3 years relevant experience.

The candidate must possess sufficient specialist knowledge in the specific discipline to develop research programmes and methodologies.

### **9.2.2.4 EUC Pertaining Benefits**

Researchers will have access to facilities which are necessary and appropriate for the performance of their duties.

- Desk, Telephone line and PC
- MS Office, SPSS, Email and Printing Rights
- Business Cards with the University Emblem and the Research Laboratory they belong to
- Full access to the library

All researchers must receive the same forms of employment documentation as other academic-related staff of the University:

- a formal contract signed by the relevant appointing authority;
- written confirmation of any changes in the terms of employment;
- job description or the generic description of the role and, where appropriate, a list of expected research goals;
- further to the completion of the contract, researchers are responsible for returning in good condition all the equipment as well as business cards that have been provided to them

### **9.2.3 Job Description for the Position of Senior Research Fellow**

#### **9.2.3.1 Overall Role**

A Senior Research Fellow is an experienced researcher holding a leadership role in a research group/centre/institute. Post-holders are expected to undertake the role of Principal Investigator on major research projects, exhibit a strong reputation for independent research, and provide academic leadership. They are also expected to support the management activity of the relevant School/Research Centre, and contribute to the delivery of the School's/ Centre's/Laboratory's research strategy.

#### **9.2.3.2 Key Responsibilities**

- Supervise postgraduate research students
- Contribute to the development of research strategies for the relevant School/Centre/Laboratory.
- Define research objectives and questions
- Develop proposals for research projects which will make a significant impact by leading to an increase in knowledge and understanding
- Actively seek research funding and secure it as far as it is reasonably possible
- Generate new research approaches
- Review and synthesise the outcomes of research studies
- Interpret findings obtained from research projects and develop new insights
- Contribute generally to the development of thought and practice in the field
- Provide academic leadership to those working within research areas - for example, by co-ordinating the work of others to ensure that research projects are delivered effectively and to time
- Contribute to the development of teams and individuals through the appraisal system and providing advice on personal development

- Act as line manager (e.g. of research teams)
- Act as a personal mentor to peers and colleagues
- Provide advice on issues such as ensuring the appropriate balance of research projects, appointment of researchers and other performance related issues
- Identify opportunities for strategic development of new projects or other areas of research activity and contribute to the development of such ideas

### **9.2.3.3 Skills and Qualifications**

Education: Level PhD in the Programme Area

Experience: at least 7-10 years relevant experience. Significant post-qualification research experience with a track record of high-quality publications.

Experience of successful supervision of students

Experience in a leadership role in a Research Group/Centre or Laboratory

### **9.2.3.4 EUC Pertaining Benefits**

Researchers will have access to facilities which are necessary and appropriate for the performance of their duties.

- Desk, Telephone line and PC

- MS Office, SPSS, Email and Printing Rights

- Business Cards with the University Emblem and the Research Laboratory they belong to

- Full access to the library

All researchers must receive the same forms of employment documentation as other academic-related staff of the University:

- a formal contract signed by the relevant appointing authority;
- written confirmation of any changes in the terms of employment;
- job description or the generic description of the role and, where appropriate, a list of expected research goals;
- further to the completion of the contract, researchers are responsible for returning in good condition all the equipment as well as business cards that have been provided to them

## **9.3 Procedures for Appointment**

### **9.3.1 Selection and Search Procedures**

As a general rule, an appointment to the Academic Research Staff requires a search for a suitable candidate. Searches are initiated with a written vacancy announcement, such as in relevant professional journals or other publications.

The text for the announcement should be sent to the Office of the Vice Rector of Research and External Affairs and the Office of the Director of Human Resources, clearly describing the terms of employment, length of employment, identity and duration of funding sources contributing to his or her salary and line manager (the person the researcher will be reporting to). The text should be advertised for a reasonable amount of time. A copy of a current CV, a cover letter and at least one recommendation should be sought for. A short list of the potential candidates will be created based on merit and the top part of the list will be called for a structured interview with the line manager. At the end of the procedure, the line manager will report back to the Office of the Vice Rector of Research and External Affairs and the Office of the Director of Human Resources, the name(s) of the proposed Researcher.

### **9.3.2 Criteria for the Appointment to Rank of Research Associate**

Minimum qualifications as described in Section 9.2.1.

### **9.3.3 Criteria and Procedures for the Promotion to the Rank of Research Fellow**

A Research Associate may, during the course of his/her appointment obtain, his/her PhD. In such cases, the employee (provided that he/she fulfills the work experience as described in Section 9.2.2) is promoted to the rank of Research Fellow. If the funding source that sponsors the program the researcher is assigned to accounts for a pay rise this is immediately applied.

