

Περιεχόμενα

Πρόλογος στην ελληνική έκδοση	17
Πρόλογος	21
Αξιοποιώντας στο έπακρο το <i>Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων</i>	25
Οδηγός περιήγησης	27
1. Εισαγωγή στη στρατηγική	29
1.1 Εισαγωγή	31
1.2 Τι είναι η στρατηγική;	31
1.2.1 Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων	31
1.2.2 Επίπεδα στρατηγικής	39
1.2.3 Η ορολογία της στρατηγικής	40
1.3 Στρατηγικό μάντζμεντ	46
1.3.1 Η στρατηγική τοποθέτηση	49
1.3.2 Στρατηγικές επιλογές	51
1.3.3 Στρατηγική στην πράξη	52
1.4 Διαδικασίες ανάπτυξης στρατηγικής	53
Περίληψη	55
Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	56
Παραπομπές	56
Μελέτη περίπτωσης: <i>Electrolux</i>	58
2. Το περιβάλλον	63
2.1 Εισαγωγή	65
2.2 Το μακρο-περιβάλλον	67
2.2.1 Το πλαίσιο εργασίας PESTEL	67
2.2.2 Κατασκευή σεναρίων	69
2.3 Βιομηχανία και τομείς	73
2.3.1 Ανταγωνιστικές δυνάμεις - το μοντέλο των πέντε δυνάμεων	74
2.3.2 Οι συνέπειες της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων	82
2.3.3 Καίρια ζητήματα για τη χρήση του πλαισίου των πέντε δυνάμεων	85

2.3.4	Ο κύκλος ζωής της βιομηχανίας.	87
2.4	Ανταγωνιστές και αγορές	91
2.4.1	Στρατηγικές ομάδες	92
2.4.2	Τμήματα αγοράς	98
2.4.3	Εντοπίζοντας τον στρατηγικό πελάτη.	100
2.4.4	Κατανοώντας τι έχει αξία για τους πελάτες – κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας	101
2.5	Ευκαιρίες και απειλές	104
	Περίληψη.	106
	Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	106
	Παραπομπές	107
	Μελέτη περίπτωσης: <i>Παγκόσμιες δυνάμεις και η ευρωπαϊκή βιομηχανία ζυθοποιίας</i>	110
3.	Στρατηγική ικανότητα	115
3.1	Εισαγωγή	117
3.2	Τα θεμέλια της στρατηγικής ικανότητας.	118
3.2.1	Πόροι και ικανότητες.	118
3.2.2	Οριακές ικανότητες.	121
3.2.3	Μοναδικοί πόροι και θεμελιώδεις ικανότητες.	124
3.3	Αποδοτικότητα κόστους.	125
3.4	Ικανότητες για την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	129
3.4.1	Η αξία των στρατηγικών ικανοτήτων	129
3.4.2	Σπανιότητα στρατηγικών ικανοτήτων	130
3.4.3	Στρατηγικές ικανότητες που δεν επιδέχονται μίμηση	131
3.4.4	Μη υποκατάσταση των στρατηγικών ικανοτήτων	136
3.4.5	Δυναμικές ικανότητες	137
3.5	Διάγνωση στρατηγικών ικανοτήτων	139
3.5.1	Η αλυσίδα αξίας και το δίκτυο αξίας.	139
3.5.2	Συγκριτική αξιολόγηση	146
3.5.3	SWOT.	148
	Περίληψη.	152
	Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	153
	Παραπομπές	154
	Μελέτη περίπτωσης: <i>Προάγοντας την eBay</i>	156

4. Στρατηγικός σκοπός	161
4.1 Εισαγωγή	163
4.2 Εταιρική διακυβέρνηση	165
4.2.1 Η αλυσίδα διακυβέρνησης	165
4.2.2 Διαφορετικές δομές διακυβέρνησης	172
4.3 Εταιρική κοινωνική ευθύνη	179
4.3.1 <i>Laissez-faire</i>	179
4.3.2 Φωτισμένη ιδιοτέλεια	180
4.3.3 Ένα φόρουμ για την αλληλεπίδραση των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων	181
4.3.4 Διαμορφωτές της κοινωνίας	182
4.4 Προσδοκίες των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων	186
4.4.1 Γραφική αναπαράσταση των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων	190
4.5 Αξίες, αποστολή, όραμα και επιδιώξεις	197
4.5.1 Εταιρικές αξίες	197
4.5.2 Δηλώσεις αποστολής και οράματος	200
4.5.3 Επιδιώξεις	201
Περίληψη	202
Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	203
Παραπομπές	203
Μελέτη περίπτωσης: (<i>PRODUCT</i>) <i>RED</i> και <i>GAP</i>	206
5. Κουλτούρα και στρατηγική	209
5.1 Εισαγωγή	211
5.2 Στρατηγική διολίσθηση	212
5.2.1 Οι στρατηγικές μεταβάλλονται αυξητικά	213
5.2.2 Η τάση προς τη στρατηγική διολίσθηση	214
5.2.3 Μια περίοδος ροής	217
5.2.4 Μετασχηματιστική αλλαγή ή θάνατος	217
5.3 Τι είναι η κουλτούρα και γιατί είναι σημαντική;	218
5.3.1 Εθνικές και τοπικές στρατηγικές	219
5.3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα	220
5.3.3 Οργανωσιακές υποκουλτούρες	222
5.3.4 Η επίδραση της κουλτούρας στη στρατηγική	222
5.3.5 Ανάλυση της κουλτούρας: ο πολιτισμικός ιστός	225
5.3.6 Διεξαγωγή πολιτισμικής ανάλυσης	230
Περίληψη	233
Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	234

