ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....23

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι
ΕΙΣΡΟΕΣ ΓΙΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....35
1.1 Τι Είναι Στρατηγική.....36
1.1.1 Προέλευση της Λέξης.....36
1.1.2 Ορισμοί.....36
1.2 Γιατί είναι Αναγκαία η Στρατηγική.....39
1.2.1 Η Στρατηγική Θέτει Κατευθύνσεις.....41
1.2.2 Η Στρατηγική Υποστηρίζει τη Λήψη Ομοιόμορφων Αποφάσεων.....42
1.2.3 Η Στρατηγική Συγκεντρώνει την Προσπάθεια και Συντονίζει Δραστηριότητες.....42
1.2.4 Η Στρατηγική Ορίζει την Επιχείρηση και τη Θέση της Απέναντι στον Ανταγωνισμό.....43
1.2.5 Η Στρατηγική Μειώνει την Αβεβαιότητα.....43
1.2.6 Η Στρατηγική Μπορεί να Προσδώσει ένα Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....44
1.3 Είναι η Στρατηγική Πάντα Προγραμματισμένη; Μερικές Διαφορετικές Προσεγγίσεις.....46
1.3.1 Προγραμματισμένη (Deliberate) Έναντι Αναδυόμενης (Emergent) Στρατηγικής.....46
1.3.2 Η Επιβαλλόμενη Στρατηγική (Imposed Strategy).....50
1.4 Διεύρυνση του Ορισμού της Στρατηγικής.....51
1.4.1 Τα Πέντε Ps του Mintzberg.....51
1.4.2 Η Στρατηγική ως Σχέδιο (Plan).....51
1.4.3 Η Στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy).....51
1.4.4 Η Στρατηγική ως Υπόδειγμα (Pattern).....51
1.4.5 Η Στρατηγική ως Τοποθέτηση (Position).....52
1.4.6 Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective).....52
1.4.7 Συσχέτιση των Πέντε Ps του Mintzberg.....53
1.5 Τελικά τι Είναι Στρατηγική;.....54
1.6 Δομή του Βιβλίου.....56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....61
2.1 Εισαγωγή.....62
2.2 Απαντήσεις στα πιο Πάνω Ερωτήματα.....63
2.3 Ποια είναι η "Βαθμολογία" σας.....64
2.4 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....66
2.5 Ανάλυση του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος.....67
2.5.1 Πολιτική/Νομική Διάσταση.....68
2.5.2 Οικονομική Διάσταση.....68
2.5.3 Κοινωνική - Πολιτιστική Διάσταση.....69
2.5.4 Δημογραφική Διάσταση.....69
2.5.5 Τεχνολογική Διάσταση.....71
2.5.6 Παγκόσμια Διάσταση.....72
2.5.7 Σύνοψη της Ανάλυσης του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος.....72
2.5.8 Υφιστάμενη Σχέση Μεταξύ του Ευρύτερου Περιβάλλοντος και της Στρατηγικής μιας Επιχείρησης.....74
2.5.9 Μπορεί μια Επιχείρηση να Επηρεάσει το Ευρύτερο Περιβάλλον της;.....75
2.6 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μίκρο) Περιβάλλοντος της Επιχείρησης.....76
2.6.1 Ανάλυση του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....77
2.6.2 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο.....78
2.6.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....83
2.6.4 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....84
2.6.5 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....86
2.6.6 Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις Ενός Κλάδου.....87
2.6.7 Ανταγωνισμός έναντι "εναρμονισμένων πρακτικών".....91
2.6.8 Η Προσέγγιση στην Πρόβλεψη Αντίδρασης των Ανταγωνιστών των Coyne and Horn.....94
2.7 Κριτική και Περιορισμοί του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων.....95
2.7.1 Συμπληρωματικά Προϊόντα: Μια Έκτη Δύναμη στη Δομική Ανάλυση ενός Κλάδου.....96
2.7.2 Επιβλαβές για την Κοινωνία;.....99
2.7.3 Τροφή για Σκέψη:.....101
2.7.4 Μια Δίκαιη Προσέγγιση Απέναντι στις Πέντε Δυνάμεις.....102
2.7.5 Γνωρίζουν τα Στελέχη των Επιχειρήσεών μας πώς να Χρησιμοποιούν Σωστά το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων;.....103
2.8 Επιπλέον τρόποι Προσδιορισμού της Ανταγωνιστικής Θέσης της Επιχείρησης Μέσα στον Κλάδο που Δραστηριοποιείται.....104
2.8.1 Η Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων.....104
2.9 Προγραμματισμός με Βάση Σενάρια ως Τρόπος Πρόβλεψης και Αντιμετώπισης Μελλοντικών Εξελίξεων (Scenario Planning).....108
2.9.1 Δημιουργώντας τα Σενάρια.....112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....117