## **9.4 Honorary Research Staff**

The work of Research Centers is enhanced by the involvement and collaboration in the Research Centers' activities of personnel who are not employees of the University. To recognise the association, EUC may confer an honorary title to such individuals during the period of their association. An honorary title may not be conferred on an employee of EUC.

The title to be conferred will depend on the level of distinction and qualification of the candidate. Applications should come from the Dean of the School with:

- a copy of the person's CV
- a citation that should include:
  - a description of contributions to teaching
  - research being undertaken with academic staff as evidenced by joint publications/research projects and research grants or contracts being held jointly or a significant involvement in industry/academic joint activities within the College
  - rationale for offering the association
  - the start date and end date of the association

Honorary titles are intended to recognise ongoing attachments and are awarded for a fixed term, normally up to three years in the first instance. No monetary honorarium is associated with the offer.

The honorary research titles that can be awarded are:

#### **9.4.1 Honorary Principal Research Fellow**

Will have made an outstanding contribution to teaching and research

#### **9.4.2 Honorary Senior Research Fellow**

Extensive research experience required, the quality of which is determined by refereed publications, invitations to speak at conferences, hold an established national reputation and a known or developing international reputation. Have the ability to attract significant external research funding. Will usually lead a team of other research staff, possibly drawn from several disciplines

#### **9.4.3 Honorary Research Fellow**

Proven ability of high quality research, evidenced by authorship of a range of publications. Capable of attracting external research funding. May be required to undertake project management and/or supervise teams and other research staff; expected to provide expert advice and guidance to others

#### **9.4.4 Honorary Research Associate**

Required to produce independent original research and to take initiatives in planning of research.

### **9.5 Intellectual Property Rights**

All IP generated throughout the employment of an Academic Research Staff Member belongs to EUC. In such cases that the Researcher is employed in a project that assigns explicit IP rights (e.g. an EU funded project) then the rules as set out by the funding agency are followed.

Honorary Research Staff may be required to assign the rights to any IP they create in the course of their academic activities to EUC. EUC may have obligations to organisations which are funding the research (e.g. an EU funded project) in question which it will not be able to honour without such an assignment of rights being in place.

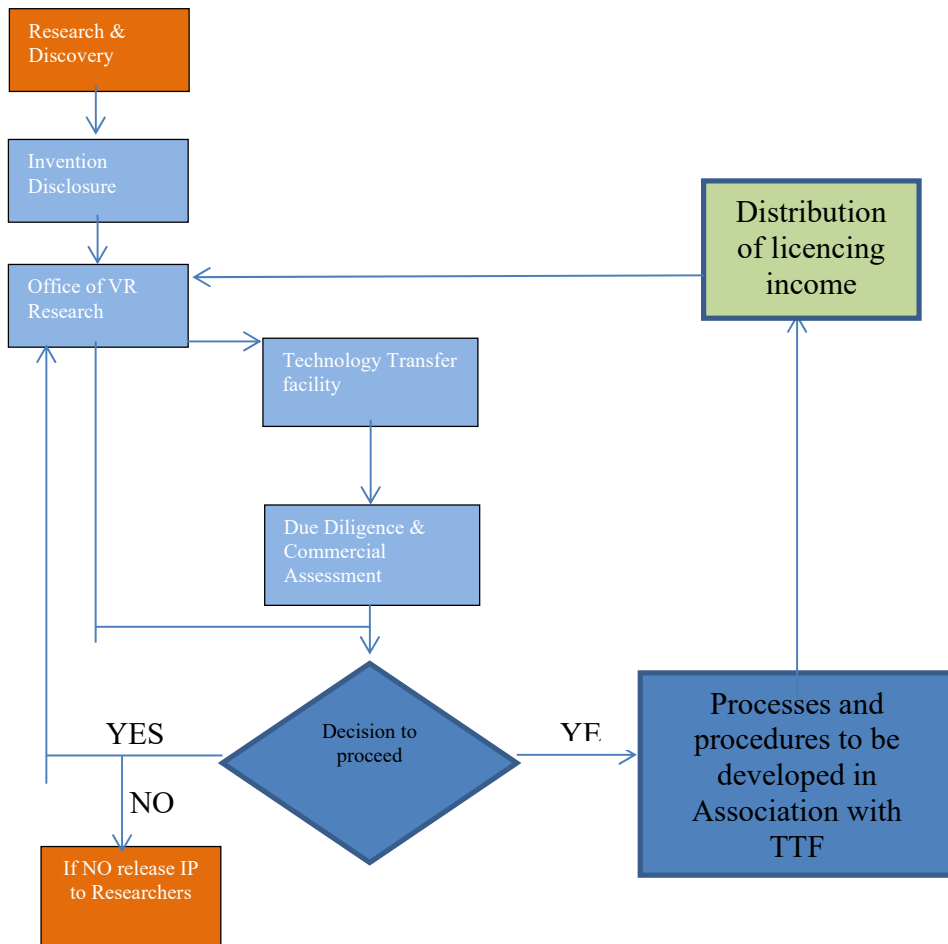
Associates are treated as if they were EUC Employees for the purposes of revenue sharing.

