

# Περιεχόμενα

Βιογραφικά συγγραφέων	15
Λίγα λόγια για το βιβλίο	17
Πώς θα εκμεταλλευτείτε πλήρως τα χαρακτηριστικά του βιβλίου	19
Οδηγός Περιήγησης	21
<b>1</b> Εισαγωγή στη Στρατηγική	23
Μαθησιακά αποτελέσματα	23
Βασικές έννοιες	23
<b>1.1</b> Εισαγωγή	24
<b>1.2</b> Τι είναι στρατηγική;	25
<b>1.2.1</b> Ορίζοντας την έννοια της στρατηγικής	25
<b>1.2.2</b> Επίπεδα στρατηγικής	31
<b>1.2.3</b> Δήλωση στρατηγικής	34
<b>1.3</b> Μοντέλο διερεύνησης στρατηγικής	37
<b>1.3.1</b> Στρατηγική θέση	39
<b>1.3.2</b> Στρατηγικές επιλογές	40
<b>1.3.3</b> Στρατηγική στην πράξη	42
<b>1.4</b> Διαδικασίες ανάπτυξης στρατηγικής	43
Σύνοψη	45
Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	46
Αναφορές	46
<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Glastonbury: από συνάντηση χίπηδων σε διεθνές φεστιβάλ	47
<b>2</b> Εξωτερικό περιβάλλον	55
Μαθησιακά αποτελέσματα	55
Βασικές έννοιες	55
<b>2.1</b> Εισαγωγή	56
<b>2.2</b> Το μάκρο-περιβάλλον	57
<b>2.2.1</b> Μοντέλο PESTEL	58
<b>2.2.2</b> Ανάπτυξη σεναρίων	63
<b>2.3</b> Επιχειρηματικοί κλάδοι	67
<b>2.3.1</b> Ανταγωνιστικές δυνάμεις - Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων	68
<b>2.3.2</b> Συμπληρωματικές επιχειρήσεις και κύκλος ζωής κλάδου	78
<b>2.4</b> Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και αγορές	81

2.4.1	Στρατηγικές ομάδες	84
2.4.2	Τμήματα αγοράς	87
2.4.3	Ανάλυση ανταγωνιστών και γαλάζιοι ωκεανοί	88
2.5	Ευκαιρίες και απειλές	91
	Σύνοψη	92
	Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	92
	Αναφορές	93
	<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Παγκόσμιες δυνάμεις και ο κλάδος της διαφήμισης	94
<b>3</b>	<b>Εσωτερικό περιβάλλον / Στρατηγικές Ικανότητες</b>	101
	Μαθησιακά αποτελέσματα	101
	Βασικές έννοιες	101
3.1	Εισαγωγή	102
3.2	Τα θεμέλια των στρατηγικών ικανοτήτων	104
3.2.1	Πόροι και δεξιότητες	104
3.2.2	Δυναμικές ικανότητες	104
3.2.3	Οριακές ικανότητες και διακριτές ικανότητες	106
3.3	Στρατηγικές ικανότητες ως βάση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: ανάλυση VRIO	110
3.3.1	V (Value): η αξία των στρατηγικών ικανοτήτων	111
3.3.2	R (Rarity): η σπανιότητα των στρατηγικών ικανοτήτων	112
3.3.3	I (Inimitability): η δυσκολία στην μίμηση των στρατηγικών ικανοτήτων	113
3.3.4	O (Organisational support): η στήριξη από την οργάνωση	118
3.4	Διάγνωση των στρατηγικών ικανοτήτων	119
3.4.1	Η αλυσίδα αξίας και το σύστημα αξίας	119
3.4.2	Συστήματα δραστηριοτήτων	126
3.4.3	Ανάλυση SWOT	130
	Σύνοψη	135
	Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	136
	Αναφορές	136
	<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Rocket Internet - θα αντιγράψει κανείς τον ηγέτη της μίμησης;	139
<b>4</b>	<b>Στρατηγικός σκοπός</b>	147
	Μαθησιακά αποτελέσματα	147
	Βασικές έννοιες	147
4.1	Εισαγωγή	148
4.2	Αποστολή, όραμα, αξίες και στόχοι	150