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....119
3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης.....120
3.2 Η Θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων της Επιχείρησης
(The Resource-Based Theory of Competitive Advantage).....121
3.2.1 Όταν οι Πόροι Οδηγούν σε Ικανότητες.....128
3.3 Επιπλέον Επεξήγηση της Έννοιας της Θεμελιώδους Ικανότητας.....131
3.3.1 Μερικές Επιπλέον Σκέψεις για τις Θεμελιώδεις-Μοναδικές Ικανότητες..132
3.4 Οι Πόροι και οι Ικανότητες ως Βάση Διαμόρφωσης της Στρατηγικής.....132
3.4.1 Αναγνώριση και Ταξινόμηση των Πόρων.....133
3.4.2 Αναγνώριση των Ικανοτήτων της Επιχείρησης.....133
3.4.3 Η Τεχνική VRIO –Μια Προσπάθεια Αποτίμησης της
Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και Ικανοτήτων.....135
3.4.4 Σχεδιασμός και Επιλογή Στρατηγικής.....139
3.4.5 Εντοπισμός Ελλείψεων σε Πόρους και Ικανότητες.....139
3.5 Σύνοψη - Κρίσιμα Ερωτήματα για τα Στελέχη.....139
3.5.1 Κρίσιμα Ερωτήματα για τα Στελέχη.....140
3.5.2 Μήπως οι Θεμελιώδεις Ικανότητές μας Κατέληξαν να είναι Αγκυλώσεις;..140
3.6 Από τη Θεωρία των Πόρων και Ικανοποίηση (RBV) στις Δυναμικές
Ικανότητες (Dynamic Capabilities).....144
3.7 Μελέτη μιας Επιχείρησης ως "Αλυσίδα Αξίας": Μια Διαφορετική Προσέγγιση
στη Διερεύνηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....146
3.7.1 Επανασχεδιασμός της Αλυσίδας Αξίας.....151
3.8 Από την Αλυσίδα Αξίας στον Αστερισμό Αξίας.....154
3.9 Σύνοψη και Αξιολόγηση της Αλυσίδας Αξίας.....159
Παράρτημα Κεφαλαίου 3
Benchmarking (Συγκριτική Προτυποποίηση): Μήπως είναι Καιρός να
Μάθετε "Μετρώντας" τον Εαυτό σας σε Σχέση με τους Άριστους;.....161
Π.3.1 Τι είναι Benchmarking.....161
Π.3.2 Πότε Ξεκίνησε το Benchmarking.....162
Π.3.3 Γιατί Benchmarking.....164
Π.3.4 Κατηγορίες Benchmarking;.....164
Π.3.5 Διαδικασία Υλοποίησης Benchmarking.....165
Π.3.6 Βασικά Ερωτήματα και Παράγοντες Επιτυχίας.....166
Π.3.7 Πώς Μπορεί μια Επιχείρηση να Ξεκινήσει για Πρώτη
Φορά Benchmarking.....167
Π.3.8 Το Benchmarking δεν είναι Πανάκεια!.....168
Π.3.9 Μειονεκτήματα του Benchmarking.....168
Π.3.10 Αποτελεί το Benchmarking Απειλή για τη Στρατηγική
των Επιχειρήσεων;.....168
Π.3.11 Συμπεράσματα.....169
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....173

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΟΡΑΜΑ: (αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;).....177
4.1 Η Έννοια της Αποστολής στον Επιχειρησιακό Χώρο.....179
4.2 Γιατί μία Επιχείρηση να Δημιουργήσει ένα Όραμα /μία Δήλωση Αποστολής;...180
4.3 Περιεχόμενο και Συστατικά Στοιχεία μιας Δήλωσης Αποστολής.....186
4.4 Η Διαδικασία Σχηματισμού Εταιρικής Αποστολής.....189
4.4.1 Αρμόδιοι Φορείς και Διαδικασία Δημιουργίας Εταιρικής Αποστολής.....189
4.4.2 Συμμετοχή Φυσικών Προσώπων στη Δημιουργία Εταιρικής Αποστολής....191
4.5 Παράγοντες Επιτυχίας μιας Δήλωσης Αποστολής.....191
4.5.1 Παράγοντες Αποτυχίας & Πιθανές Παγίδες.....193
4.6 Κάτω από Ποιες Προϋποθέσεις Μπορεί μια Δήλωση Αποστολής να Είναι Αποτελεσματική: Η έρευνα των Μαρκίδη - Παπαδάκη.....194
4.7 Η Σχέση Ανάμεσα στην Δήλωση Αποστολής και στην Οικονομική Απόδοση της Επιχείρησης.....198
4.8 Εταιρική Αποστολή: Είναι τελικά Στρατηγική Αναγκαιότητα ή μη Απαραίτητη "Πολυτέλεια";.....200
Παράρτημα Κεφαλαίου 4
Αποσπάσματα από Εταιρικές Δηλώσεις Αποστολής και Εταιρικά Οράματα (Mission/Vision Statements).....203
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....214

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....217
5.1 Εισαγωγή.....218
5.2 Συνδυασμός των Μοντέλων Περιβαλλοντικού Καθορισμού και Πόρων και Ικανοτήτων.....218
5.2.1 Ανάλυση Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος.....219
5.2.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής.....221
5.2.3 Υλοποίηση-Εφαρμογή της Στρατηγικής.....224
5.2.4 Αποτίμηση και Έλεγχος.....225
5.3 Στρατηγική Πρόθεση-Μία Νεότερη Θεώρηση της Στρατηγικής από τους Hamel & Prahalad.....227
5.4 Πώς Αντιδρούν Συνήθως τα Στελέχη στις Προκλήσεις του Αύριο;.....228
5.4.1 Προς μια νέα αντίληψη για τη στρατηγική.....230
5.4.2 Ο Ανταγωνισμός για το Μέλλον σε Αγορές που δεν Υπάρχουν.....232
5.4.3 Ενόραση του Κλαδου (Industry Foresight) και Δημιουργία Στρατηγικής Αρχιτεκτονικής (Strategic Architecture).....234
5.4.4 Μορφοποίηση Μονοπατιών Αλλαγής (Managing Migration Paths).....235
5.4.5 Ανταγωνισμός για Μερίδιο Αγοράς (Competition for Market Share).....236
5.4.6 Στρατηγική Πρόθεση-Περιεχόμενο.....237
5.4.7 Συμπέρασμα.....238
5.5 Κριτική των Προσεγγίσεων της Επιχειρησιακής Στρατηγικής-Συμπεράσματα....238
5.5.1 Κριτική του Μοντέλου Περιβαλλοντικού Καθορισμού (Michael Porter)....239
5.5.2 Κριτική της Θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων.....239
5.5.3 Κριτική της Στρατηγικής Πρόθεσης.....240

