

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	15
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η φύση της επιχειρησιακής στρατηγικής</i>	<i>19</i>
1.1 Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων	19
1.2 Επίπεδα στρατηγικών	23
1.3 Στρατηγική διοίκηση	25
1.3.1 Στρατηγική ανάλυση.	26
1.3.2 Επιλογή στρατηγικής	28
1.3.3 Εφαρμογή της στρατηγικής.	30
1.4 Η διαδικασία της Στρατηγικής διοίκησης.	32
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Στρατηγική διοίκηση στην πράξη.</i>	<i>34</i>
2.1 Μοντέλα δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων.	34
2.1.1 Το μοντέλο της σταδιακής ανάπτυξης στρατηγικών.	34
2.1.2 Επιδιωκόμενες και πραγματοποιούμενες στρατηγικές	35
2.2 Απόψεις που εξηγούν την ανάπτυξη των στρατηγικών αποφάσεων	36
2.2.1 Η άποψη της «φυσικής επιλογής».	36
2.2.2 Η άποψη του «επιχειρησιακού σχεδιασμού»	37
2.2.3 Η άποψη της «λογικής – προοδευτικής» ανάπτυξης στρατηγικών.	37
2.2.4 Η «πολιτιστική» άποψη	38
2.2.5 Η πολιτική άποψη	39
2.2.6 Η άποψη του «ηγέτη οραματιστή»	39
2.3 Διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων στην πράξη	40
2.4 Διάκριση μεταξύ Στρατηγικής διοίκησης και Στρατηγικού προγραμματισμού	43
2.4.1 Υπόθεση της τυπικότητας ή τυποποίησης	43
2.4.2 Υπόθεση του διαχωρισμού	46
2.4.3 Υπόθεση της ποσοτικοποίησης	47

2.4.4	Υπόθεση του προκαθορισμού	50
2.4.5	Συμπέρασμα	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στρατηγική ανάλυση: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.		59
3.1	Εισαγωγή	59
3.2	Η κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	61
3.3	Ο έλεγχος των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	63
3.4	Εξωτερική μακρο-ανάλυση ή ανάλυση PEST	64
3.5	Δομική ή κλαδική ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	71
3.5.1	Η πιθανή είσοδος (διείσδυση) νέων ανταγωνιστών («Απειλή νέας εισόδου»)	72
3.5.2	Η δύναμη των αγοραστών και προμηθευτών	74
3.5.3	Ο κίνδυνος αντικατάστασης με παρόμοια (υποκατάστατα) προϊόντα	76
3.5.4	Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον	77
3.5.5	Ερωτήσεις-κλειδιά από την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	79
3.6	Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης	80
3.6.1	Ανάλυση ανταγωνιστών	80
3.6.2	Ανάλυση των «βασικών στρατηγικών ομάδων» του κλάδου	83
3.6.3	Τμηματοποίηση της αγοράς και δύναμη αγοράς	89
3.6.4	Μερίδιο αγοράς και ανάπτυξη αγοράς	92
3.7	Ανάλυση των ευκαιριών και των κινδύνων ή απειλών – Επίλογος	95
3.7.1	Πίνακας ανάλυσης των κυριοτέρων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος – ΠΑΕΞΠ	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στρατηγική ανάλυση: Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον (Ανάλυση των πόρων και κατανόηση των στρατηγικών ικανοτήτων της επιχείρησης)		102
4.1	Εισαγωγή	102
4.2	Διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων	106
4.3	Ανάλυση της «αλυσίδας αξίας»	108

4.3.1	Αξιοποίηση των πόρων	112
4.3.2	Έλεγχος των πόρων	122
4.4	Χρηματοοικονομική ανάλυση	124
4.5	Συγκριτική ανάλυση	127
4.5.1	Ιστορική ανάλυση	128
4.5.2	Κλαδική ανάλυση	128
4.5.3	Ανάλυση με βάση «πρότυπα βέλτιστης πρακτικής» – Συγκριτική αξιολόγηση	129
4.6	Αξιολόγηση της «ισορροπίας» των πόρων	130
4.6.1	Ανάλυση «χαροφυλακίου»	131
4.6.2	Ισορροπία εξειδίκευσης/προσωπικότητας του προσωπικού	131
4.6.3	Ανάλυση ελαστικότητας των πόρων	132
4.7	Προσδιορισμός των σημαντικότερων παραγόντων	132
4.7.1	Πίνακας ανάλυσης των κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος – ΠΑΕΣΠ	133
4.7.2	«Βασικές δεξιότητες» και «Διακριτές ικανότητες»	137
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: Αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες ενός οργανισμού		141
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Το όραμα της επιχείρησης</i>		159
5.1	Εισαγωγή	159
5.2	Η θεμελιώδης ιδεολογία	160
5.2.1	Οι «θεμελιώδεις αξίες»	161
5.2.2	Ο βασικός ή θεμελιώδης σκοπός	164
5.3	Η μελλοντική πορεία της επιχείρησης	168
5.3.1	Η αποστολή ή στρατηγική διάθεση της επιχείρησης	169
5.3.2	Τα στάδια της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης ή «οι επιχειρησιακές προκλήσεις» του μέλλοντος	171
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Επιλογή στρατηγικής: Στρατηγική σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου</i>		175
6.1	Εισαγωγή	175
6.2	Γενικές ή βασικές στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου	179
6.3	Υλοποίηση των γενικών στρατηγικών	182
6.3.1	Ηγεσία κόστους	182
6.3.2	Διαφοροποίηση	195