#### **9.6 Involvement of Research Staff**

Wherever possible, Academic Research staff should be encouraged to take part in university decision making processes, for example by inclusion in relevant departmental committees. Where appropriate, researchers should be included at University level, for example as representatives in working groups and staff consultation exercises.

**Appendix A:**

**A Technology Transfer Process Map – to be completed when the TTF has been established.**





## **Appendix B:**

### **Invention Disclosure Guidelines**

#### **Invention Disclosure Form - Example**

An Invention Disclosure Form (IDF) is designed to determine the basic facts relating to an invention, design, or copyright material. It is a way of capturing an invention and establishing who the inventors are, what the invention is, who is funding it, what the anticipated product/ market is and initiate Intellectual Property (IP) due diligence. Information on the following aspects of an invention should be included in an Invention Disclosure Form.

1. Descriptive Title of the Invention.
2. Who was involved? Please specify for each individual who contributed, invented or authored (if software):
  - a. Their names and if any are foreign nationals;
  - b. Who their employer is; are any contracts or arrangements in place?
  - c. What they contributed to the development of the technology (e.g. came up with the original idea; designed experiments; carried out experimental work; wrote code)
3. Detail of your invention:
  - a. What do you think your invention is?
  - b. What will your invention be used for?
  - c. What are the advantages of your invention and how does it improve on the present situation?
  - d. What is new about your invention?
  - e. How and why does it work? What is the science behind the invention
  - f. Are there any other uses of the invention?
4. Interest from external organisations and their details.
5. Information on published literature (including patents) relevant to your invention?
6. When and where the invention was first conceived?
7. What are your future plans for developing the technology?
8. Who have you told about the invention, when and where?
9. When did you first describe the invention in writing or electronically?
10. Publications, abstracts, conferences to date.
11. Publication and conference plans.
12. Funding information (comprehensive), e.g including third party support, Material Sales or Transfers, patient consents.

For inventions that include software, please provide the following additional information.
13. Application name and version number.

14. For source code developed by the researchers identified in question 2 above, include: source files used, programming languages, development tools, copyright protection in source code.
15. For new versions, include: source files changed, added or removed since the previous version, documentation required for others to use, if the source files have been distributed outside the university, and in what form, and are the source files available as a web-download – inc. URL and terms under which the download is available.
16. For other source files or libraries that are required to build the software application (external software), list the following: all external software required to use the application; who owns that software, how was the software obtained, licence terms or FOSS – name of the licence.

## Appendix C:

### Suggested Revenue Sharing Scheme

The EUC will share royalty income with employees and/or students involved in producing Disclosable Work whose exploitation generates revenue for the EUC. Payments are made at the Organisation's sole discretion, but the EUC will normally share royalty income in accordance with the table below. This may be either as a lump sum or as royalty income over a period of time.

**Table C1**

<b>Net Revenue</b>	<b>Allocated to the Creator/s</b>	<b>Allocated to the EUC Central Budget</b>	<b>Allocated to the Creator'/s School of Study or Department Budget</b>	<b>Allocated to Support the TTF</b>
100%	50%	20%	20%	10%

## Appendix D

### D1. Points accumulation from Research

Table D1 details the evaluation categories which will be used for the calculation of research points allocated to EUC researchers. The table has been constructed taking into account the following:

1. The points awarded are based on the evaluation of research accomplishments, not on the estimation / calculation of hours spent during the implementation of a research activity.
2. A research accomplishment is any research-related activity which strengthens the research portfolio and enhances the research esteem of a researcher in particular, and the EUC in general
3. It is apparent that specific research accomplishments cannot be evaluated in a similar manner across the range of research disciplines. Therefore, the following table is implicitly “averaging” the weight of these accomplishments, so that the scheme can be operational and fair.
4. The term “national”, when used in association with a conference, refers to one which is local in nature (i.e. only researchers from Cypriot Universities and other Cypriot research establishments participated in it).
5. The term “international”, when used in association with a conference, refers to one which is international in nature (i.e. researchers from Universities and other research establishments from at least two countries participated in it).
6. The term “national”, when used in association with a publication refers to one published by a Cypriot university or other Cypriot academic publishing house.
7. The term “international”, when used in association with a publication refers to one published by an international university or other international academic publishing house.