5.6 Συμπέρασμα....240
5.7 Τελικά τι είναι Στρατηγική;....241
5.7.1 Το Διαμάντι της Στρατηγικής των Hambrick και Fredrickson....245
5.7.2 Συνδέεται το Διαμάντι της Στρατηγικής με τα Τρία Επίπεδα Στρατηγικής;....252
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ....254

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
(Πεδία Δράσης και Ανταγωνιστική Στρατηγική)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (CORPORATE GROWTH STRATEGY)....259
6.1 Επιχειρηματική Στρατηγική Ανάπτυξης....260
6.2 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies)....261
6.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)....262
6.3.1 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης....263
6.3.2 Νέες Τάσεις Πέρα από την Κάθετη Ολοκλήρωση....275
6.3.3 Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal Integration)....279
6.3.4 Προβληματισμός για τη δημοφιλία της στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης....281
6.3.5 Διασπορά/διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων (Συσχετισμένη ή Ασυσχέτιστη)....282
6.3.6 Νέες Τάσεις Πέρα από τη Διαφοροποίηση-Διασπορά Δραστηριοτήτων - Διάσπαση και Επανεστίαση (Refocusing)....302
6.4 Άλλες Στρατηγικές Επιλογές Ανάπτυξης....309
6.4.1 Συγκέντρωση-Διείσδυση Αγοράς....310
6.4.2 Ανάπτυξη Αγοράς....311
6.4.3 Ανάπτυξη Προϊόντων....312
6.5 Είναι ο Δρόμος προς μια Στρατηγική Ανάπτυξης "Στρωμένος με Ροδοπέταλα";...315
6.5.1 Ανακαλύπτοντας Ευκαιρίες Στρατηγικής Ανάπτυξης....321
6.6 Αναζητώντας μια Στρατηγική Ανάπτυξης για την Ελλάδα....324
6.6.1 Οι Πέντε Πυλώνες Ανάπτυξης της Οικονομίας....326
6.7 Οι Τομείς - Αναδυόμενοι Αστέρες....327
6.7.1 Οι Αφανείς Πρωταθλητές (Hidden Champions) της Γερμανίας: Η έρευνα του Hermann Simon....332
6.7.2 Χαρακτηριστικά των Αφανών Πρωταθλητών....334
6.8 Συμπερασματικά....338
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ....340

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ/ΔΙΑΣΩΣΗΣ (CORPORATE TURNAROUND/ RETRENCHMENT STRATEGY).....345

7.1 Στρατηγικές Διάσωσης-Εξυγίανσης (Turnaround/Retrenchment Strategies)....346
7.2 Διάγνωση Αιτίων Προβληματικών Καταστάσεων.....350
7.3 Στρατηγικές Επιλογές Διάσωσης/Εξυγίανσης.....354
7.3.1 Στάδια της Στρατηγικής Εξυγίανσης/Διάσωσης.....355
7.4 Αν Αποτύχουν οι πιο πάνω Ενέργειες, τι Επιλογές Απομένουν;.....366
7.5 Συμβάλει η Σμίκρυνση στη Βελτίωση της Κερδοφορίας;.....368
7.6 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Προγραμμάτων Σμίκρυνσης (downsizing)...371
7.7 Τι μπορεί να Κάνει ο Μεμονωμένος Εργαζόμενος για να Προστατέψει την Εργασία του;.....373
7.8 Η Ψυχοπαθολογία των Εταιρειών που Βρίσκονται στα Πρόθυρα της Κατάρρευσης (Το "σπιράλ θανάτου" - death spiral).....374
7.8.1 Αντιμετώπιση του "Σπιράλ του Θανάτου".....376
7.9 Πρακτικές Συμβουλές προς τα Στελέχη για να Αντιμετωπίσουν μια Κρίση ή μια Παρατεταμένη Ύφεση.....382
7.10 Σύνοψη Όλων των Επιχειρηματικών Στρατηγικών.....392
7.11 Επιλογή της Κατάλληλης Εταιρικής/Επιχειρηματικής Στρατηγικής/ Πεδίων Δράσης.....394
7.12 Πόσο Ορθολογικά Χαράζεται η Στρατηγική και Ποιοι την Επηρεάζουν;.....397
7.12.1 Οι Εταιρείες Πιστοληπτικής Αξιολόγησης (Rating Agencies).....402
7.12.2 Ο ρόλος των Ηγετών στη Στρατηγική.....404