Παραπομπές	234
Μελέτη περίπτωσης: <i>Marks & Spencer (A)</i>	236
6. Στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο	243
6.1 Εισαγωγή	245
6.2 Οι βάσεις του στρατηγικού πλεονεκτήματος: το «στρατηγικό ρολόι»	246
6.2.1 Στρατηγικές βάσει τιμής (θέσεις 1 και 2)	251
6.2.2 Στρατηγικές (ευρείας) διαφοροποίησης (θέση 4).	253
6.2.3 Η υβριδική στρατηγική (θέση 3)	256
6.2.4 Εστιασμένη διαφοροποίηση (θέση 5)	257
6.3 Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	259
6.3.1 Διατήρηση του πλεονεκτήματος βάσει τιμής	259
6.3.2 Διατήρηση του πλεονεκτήματος βάσει διαφοροποίησης	262
6.3.3 Στρατηγικό κλειδίωμα	264
6.3.4 Αντιδρώντας στην ανταγωνιστική απειλή	265
6.4 Ανταγωνισμός και συνεργασία	267
Περίληψη	272
Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	273
Παραπομπές	273
Μελέτη περίπτωσης: <i>Madonna: είναι ακόμα η κυρίαρχη βασίλισσα της ποπ;</i>	275
7. Στρατηγικές κατευθύνσεις και στρατηγική σε επίπεδο ομίλου	279
7.1. Εισαγωγή	281
7.2 Στρατηγικές αποφάσεις	283
7.2.1 Διείδυση στην αγορά	284
7.2.2 Εδραίωση	286
7.2.3 Ανάπτυξη προϊόντων	287
7.2.4 Ανάπτυξη αγοράς	288
7.2.5 Επέκταση δραστηριοτήτων	289
7.3 Λόγοι επέκτασης δραστηριοτήτων	291
7.3.1 Συσχετισμένη επέκταση δραστηριοτήτων	297
7.3.2 Ασυσχέτιστη επέκταση δραστηριοτήτων	299
7.3.3 Επέκταση δραστηριοτήτων και απόδοση	303
7.4 Δημιουργία αξίας και μητρική εταιρεία	305

7.4.1	Δραστηριότητες των μητρικών εταιρειών που προσθέτουν αξία και καταστρέφουν αξία	305
7.5	Μήτρες χαρτοφυλακίου	311
7.5.1	Η μήτρα ανάπτυξης/μεριδίου (ή BCG)	311
7.5.2	Η μήτρα πολιτικής κατεύθυνσης (GE - McKinsey)	314
	Περίληψη	317
	Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	318
	Παραπομπές	318
	Μελέτη περίπτωσης: <i>Ο όμιλος Virgin</i>	321
8.	Διεθνής στρατηγική	327
8.1	Εισαγωγή	329
8.2	Παράγοντες που ενισχύουν τη διεθνοποίηση	330
8.3	Εθνικές και διεθνείς πηγές πλεονεκτήματος	336
8.3.1	Το Εθνικό Διαμάντι του Porter	337
8.3.2	Το διεθνές δίκτυο αξίας	341
8.4	Διεθνείς στρατηγικές	344
8.5	Επιλογή αγοράς και είσοδος	348
8.5.1	Χαρακτηριστικά αγοράς	348
8.5.2	Τρόποι εισόδου	351
	Περίληψη	356
	Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	357
	Παραπομπές	358
	Μελέτη περίπτωσης: <i>Υπολογιστές Lenovo: Η Ανατολή συναντά τη Δύση</i>	360
9.	Μέθοδοι στρατηγικής και αξιολόγηση	365
9.1	Εισαγωγή	367
9.2	Μέθοδοι εφαρμογής στρατηγικών	368
9.2.1	Οργανική ανάπτυξη	368
9.2.2	Συγχωνεύσεις και εξαγορές	369
9.2.3	Στρατηγικές συμμαχίες	373
9.3	Αξιολόγηση στρατηγικών επιλογών	379
9.3.1	Καταλληλότητα	380
9.3.2	Αποδεκτότητα	385
9.3.3	Δυνατότητα επίτευξης	398
	Περίληψη	402
	Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	402

Παραπομπές	403
Μελέτη περίπτωσης: <i>Το Tesco κατακτά τον κόσμο;</i>	404
10. Στρατηγική στην πράξη	409
10.1 Εισαγωγή	411
10.2 Δομές	412
10.2.1 Η λειτουργική δομή	413
10.2.2 Η πολυ-τμηματική δομή	415
10.2.3 Η δομή μήτρας.	418
10.3 Οργανωσιακές διαδικασίες	421
10.3.1 Άμεση επιτήρηση.	422
10.3.2 Διαδικασίες σχεδιασμού	422
10.3.3 Πολιτιστικές διαδικασίες	425
10.3.4 Διαδικασίες στόχευσης απόδοσης	428
10.3.5 Διαδικασίες αγοράς	430
10.4 Διαχείριση της στρατηγικής αλλαγής	431
10.4.1 Ρόλοι στη διαχείριση της αλλαγής	432
10.4.2 Τύποι διαχείρισης της αλλαγής	435
10.4.3 Μοχλοί για τη διαχείριση της αλλαγής	439
Περίληψη.	446
Προτεινόμενα βασικά αναγνώσματα	446
Παραπομπές	447
Μελέτη περίπτωσης: <i>NHS Direct – μια πύλη για την υγεία</i>	449
Γλωσσάρι	455