<b>4.3</b>	Ιδιοκτήτες και διοικητικά στελέχη	155
<b>4.3.1</b>	Ιδιοκτησιακά μοντέλα	155
<b>4.3.2</b>	Εταιρική διακυβέρνηση	158
<b>4.3.3</b>	Υποδείγματα εταιρικής διακυβέρνησης	160
<b>4.4</b>	Προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών	164
<b>4.4.1</b>	Ομάδες ενδιαφερομένων μερών	165
<b>4.4.2</b>	Χαρτογράφηση ενδιαφερομένων μερών	166
<b>4.5</b>	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	170
<b>4.6</b>	Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας	174
<b>4.6.1</b>	Διαφορές στην κουλτούρα ανάλογα με την χώρα	174
<b>4.6.2</b>	Οργανωσιακή κουλτούρα	175
<b>4.6.3</b>	Οργανωσιακές υποκουλτούρες	176
<b>4.6.4</b>	Η επίδραση της κουλτούρας στην στρατηγική	176
<b>4.6.5</b>	Ανάλυση κουλτούρας: ο ιστός της κουλτούρας	177
	Σύνοψη	183
	Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	184
	Αναφορές	184
	<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Μπόνους και παίγνια στην Barclays Bank	186
<b>5</b>	Ανταγωνιστική στρατηγική	193
	Μαθησιακά αποτελέσματα	193
	Βασικές έννοιες	193
<b>5.1</b>	Εισαγωγή	194
<b>5.2</b>	Γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές	195
<b>5.2.1</b>	Στρατηγική ηγεσίας κόστους	197
<b>5.2.2</b>	Στρατηγική διαφοροποίησης	204
<b>5.2.3</b>	Στρατηγική εστίασης	206
<b>5.2.4</b>	Μπορεί μια επιχείρηση να είναι «κολλημένη στη μέση»;	211
<b>5.2.5</b>	Το στρατηγικό ρολόι	212
<b>5.3</b>	Στρατηγικές αλληλεπίδρασης	215
<b>5.3.1</b>	Στρατηγικές αλληλεπίδρασης στον άξονα τιμής και ποιότητας	215
<b>5.3.2</b>	Στρατηγική ανάπτυξης συνεργασιών	219
	Σύνοψη	224
	Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	224
	Αναφορές	225
	<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Η προσέγγιση της IKEA	226
<b>6</b>	Εταιρική στρατηγική και διαφοροποίηση	233
	Μαθησιακά αποτελέσματα	233
	Βασικές έννοιες	233

6.1	Εισαγωγή	234
6.2	Στρατηγικές κατευθύνσεις	236
6.2.1	Διείσδυση αγοράς	237
6.2.2	Ανάπτυξη προϊόντος	240
6.2.3	Ανάπτυξη αγοράς	241
6.2.4	Ασυσχέτιστη (μη-συγγενική) διαφοροποίηση	242
6.3	Οδηγοί διαφοροποίησης	243
6.4	Κάθετη ολοκλήρωση	246
6.4.1	Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και προς τα πίσω	246
6.4.2	Ολοκλήρωση ή εξωτερική ανάθεση;	248
6.5	Δημιουργία αξίας και ο ρόλος της μητρικής εταιρείας	251
6.5.1	Ενέργειες δημιουργίας αξίας και καταστροφής αξίας	252
6.5.2	Διαχειριστής χαρτοφυλακίου	255
6.5.3	Διαχειριστής συνεργειών	257
6.5.4	Διαχειριστής ικανοτήτων	257
6.6	Ο πίνακας ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς	260
	Σύνοψη	265
	Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	266
	Αναφορές	266
	<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Η στρατηγική ανάπτυξη της Virgin	268
<b>7</b>	Διεθνής στρατηγική	279
	Μαθησιακά αποτελέσματα	279
	Βασικές έννοιες	279
7.1	Εισαγωγή	280
7.2	Παράγοντες διεθνοποίησης	282
7.3	Πλεονεκτήματα τοποθεσίας	288
7.3.1	Εθνικό (τοπικό) πλεονέκτημα: το διαμάντι του Porter	289
7.3.2	Το διεθνές σύστημα αξίας	292
7.4	Διεθνείς στρατηγικές	295
7.5	Επιλογή αγοράς και τρόπος εισόδου	300
7.5.1	Χαρακτηριστικά της αγοράς	300
7.5.2	Χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού	306
7.5.3	Τρόποι εισόδου	308
	Σύνοψη	312
	Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	313
	Αναφορές	313
	<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Η Κίνα εισβάλλει στο Hollywood: η εξαγορά της AMC από την Wanda	316