Παράρτημα Κεφαλαίου 7

Εξωτερική Ανάθεση ή Εκχώρηση Λειτουργιών (Outsourcing) ως Στρατηγική Επιλογή.....410
Π.7.1 Ποιος Σχεδιάζει και Κατασκευάζει τα Αυτοκίνητα BMW;.....410
Π.7.2 Εισαγωγή στην Εξωτερική Ανάθεση.....411
Π.7.3 Πλεονεκτήματα της Εξωτερικής Ανάθεσης (Outsourcing).....412
Π.7.4 Κίνδυνοι της Εξωτερικής Ανάθεσης (Outsourcing).....414
Π.7.5 Μια "Αντισυμβατική" Άποψη: Εκχώρηση Ακόμα και "Θεμελιωδών Ικανοτήτων".....415
Π.7.6 Συμβουλές για Αποτελεσματική Εξωτερική Ανάθεση (Outsourcing).....417
Π.7.7 Εξωτερική Ανάθεση - Νεότερες Τάσεις και Εξελίξεις.....420
Π.7.8 Κατανόηση του φαινομένου του outsourcing.....421
Π.7.9 Ανάπτυξη τΤεράστιων Επιχειρήσεων που Εξελίχθηκαν σε Παγκόσμιους Ηγέτες!.....422
Π.7.10 Η Κίνα Ξεπερνά τις ΗΠΑ στον Αριθμό των Μεγαλύτερων Εταιρειών του Κόσμου!.....423
Π.7.11 Αποδυνάμωση του Παραγωγικού Ιστού.....424
Π.7.12 Απώλεια Θέσεων Εργασίας Υψηλής Εξειδίκευσης.....425
Π.7.13 Μπορεί να Αναστραφεί αυτή η Κατάσταση;.....425

Π.7.14 Η Επίδραση του Πολέμου στην Ουκρανία Καθώς και ο Κορωνοϊός- Η Εμφάνιση της ALTASIA....426
Π.7.15 Μια Αισιόδοξη Προοπτική;....428
Π.7.16 Οι Συνέπειες της Συμπεριφοράς Αγέλης στις Επιχειρήσεις και την Οικονομία....429
Π.7.17 Συμπέρασμα....429
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ....430

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ (Business Level ή Competitive Strategies)....437
8.1 Ορισμός και Τύποι Στρατηγικών για την Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος....438
8.1.1 Εισαγωγή στην Ανταγωνιστική Στρατηγική....440
8.2 Παρουσίαση των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών....443
8.3 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους....447
8.3.1 Ορισμός....447
8.3.2 Τρόποι Επίτευξης Ηγεσίας Κόστους....449
8.3.3 Πλεονεκτήματα από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους...454
8.3.4 Κίνδυνοι οι οποίοι Προκύπτουν από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους....456
8.4 Στρατηγικές Αντιμετώπισης ενός Νεοεισερχόμενου Ηγέτη Κόστους Σύμφωνα με τον N. Kumar....456
8.5 Στρατηγική Διαφοροποίησης/Μοναδικότητας (Differentiation)....459
8.5.1 Περιγραφή της Στρατηγικής....459
8.5.2 Τρόποι Επίτευξης Ηγεσίας Διαφοροποίησης....460
8.5.3 Κίνδυνοι οι οποίοι Μπορεί να Προκύψουν από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης....463
8.6 Στρατηγική Εστίασης....464
8.6.1 Εστίαση με Ηγεσία Κόστους....466
8.6.2 Εστίαση με Διαφοροποίηση....468
8.6.3 Κίνδυνοι οι οποίοι Προκύπτουν από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Εστίασης....470
8.7 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Ικανότητες της Επιχείρησης....471
8.8 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης....472
8.8.1 Ηγεσία Κόστους και Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης....472
8.8.2 Διαφοροποίηση και Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης....474
8.8.3 Εστίαση και Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης....475
8.9 Μπορεί μια Επιχείρηση να Επιτύχει Ταυτόχρονα Ηγεσία Κόστους και Διαφοροποίηση;....476
8.10 Κριτική στις Ανταγωνιστικές Στρατηγικές....482
8.10.1 Οι "Μονολιθικές" Στρατηγικές Τείνουν να Αναπτύσσουν "Μονολιθικές" Κουλτούρες....483
8.11 Το Στρατηγικό Ρολόϊ: Προς μια Νεότερη Άποψη για τις Ανταγωνιστικές Στρατηγικές....485

8.11.1 Στρατηγικές που Στηρίζονται στην Τιμή (κατευθύνσεις 1 και 2).....486
8.11.2 Η Υβριδική-νόθα Στρατηγική (κατεύθυνση 3).....487
8.11.3 Στρατηγική Διαφοροποίησης ή Προστιθέμενης Αξίας (κατεύθυνση 4)...488
8.11.4 Στρατηγική Διαφοροποίησης με Εστίαση (κατεύθυνση 5).....489
8.11.5 Στρατηγικές που Συνήθως Αποτυγχάνουν (κατευθύνσεις 6, 7, 8).....489
8.12 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Κύκλος Ζωής Προϊόντος.....489
8.13 Νεότερες Θεωρήσεις περί Ανταγωνιστικής Στρατηγικής.....490
8.13.1 Περιγραφή των Τριών Στρατηγικών Δημιουργίας.....490
8.13.2 Στρατηγικές Δημιουργίας Αξίας (Value Disciplines).....491
8.13.3 Μπορεί μια Εταιρεία να Επιλέξει Παραπάνω από Μία Στρατηγικές;.....497
8.14 Είναι Εφικτή η Αλλαγή Ανταγωνιστικής Στρατηγικής;.....498
8.15 Έχουν οι Επιχειρήσεις μας Ξεκάθαρη Στρατηγική; Η Στρατηγική ως Αμοιβαία Αποκλειόμενες Επιλογές (Tradeoffs):.....502
8.15.1 Οι Επιχειρήσεις μας Συχνά δεν Κατανοούν τι Αποτελεί Στρατηγική.....503
8.15.2 Προσοχή στις "Μόδες" που Υπάρχουν στη Στρατηγική.....504
8.15.3 Οι Επιχειρήσεις μας δεν έχουν Στρατηγική γιατί αυτή Συχνά Επιβάλλεται απ' έξω.....506
8.15.4 Προσοχή στα Κίνητρα που Δίνετε στα Ανώτατα Στελέχη.....506
8.16 Η Ανάγκη για Στρατηγικό Διάλογο στην Επιχείρηση του 21ου Αιώνα.....507
8.16.1 Γιατί Υπάρχει Ανάγκη για Στρατηγικό Διάλογο.....508
8.16.2 Ο Ρόλος των Μεσαίων Στελεχών στο Στρατηγικό Διάλογο.....509
8.16.3 Η Συμβολή των Πανεπιστημίων στο "Στρατηγικό Διάλογο" των Επιχειρήσεών μας.....510
8.16.4 Επίλογος: Ο Στρατηγικός Διάλογος ως Θεμελιώδης Ικανότητα.....511
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....515