6.4 Γενικές στρατηγικές με βάση την αγορά-καταναλωτές:	
Το «στρατηγικό ρολόι»	210
6.4.1 Στρατηγικές βασισμένες στην τιμή (Κατεύθυνση 1 και 2) . . .	212
6.4.2 Στρατηγική συνδυασμού (Κατεύθυνση 3)	213
6.4.3 Στρατηγική διαφοροποίησης και εστίασης στη διαφοροποίηση (Κατεύθυνση 4 και 5)	213
6.4.4 Αποτυχημένες στρατηγικές (Κατευθύνσεις 6, 7, 8)	214
6.5 Επιλογή γενικής ανταγωνιστικής στρατηγικής	214
6.5.1 Ο ρόλος της αλυσίδας αξίας στην επιλογή των γενικών στρατηγικών	214
6.5.2 Ο ρόλος της ανάλυσης της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης στην επιλογή των γενικών στρατηγικών	215
6.6 Διατήρηση της αξίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	217
6.6.1 Δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε δυναμικό ανταγωνιστικό περιβάλλον	217
6.6.2 Ο κύκλος των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων	218
6.6.3 Οι πηγές και οι συνέπειες των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων	221
6.6.4 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα λόγω στρατηγικής θέσης	222
6.6.5 Οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης: Πώς δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	225
6.6.6 Η αποδυνάμωση ή φθορά των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων	228
6.6.7 Γιατί τα πλεονεκτήματα φθείρονται;	229
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Επιλογή στρατηγικής: Εταιρική στρατηγική.	235
7.1 Εταιρικές στρατηγικές ή στρατηγικές κατευθύνσεις	235
7.1.1 Στρατηγική της αποχώρησης	240
7.1.2 Στρατηγική της σταθεροποίησης	241
7.1.3 Στρατηγική διεξόδου σε αγορές	242
7.1.4 Στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων	242
7.1.5 Στρατηγική ανάπτυξης αγορών	243
7.1.6 Στρατηγικές κατευθύνσεις διαφοροποίησης	244
7.1.7 Μη συγγενική διαφοροποίηση	245

7.2	Εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών	245
7.2.1	Μέθοδος της εσωτερικής ανάπτυξης	246
7.2.2	Μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης με την εξαγορά ή/και συγχώνευση άλλων επιχειρήσεων	246
7.2.3	Μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης μέσω συνεργασιών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις.	247
7.3	Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρίας	250
7.3.1	Εισαγωγή	250
7.3.2	Οι διαστάσεις του φάσματος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρίας	250
7.3.3	Οι καθοριστικοί παράγοντες του φάσματος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.	251
7.3.4	Συμπεράσματα	271
 <i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Αξιολόγηση στρατηγικής.</i>		 276
8.1	Εισαγωγή	276
8.2	Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»	280
8.2.1	Εξετάζοντας την ορθολογικότητα	280
8.2.2	Αξιολόγηση της «καταλληλότητας» της στρατηγικής σε σχέση με τις υπόλοιπες εναλλακτικές στρατηγικές.	306
8.3	Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας» των εναλλακτικών στρατηγικών	312
8.3.1	Ανάλυση της «απόδοσης».	313
8.3.2	Ανάλυση του κινδύνου	315
8.4	Αξιολόγηση της «εφικτότητας» των προτεινόμενων στρατηγικών	321
 <i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Εφαρμογή της στρατηγικής</i>		 323
9.1	Η φύση της διαδικασίας εφαρμογής των στρατηγικών	323
9.2	Τα στελέχη της επιχείρησης και ο ρόλος τους στη διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών	325
9.3	Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων της επιχείρησης	327
9.4	Οι πολιτικές της επιχείρησης	334
9.5	Η οργανωτική δομή της επιχείρησης	336
9.6	Η δημιουργία κατάλληλης επιχειρησιακής κουλτούρας	342

9.7 Σχεδιασμός και κατανομή των συντελεστών παραγωγής	343
9.8 Επιβολή στρατηγικής αλλαγής	344
9.8.1 Τα κοινωνικά συστήματα	345
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Διεθνής στρατηγική</i>	349
10.1 Εισαγωγή	349
10.2 Παράγοντες διευκόλυνσης της διεθνοποίησης ενός κλάδου	350
10.3 Ανταγωνιστικότητα / ελκυστικότητα χωρών και περιοχών	356
10.4 Διεθνείς στρατηγικές	361
10.5 Χαρακτηριστικά αγοράς	364
10.6 Τρόποι εισόδου	368
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Η θεωρία των παιγνίων και η ανταγωνιστική στρατηγική</i>	373
11.1 Η θεωρία των παιγνίων: 2.500 χρόνια προσφοράς	374
11.2 Βασικές έννοιες της θεωρίας των παιγνίων	376
11.3 Αμοιβαία αλληλεξάρτηση των παικτών	378
11.4 Στρατηγικές «ισορροπίας»	380
11.5 Στρατηγικές αρχές	383
11.5.1 Αρχή 1: Χρησιμοποίηση της «στρατηγικής προβλεπτικότητας»	384
11.5.2 Αρχή 2: Να γνωρίζεις όχι μόνο τον εαυτό σου αλλά και τους αντιπάλους	389
11.5.3 Αρχή 3: Διαφοροποίησου μεταξύ μεμονωμένων και επαναλαμβανόμενων αλληλεπιδράσεων	393
11.5.4 Αρχή 4: Τα στελέχη πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στην προσπάθεια επίτευξης συνεργασίας	396
11.6 Συμπεράσματα	399
ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	403