Where a publication of any type (conference, journal, book chapter, monograph, textbook, book, or other) concerns two or more authors, the following points' calculation rules will apply: For cases up to (and including) two (2) authors, full points are awarded to the author in consideration. For each additional co-author (three (3) authors or more), a deduction of 2 points will be implemented on the full points' allocation for the category considered. The minimum points that an author will be awarded cannot be smaller than 50% of the full points' allocation for the category considered.

**Table D1**

Points	Conferences	Journals	Books	Research Projects	Other*
5	1. Presentation of poster / article in national conference (refereed) 2. Presentation as invited keynote speaker (refereed national conference)			1. Unsuccessful submission of funded research proposal in national / international organization (research partner)	Member of scientific / conference organizing committee (national / international)
10	1. Presentation of refereed poster / article in international conference (refereed) 2. Presentation as invited keynote speaker (refereed international conference) 3. Editor of national conference proceedings (refereed)	1. Publication of refereed journal article (journal not in ISI / Scopus / ACM / IEEE/etc.) 2. Editor of refereed journal special issue (journal not in ISI / Scopus / ACM / IEEE/etc.)	Publication of refereed book chapter (national)	1. Unsuccessful submission of funded research proposal in national organisation (project coordinator)	General Chair or Program Chair of refereed national conference
15	1. Editor of international conference proceedings (refereed)		Publication of refereed book chapter (international)	1. Unsuccessful submission of funded research proposal in international organization (project coordinator)	General Chair or Program Chair of refereed international conference

**Table D1 (continues)**

Points	Conferences	Journals	Book Chapters / Editors	Research Projects	Other*
20		1. Editor of refereed journal special issue (journal in ISI / Scopus / ACM / IEEE/etc.)	Editor of refereed book / book series		
25		1. Publication of refereed journal article (journal in ISI / Scopus / ACM / IEEE/etc.)			

\* For these categories only 50% of the points will be accumulated

## D2. Points accumulation from Research / Department of Arts

Points	Other		
	Performance /Exhibition (Artist	Creative works	Workshop/Seminars/Festivals

Due to the nature of the research conducted in the Department of Arts, Table D2 has been produced to address the research output of the Department. For all other research outputs such as journal papers, conferences, books, etc. the European University Cyprus' "Points' accumulation" table given in section D1 must be followed.

### Table D2

					/Competitions/ Broadcasts/Residencies
	Music	Graphic Design	Music	Graphic Design	
5	Performance - National level (partial performance)	Participation in local group exhibition	Composition for up to 4 musicians		<ul style="list-style-type: none"> <li>National Performance or Broadcast of a composition/arrangement</li> <li>Adjudication of Competition</li> <li>Invited workshop / art lecture in national conference/festival</li> </ul>
10	Performance - International level (partial performance)	Participation in international group exhibition	Composition from 5-10 musicians	Publication design (national/international) - booklets covers	<ul style="list-style-type: none"> <li>International Performance or Broadcast of a composition/arrangement</li> <li>Competition Finalist</li> <li>Invited workshop / art lecture in international conference/festival</li> <li>Invited Artist (Workshop)</li> </ul>
15	Performance - National level (entire concert) Performance with Large Ensemble	Editor of exhibition catalogue (national/international)	Composition for 10 musicians and above	Publication design (international) - books and exhibition catalogues	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competition Winner</li> <li>Invited Artist (Festival – duration more than three days)</li> </ul>
20	Performer – International level (entire concert)	Participation in national solo exhibition	Composition for Symphonic Orchestra	Commissioned work by government/museum/ other cultural institution	Participation in funded international residency
25		Participation in international solo exhibition	Publication of a composition (Score/CD) by an		



			International Music Publishing House		
--	--	--	---	--	--

## **INTERNAL REGULATION ON**

### **SABBATICAL LEAVE**

**73<sup>rd</sup> Senate Decision: 22 May 2020**

---

#### **Policy on Sabbatical Leave**

##### **1. Purpose**

The objective of a Sabbatical Leave is to increase a faculty's value to the University and thereby improve and enrich its programs. Such leave is not regarded as a reward for service or as a vacation or rest period occurring automatically at stated intervals. Sabbatical leaves are granted for planned travel/study, formal education, research, writing of papers, monographs and books or other experience of academic value.

A Sabbatical Leave, as distinguished from a terminal leave, a leave without compensation, or a leave for reasons of health, is defined at EUC as a leave for encouraging faculty members to engage in scholarly research and international networking that will increase their scholarly achievement or their capacity for service to the University internationalization policy. A Sabbatical Leave is not granted for taking regular academic or other employment with a financial advantage elsewhere.