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....519
9.1 Η Διεθνοποίηση Είναι μια Πραγματικότητα.....520
9.2 Κίνητρα για Διεθνοποίηση.....520
9.3 Οφέλη από τη Διεθνοποίηση.....523
9.4 Κίνδυνοι Διεθνοποίησης.....527
9.4.1 Οικονομική και Πολιτική Ρευστότητα Περιβάλλοντος.....527
9.4.2 Ανάγκη Διαφοροποίησης Προϊόντος.....530
9.5 Επιλογή Αγοράς - Γεωγραφικής Περιοχής.....532
9.6 Μορφές Διεθνοποίησης.....536
9.6.1 Θεωρία των Σταδίων (StagesStrategy).....536
9.6.2 Αρχικές Εξαγωγικού Τύπου Μορφές Διεθνοποίησης.....538
9.6.3 Προχωρημένες μη Εξαγωγικού Τύπου Μορφές Διεθνοποίησης.....542
9.6.4 Συνοπτικές Επισημάνσεις.....544
9.7 Στρατηγικές Διεθνοποίησης.....548
9.7.1 Διεθνής Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business Level International Strategy).....548
9.7.2 Εταιρική Στρατηγική Διεθνοποίησης (Corporate Level International Strategy).....554

9.8 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις: Στρατηγικές των Θυγατρικών.....561
9.8.1 Το Μοντέλο του Porter.....561
9.9 Στρατηγικές Διεθνοποίησης για Υστερήσαντες (Late Movers) Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.....563
9.10 Δαβίδ Εναντίον Γολιάθ: Πως Μια Μικρή Επιχείρηση Μπορεί να Αντιμετωπίσει τους Παγκόσμιους Κολοσσούς.....567
9.11 Τροφή για Σκέψη: Τρία Διλήμματα για τα Στελέχη.....570
9.11.1 Δίλημμα 1ο: Πότε Πρέπει να Σταματά η Επέκταση σε Νέες Αγορές;.....570
9.11.2 Δίλημμα 2ο: Στρατηγική σε Έναν Κόσμο Δύο "Ταχυτήτων";.....570
9.11.3 Δίλημμα 3ο: Ο Δυτικός Κόσμος στην Παγίδα της Παγκοσμιοποίησης;..572
9.12 Η Διεθνοποίηση των Ελληνικών Επιχειρήσεων.....573
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....586

ΕΝΟΤΗΤΑ III
ΤΡΟΠΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....593
10.1 Εισαγωγή.....596
10.2 Ορισμοί Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....597
10.3 Τύποι Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (ΕήΣ).....598
10.4 Κύματα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....602
10.5 Λόγοι Πραγματοποίησης Εξαγορών ή Συγχωνεύσεων.....604
10.6 Οικονομικά Κίνητρα (Economic and/or Financial Motives).....605
10.6.1 Εκμετάλλευση Οικονομιών Κλίμακας (Economies of Scale).....605
10.6.2 Εκμετάλλευση Οικονομιών Φάσματος (Economies of Scope).....605
10.6.3 Μείωση Κόστους και Κινδύνου Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων.....605
10.6.4 Φορολογικοί Λόγοι (πχ Tax Efficiencies, Inversion).....606
10.6.5 Μείωση Υπερβάλλουσας Ρευστότητας του Αγοραστή.....607
10.6.6 Κερδοσκοπία Μέσω "Ξεπουλήματος" των Περιουσιακών Στοιχείων της Εξαγοραζόμενης (Asset Stripping).....607
10.7 Στρατηγική Κίνητρα (Strategic Motives).....607
10.7.1 Επέκταση σε Νέες Αγορές - Αύξηση της Δυναμικής στην Αγορά.....607
10.7.2 Ανάπτυξη Ικανοτήτων (Develop Capabilities)- Συνδυασμός και Αλληλοσυμπλήρωση Πόρων.....607
10.7.3 Δημιουργία Φραγμών Εισόδου στον Κλάδο ή/και Υπερνίκηση Φραγμών Εισόδου.....608
10.7.4 Διαφοροποίηση-Διασπορά Δραστηριοτήτων.....608
10.7.5 Αποφυγή Υπερβάλλοντος Ανταγωνισμού.....610
10.7.6 Αύξηση Διαπραγματευτικής Δύναμης.....611
10.7.7 Εξάλειψη Μειωμένης Αποδοτικότητας Επιχείρησης-Στόχου.....611
10.8 Ορισμένα μη Αναμενόμενα Κίνητρα Ε&Σ.....611
10.8.1 Η Διοικητική Αλαζονεία (Hubris) ως Κίνητρο Ε&Σ.....611
10.8.2 Σύνοψη.....613