<b>8</b>	<b>Καινοτομία και επιχειρηματικότητα</b>	323
	Μαθησιακά αποτελέσματα	323
	Βασικές έννοιες	323
<b>8.1</b>	Εισαγωγή	324
<b>8.2</b>	Πηγές καινοτομίας	325
	<b>8.2.1</b> Όθηση τεχνολογίας ή έλξη αγοράς	325
	<b>8.2.2</b> Καινοτομία προϊόντος ή καινοτομία διαδικασίας	329
	<b>8.2.3</b> Καινοτομία ανοιχτού τύπου ή καινοτομία κλειστού τύπου	331
	<b>8.2.4</b> Τεχνολογική καινοτομία ή καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου	332
<b>8.3</b>	Διάχυση καινοτομίας	336
	<b>8.3.1</b> Ρυθμός διάχυσης	336
	<b>8.3.2</b> Η σιγμοειδής καμπύλη διάχυσης	338
<b>8.4</b>	Επιχειρήσεις που καινοτομούν και επιχειρήσεις που ακολουθούν	340
	<b>8.4.1</b> Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα πρώτης κίνησης	341
	<b>8.4.2</b> Πρώτος ή δεύτερος;	342
	<b>8.4.3</b> Η αντίδραση των εδραιωμένων επιχειρήσεων	343
<b>8.5</b>	Στρατηγική επιχειρηματικότητας	348
	<b>8.5.1</b> Στάδια επιχειρηματικής ανάπτυξης	348
	<b>8.5.2</b> Στρατηγικές επιχειρηματικότητας	350
	Σύνοψη	354
	Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	355
	Αναφορές	355
	<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Rovio Entertainment: η Disney της εποχής των έξυπνων κινητών;	357
<b>9</b>	<b>Συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες</b>	363
	Μαθησιακά αποτελέσματα	363
	Βασικές έννοιες	363
<b>9.1</b>	Εισαγωγή	364
<b>9.2</b>	Εσωτερική ανάπτυξη	365
<b>9.3</b>	Συγχωνεύσεως και εξαγορές	367
	<b>9.3.1</b> Είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών	367
	<b>9.3.2</b> Κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών	368
	<b>9.3.3</b> Διαδικασίες συγχωνεύσεων και εξαγορών	373
<b>9.4</b>	Στρατηγικές συμμαχίες	381
	<b>9.4.1</b> Είδη στρατηγικών συμμαχιών	383
	<b>9.4.2</b> Κίνητρα στρατηγικών συμμαχιών	385
	<b>9.4.3</b> Διαδικασίες στρατηγικών συμμαχιών	387
	Σύνοψη	394

Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	394
Αναφορές	395
<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες στην αγορά των ηλεκτρονικών παιχνιδιών	397
<b>10</b> Στρατηγική στην πράξη	403
Μαθησιακά αποτελέσματα	403
Βασικές έννοιες	403
<b>10.1</b> Εισαγωγή	404
<b>10.2</b> Τύποι οργανωτικής δομής	405
<b>10.2.1</b> Οργανωτική δομή βασισμένη στις λειτουργικές μονάδες	405
<b>10.2.2</b> Οργανωτική δομή βασισμένη στις αυτόνομες μονάδες	409
<b>10.2.3</b> Μητρική οργανωτική δομή	411
<b>10.3</b> Οργανωσιακά συστήματα	413
<b>10.3.1</b> Συστήματα σχεδιασμού	413
<b>10.3.2</b> Συστήματα οργανωσιακής κουλτούρας	416
<b>10.3.3</b> Συστήματα ελέγχου απόδοσης	417
<b>10.4</b> Οργανωσιακός σχεδιασμός: το μοντέλο των 7-S της McKinsey	420
<b>10.5</b> Διαχείριση στρατηγικής αλλαγής	422
<b>10.5.1</b> Ρόλοι των στελεχών στη διαδικασία διαχείρισης της στρατηγικής αλλαγής	423
<b>10.5.2</b> Στυλ ηγεσίας	425
<b>10.5.3</b> Τύποι στρατηγικής αλλαγής	428
<b>10.5.4</b> Αναγνώριση μοχλών αλλαγής: ανάλυση δυναμικού πεδίου	437
Σύνοψη	439
Προτεινόμενες πηγές για περαιτέρω μελέτη	440
Αναφορές	440
<b>Μελέτη περίπτωσης:</b> Sergio Marchionne: ηγέτης αλλαγής στη Fiat και την Chrysler	442
<b>Παράρτημα Ι</b> Αξιολόγηση στρατηγικών	449
Μαθησιακά αποτελέσματα	449
Βασικές έννοιες	449
Εισαγωγή	450
Οργανωσιακή απόδοση	450
Μέτρα απόδοσης	450
Σύγκριση απόδοσης	451
Ανάλυση χάσματος	452
Κριτήρια αξιολόγησης: καταλληλότητα, αποδεκτότητα, εφικτότητα	453
Καταλληλότητα	453

Αποδεκτότητα	454
Εφικτότητα	459
<b>Παράρτημα II</b> Μελέτες περίπτωσης από την ελληνική και διεθνή πραγματικότητα, <i>Αλέξανδρος Σαχινίδης</i>	461
Η GE στην ψηφιακή εποχή	461
Yahoo! - Μια αλλαγή που αργεί να έρθει	465
Fage international S.A.	469
Έψα	473
Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης	477
Μινέρβα – Ανώνυμη εταιρεία ελαιουργικών επιχειρήσεων	482
CSM - Bakery Solutions	486
Γλωσσάρι	491
Ευρετήριο βασικών όρων	499