##### **2. Terms**

A Sabbatical Leave is granted to a faculty member, beginning September 1, for the usual teaching terms (i.e., September to June complete) of one academic year (two semesters). However, as an alternative, a faculty member who has qualified for a full year of Sabbatical Leave may apply for such sabbatical to be divided into two terms falling within a six-year period, each such term representing one semester.

The cost of replacing a faculty member during Sabbatical Leave is to be kept as low as possible by arrangements such as rotating courses, employing part-time academic staff, and making internal adjustments in the academic Departments concerned. In all cases, the relevant School must give the final approval for the implementation of the Sabbatical Leave in a particular semester so that the smooth operation of the academic programs offered by the School is not affected by severe staff shortage.

##### **3. Procedure for Granting a Sabbatical Leave**

Application for a Sabbatical Leave should be made by the faculty member and submitted to the Department Chairperson no later than December 1, preceding

the academic year in which the leave will be carried out. The faculty member should submit the completed application form which will include a plan of activities during the Sabbatical Leave. Letters of acceptance from the institutions which will host the faculty member during his/her leave should also be attached.

The Department Chairperson must forward the application with an accompanying recommendation to the appropriate Dean by the following December 15. The recommendation shall include a statement of the proposed method of handling the normal duties of the faculty member while on leave.

The Dean must forward each application and the accompanying recommendation of the Department Chairperson, together with the Dean's own recommendation, to the Office of the Rector by January 15.

The Office of the Rector will forward all applications to the Chair of the Ad-hoc Committee which will evaluate the proposals. The Ad-hoc Committee will consist of the Vice-Rector of Research & External Affairs (chair), the Vice-Rector of Academic Affairs and the Director of Human Resources. The evaluation procedure for the awards is described in the following section.

#### **4. Evaluation Procedure for the Sabbatical Awards**

The Committee will decide each year the number of new sabbatical awards which will be made to the whole University. This will not be less than 3% of EUC faculty in the current academic year.

The Committee will determine the number of new sabbatical awards which will be made to each School in the current academic year. To do this, the Committee will consider the proportion of sabbatical leave awards which have been made to faculty members of each School of the University in the last three years including the current academic year. The Committee will ensure that with the new awards this proportion for each School does not deviate by more than 20% from its proportion of faculty members. Deviations exceeding 20% from these proportions may be allowed in the first three years of the implementation of the policy (starting academic year: 2020-21).

Once the number of new sabbatical awards to each School is determined, the Committee will select the applicant(s) from each School who have the highest number of points as calculated with the scheme described in Appendix A (below).

Applicants will be notified about the outcome of their application by March 15.

#### **5. Sabbatical Leave and Sponsored Research**

A faculty member is entitled to supplement the salary provided by the University during the period of leave with funding provided by an institutional, national or international source for academic activities.

#### **6. Eligibility**

Eligibility for a Sabbatical Leave is limited to full-time faculty members who have achieved tenure rights and who have completed six years of full-time service as faculty at European University Cyprus. In general, at least six years must elapse between consecutive sabbaticals.

At the end of a sabbatical leave, the faculty member should forward to the Department Chairperson and the Dean copies of a report on activities undertaken during the period of the leave.

Chairs of Departments, Deans of Schools, Vice-Rectors and the Rector are not eligible for a sabbatical leave award during their term of office.

## Appendix A

### Point calculation system for Sabbatical Awards

This Appendix describes the point calculation system which will be used for selecting the candidates in each School which will be awarded a Sabbatical Leave (see section 4).

The point calculation system awards points by considering the research activity of faculty in the past 5 years.

- Scopus document in the past 5 years: 30 points
- Scopus citations to documents published in the past 5 years: 2 points per citation
- Successful research proposals–National:

Principal investigator (PI) of the whole proposal	Local Coordinator of the proposal	Participant in the proposal
50 points	20 points	10 points

- Successful research proposals–European Union

Principal investigator (PI) of the whole proposal	Local Coordinator of the proposal	Participant in the proposal
100 points	40 points	20 points

**Example:** A faculty member published 3 Scopus papers in the past 5 years which have 10, 1, 3 Scopus citations respectively. He/she submitted one national proposal as a PI. What are his/her total points?

The total points are calculated as follows:

**Papers:**  $3 \times 30 = 90$ pts

**Citations:**  $(10 + 1 + 3) \times 2 = 28$ pts

**Proposals:**  $50 = 50$ pts

**Total points**  $90 + 28 + 50 = 168$ pts