10.9 Μεθοδολογίες Αξιολόγησης Επιτυχίας/Αποτυχίας των ΕήΣ.....613
10.10 Αποτελέσματα Διεθνούς Έρευνας για την Επιτυχία των ΕήΣ.....616
10.11 Κύριοι Λόγοι Αποτυχίας ΕήΣ και Ιδέες Αποφυγής τους.....619
10.11.1 Συνήθη Λάθη που Συμβαίνουν πριν μια Ε&Σ και Ιδέες Αποφυγής τους.....620
10.12 Επιπλέον Θεωρητικά Μοντέλα Ενοποίησης Επιχειρήσεων σε Ε&Σ.....639
10.13 Η Ελληνική Εμπειρία στις ΕήΣ (Δεκαετίες 1990 και 2000).....644
10.14 Η Έρευνα του Παπαδάκη Θάνου στο ΟΠΑ.....645
10.14.1 Συνοπτικά Συμπεράσματα.....646
10.14.2 Τελικά τι Συμβάλλει στην Επιτυχή Υλοποίηση Μιας Ε&Σ;.....647
10.15 Πόσο διαφορετικά προσεγγίζουν τις ΕήΣ οι Αναδυόμενες Οικονομίες της Ανατολής; Η Έρευνα του N. Kumar.....649
10.16 Μην Πέσετε στην Παγίδα των ΕήΣ: Σκεφτείτε Σοβαρά πριν Ακολουθήσετε τους Ανταγωνιστές σας.....652
10.17 Ένας "Δωδεκάλογος Επιτυχίας" στις ΕήΣ.....655
10.17.1 Επίλογος: Η Πανδημία έφυγε, οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις (Ε&Σ) έρχονται;.....659
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....662

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ: ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....669
11.1 Εισαγωγή.....670
11.2 Ορισμός Στρατηγικών Συμμαχιών και Σύγκριση με άλλα Είδη Στρατηγικών Ανάπτυξης.....670
11.3 Σε ποιούς Τομείς Δραστηριότητας Αναπτύσονται Στρατηγικές Συμμαχίες.....675
11.4 Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικών Συμμαχιών.....676
11.5 Έχουν Αποδειχθεί Εμπειρικά τα Υποτιθέμενα Οφέλη από μια Στρατηγική Συμμαχία;.....682
11.6 Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών.....683
11.7 Λόγοι και Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών.....687
11.7.1 Λόγοι Διάλυσης.....689
11.7.2 Τρόποι Διάλυσης.....692
11.7.3 Κατάληξη μιας Συμμαχίας.....693
11.8 Οι Προϋποθέσεις για μια Επιτυχημένη Συμμαχία.....693
11.9 Στρατηγικές Συμμαχίες - Η Ελληνική Εμπειρία.....696
11.10 Συμμαχία ή Εξαγορά.....699
11.10.1 Νεότερη Έρευνα στο Ερώτημα Εξαγορά ή Συμμαχία.....706
11.11 Πρακτικές Συμβουλές για Επιχειρήσεις που Σκοπεύουν να Συνάψουν Στρατηγικές Συμμαχίες.....707
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....710

ΕΝΟΤΗΤΑ IV
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....715
12.1 Εισαγωγή στην Αξιολόγηση Στρατηγικής.....716
12.2 Μοντέλα Αξιολόγησης Στρατηγικής.....717
12.2.1 Το Μοντέλο του Rumelt.....717
12.2.2 Μία Δεύτερη Προσέγγιση Αξιολόγησης της Στρατηγικής (Μοντέλο SAFe).....720
12.2.3 Εκτίμηση της Καταλληλότητας/Ταιριάσματος (Suitability).....722
12.2.4 Ανάλυση Αποδεκτότητας (Acceptability).....726
12.2.4.1 Ανάλυση απόδοσης.....726
12.2.4.2 Ανάλυση κινδύνου.....729
12.2.5 Εφικτότητα (feasibility).....731
12.3 Μία Τρίτη Προσέγγιση: Η Μέθοδος STAIR.....732
12.4 Χαρακτηριστικά Ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης.....734
12.5 Συμπέρασμα.....736
Παράρτημα Κεφαλαίου 12
Εισαγωγή στην Τεχνική Balanced Scorecard (Κάρτα Ισορροπής Στοχοθεσίας).....738
Π.12.1 Συνδέοντας τις Μετρήσεις της BSC με την Επιχειρησιακή Στρατηγική....741
Π.12.2 Η Ωφελιμότητα της Κάρτας Ισόρροπης Στοχοθεσίας στις Επιχειρήσεις...742
Π.12.3 Επίλογος.....742
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....745

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

(και Σχέση Στρατηγικής και Οργανωτικής Δομής).....747
13.1 Εισαγωγή.....748
13.2 Η Αρχιτεκτονική της Σύγχρονης Επιχείρησης.....748
13.2.1 Έννοια και Στόχοι Οργανωτικής Δομής.....738
13.2.2 Είδη Οργανωτικών Δομών και Πλεονεκτήματα/Μειονεκτήματά τους....750
13.3 Νεότερες Εξελίξεις στις Οργανωτικές Δομές.....763
13.4 Σχέση Στρατηγικής με Οργανωτική Δομή.....769
13.4.1 Εφαρμογή της Στρατηγικής Μέσω της Δομής (strategy before structure)..769
13.4.2 Αλληλεξάρτηση Στρατηγικής και Δομής.....772
13.4.3 Μήπως επιβάλλεται αλλαγή της οργάνωσης της επιχείρησής σας;.....773
13.4.4 Συμπέρασμα.....774
13.5 Η Πολυπλοκότητα της Υλοποίησης της Στρατηγικής.....774
13.6 Η Στρατηγική ως Αμοιβαία Αποκλειόμενες Επιλογές (Tradeoffs).....774
13.7 Προσαρμόζοντας Κάθε Τμήμα της Επιχείρησης στη Στρατηγική.....775

13.7.1 Σχολιασμός του Μοντέλου των 7S....779
13.8 Τελικά όλα Ξεκινούν από την Στρατηγική; Είναι η Στρατηγική το Επίκεντρο των Πάντων;....782
13.8.1 Μια Δεύτερη Άποψη: Πρώτα οι Αξίες και μετά η Στρατηγική....783
13.8.2 Μια Τρίτη Θεώρηση: Πρώτα οι Κατάλληλοι Άνθρωποι και μετά τη Στρατηγική;....784
13.8.3 Μια Τέταρτη Θεώρηση: Η Οργάνωση Επηρεάζει τη Στρατηγική....788
13.9 Επίλογος: Τρόποι Επιτυχημένης Υλοποίησης Στρατηγικής....789
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ....791

ΕΝΟΤΗΤΑ IV
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14
ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

....797
14.1 Εισαγωγή....798
14.2 Ανάλυση Μελέτης Περίπτωσης (Case Study)....798
14.2.1 Φάση 1η: Επιχειρηματικός/Οραματικός Τρόπος Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων (Entrepreneurial)....800
14.2.2 Φάση 2η: Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων Μέσω Προσαρμογής /Μάθησης (Adaptive)....801
14.2.3 Φάση 3η: Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων Μέσω Προγραμματισμού (Planning)....802
14.2.4 Το μοντέλο Προγραμματισμού-Ορθολογισμού στη Θεωρία....803
14.2.5 Σύγκριση των Τριών Βασικών Τρόπων Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων....804
14.3 Βασικά Ερωτήματα....806
14.4 Άλλες Απόψεις για τη Διαμόρφωση Στρατηγικής και τη Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων....807
14.4.1 Το Μοντέλο Προγραμματισμού ή Ορθολογικό/Αναλυτικό (Rational-Analytic-Comprehensive Model)....807
14.4.2 Το Μοντέλο Αποφυγής (Avoidance Model)....807
14.4.3 Το Μοντέλο των Λογικών Βημάτων (Incremental-Adaptive Model)....808
14.4.4 Το Μοντέλο Πολιτικοποίησης (Political)....809
14.4.5 Το Μοντέλο Συμβολισμού-Κουλτούρας (Symbolic-Cultural Model)....809
14.4.6 Το Επιχειρηματικό/Οραματικό Μοντέλο (Entrepreneurial-Visionary-Command Model)....810
14.4.7 Το Μοντέλο της Ενδο-επιχειρηματικότητας (Intrapreneurial- Generative Model)....810
14.4.8 Στρατηγική Σύγχυση (Muddling Through)....811
14.5 Πώς Λαμβάνονται Στρατηγικές Αποφάσεις και Διαμορφώνεται η Στρατηγική στην Πράξη;....811

14.6 Παγίδες στη Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων....813
14.6.1 Συμβουλές για Αποφυγή των Παγίδων στη Στρατηγική Σκέψη....817
14.7 Επίλογος....819
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ....821

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΓΙΑ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ....825
15.1 Εισαγωγή....826
15.2 Οι Ανάγκες που Οδήγησαν στην Ανάπτυξη των Τεχνικών Χαρτοφυλακίου....826
15.3 Παρουσίαση των Τεχνικών Χαρτοφυλακίου....827
15.3.1 Η Μήτρα (Matrix) της Boston Consulting Group....827
15.3.2 General Electric-McKinsey Directional Policy Matrix....834
15.3.3 Η Μήτρα Εξέλιξης Προϊόντος/Αγοράς του Hofer....839
15.3.4 Η Μήτρα του Κύκλου Ζωής της Arthur D. Little (Life–Cycle Matrix)....841
15.3.5 Ο "Κύβος" Χαρτοφυλακίου (Portfolio Cube)....843
15.3.6 Ο Κύβος Ρίσκου (Risk Cube)....845
15.4 Εφαρμογή των Τεχνικών Χαρτοφυλακίου στις Επιχειρήσεις....848
15.4.1 Η Αντίδραση των Επιχειρήσεων στις Τεχνικές Χαρτοφυλακίου....848
15.5 Συμπεράσματα....851
15.6 Επίλογος....852
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ....854

ΕΝΟΤΗΤΑ VI
ΣΥΝΘΕΣΗ ΟΛΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16
ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΤΟ ΣΚΕΛΕΤΟ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (Ε.Σ. -BUSINESS PLAN): ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ....859
16.1 Εισαγωγή....860
16.1.1 Γιατί Επιθυμείτε να Δημιουργήσετε ένα Ε.Σ.;....861
16.1.2 Γενικές Συμβουλές για την Κατασκευή ενός Ε.Σ....861
16.1.3 Τι Πρέπει να Αποφεύγετε – Συχνά λάθη....862
16.2 Αναλυτικά Περιεχόμενα Ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου (Ε.Σ.)....863
16.3 Σύντομη Περιγραφή των Περιεχομένων κάθε Ενότητας του Ε.Σ....865
16.3.1 Εισαγωγικά....865
16.3.2 Ανάλυση της Επιχείρησης - Εσωτερική Ανάλυση....866
16.3.3 Εξωτερική Ανάλυση....870
16.3.4 Προσδιορισμός, Αξιολόγηση και Επιλογή Στρατηγικής....872
16.3.5 Υλοποίηση Προτεινόμενης Στρατηγικής....876
16.3.6 Οικονομική Ανάλυση....877
16.3.7 Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης....883
16.3.8 Ανάλυση Κινδύνων....884

16.3.9 Επίλογος....884
16.3.10 Παραρτήματα....885
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ....886

ΕΝΟΤΗΤΑ VII
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1α
SWATCH: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΩΡΟΛΟΓΟΠΟΙΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ ΤΟΥ 1970....891
1.1 Η Ελβετική Βιομηχανία Ρολογιών στα Τέλη της Δεκαετίας του 1970....891
1.2 Ριζικές Αλλαγές στον Κλάδο και την Κοινωνία....894
1.3 Ιστορικά Στοιχεία για την ETA, την Ebauches και την ASUAG....897
1.4 Περιγραφή της Παγκόσμιας Αγοράς Ρολογιών....898
1.5 Η Ελβετική Ωρολογοποιία....900
1.6 Η Ιαπωνική Ωρολογοποιία....901
1.7 Η Ωρολογοποιία στο Hong Kong....902
1.8 Η Ωρολογοποιία στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής....902

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1β
SWATCH: Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ETA....904

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1γ
SWATCH: Η ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ....907
1.9 Σύλληψη του Σχεδίου Swatch και Σχέδια Εισαγωγής του στην Αγορά....907
1.10 Λίγα Λόγια για τη Ζωή του Nicolas Hayek....909
1.11 Ζητήματα για τη Διαδικασία Παραγωγής και Μάρκετινγκ του Σχεδίου Swatch..909
1.12 Δοκιμές Ποιότητας-Δοκιμές Αγοράς....911
1.13 Προβληματισμοί για την Επιτυχία του Προϊόντος Swatch....911
1.14 Το "Όνειρο" των Thomke και Hayek. Αν Είσαστε Μέτοχος της Επιχείρησης θα το Στηρίζατε;....912

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1δ
SWATCH: Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ....913
1.15 Η Βασική Αγορά Στόχος του Swatch....914
1.16 Η Τιμή....914
1.17 Το Προϊόν....915
1.18 Η Διανομή....916
1.19 Η Επικοινωνία....917
1.20 Προβληματισμοί για την Περαιτέρω Ανάπτυξη της Επωνυμίας Swatch....917
1.21 Κρίσιμα Ερωτήματα για το Μέλλον....919

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1ε

SWATCH (1990-2014): Αναρρίχηση στην Κορυφή της Παγκόσμιας Ωρολογοποιίας.....920
1.22 Η Δεκαετία του 1990 και η Νέα Χιλιετία.....920
1.23 Το Χονγκ Κονγκ και η Ιαπωνία.....922
1.24 Η Αμερική.....922
1.25 Η Swatch στη Νέα Χιλιετία.....923
1.26 Ο Όμιλος Swatch (The Swatch Group Ltd).....924
1.27 Οικονομικά Στοιχεία του Swatch Group.....926
1.28 Κυρίαρχες Εταιρείες της παγκόσμιας ωρολογοποιίας (2014).....929
1.29 Προβληματισμοί για τις Εξελίξεις στον 21ο Αιώνα.....930

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1στ

Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΡΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΟ ΣΤΟΧΑΣΤΡΟ ΤΗΣ APPLE ΚΑΙ ΤΩΝ WEARABLES (2015-2023).....932
1.30 Η Είσοδος της Apple στην Αγορά της Ωρολογοποιίας.....932
1.31 Πλεονεκτήματα και Καινοτομίες του Πρώτου Apple Watch (2015-16).....933
1.32 Πως Ανταποκρίθηκαν οι Ελβετοί στην Πρόκληση του Apple Watch;.....934
1.33 Τι Πίστευε το Swatch Group για το Apple Watch, πριν την Είσοδό του στην Παγκόσμια Αγορά;.....935
1.34 Μήπως το Swatch Group Τελικά Απειλείται από το Apple Watch;.....936
1.35 Ενέργειες της Swatch Group στην Αγορά της Ωρολογοποιίας.....937
1.36 Η Αντίδραση της Swatch Μετά την Εισαγωγή στην Αγορά του Apple Watch....937
1.37 Ενέργειες Αντιμετώπισης του Apple Watch.....938
1.38 Πόσο Πιθανό είναι το Apple Watch να Απειλήσει τα πολύ Ακριβά Ελβετικά Ρολόγια;.....939
1.39 Κρίσιμα Ερωτήματα Στρατηγικής.....940
1.40 Το Apple Watch Κυριαρχεί.....940
1.41 Η Apple Δημιουργεί Συνεχώς Καινοτομίες στα Έξυπνα Ρολόγια της.....941
1.42 Επίλογος.....942
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....944
Άλλα Βιβλία του Βασίλη Παπαδάκη.....949