

**Επίκαιρα Θέματα
Στρατηγικής των
Επιχειρήσεων**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	15
Επιπλέον Υλικό για τους Αναγνώστες του Βιβλίου.....	20
Έρευνα σε θέματα Στρατηγικής στο Τμήμα ΟΔΕ του ΟΠΑ.....	22
Επιπλέον Διδακτικό Υλικό για τους Καθηγητές που Υιοθετούν το Βιβλίο.....	23

Μέρος 1ο: Θεωρία

Κεφάλαιο 1

Νεότερες Αντιλήψεις για τη Στρατηγική

1.1 Εισαγωγή.....	28
1.2 Τμήμα Πρώτο: Συνοπτική Παρουσίαση των Βασικών Απόψεων του Mochael Porte.....	28
1.2.1 Οι Πέντε Δυνάμεις.....	29
1.2.2 Γενικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές.....	30
1.2.3 Η Αλυσίδα Αξίας.....	32
1.2.4 Κριτική της Θεωρίας του Porter.....	33
1.3 Τμήμα Δεύτερο: Νεότερες Συνεισφορές στη Στρατηγική.....	33
1.4 Πόσο Διάρκει Ένας Γαλάζιος Ωκεανός; Μπορεί να μετατραπεί σε Κόκκινο;.....	53
1.4.1. Από τον Porter στους Kim and Mauborgne.....	54
1.4.2. Επίλογος Υπάρχουν “Ψεγάδια” στην Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών;.....	55
1.4.3 Τα 11 Βήματα για Επιτυχημένη Συνεργασία σε μια Κλαδική Συνάθροιση.....	94
1.4.4 Κριτική στον Αμφιδέξιο Οργανισμό.....	117

1.5 Επίλογος.....	118
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία.....	119

Κεφάλαιο 2

Διαμόρφωση Στρατηγικής και Εμπόδια στη Στρατηγική Σκέψη

2.1 Εισαγωγή.....	126
2.2 Στρατηγική Σκέψη - Στρατηγικός Σχεδιασμός - Ορθολογισμός.....	126
2.3 Τα Διαφορετικά Μοντέλα Διαμόρφωσης Στρατηγικής.....	128
2.3.1 Το Μοντέλο του Επιχειρηματία / Οραματιστή (Visionary).....	130
2.3.2 Το Μοντέλο των Λογικών Βημάτων (Logical Incrementalism).....	131
2.3.3 Το Μοντέλο του Προγραμματισμού-Ορθολογισμού (Rational-Planning Model).....	132
2.3.4 Άλλα Μοντέλα της Διαδικασίας Διαμόρφωσης Στρατηγικής.....	134
2.3.5 Το μοντέλο της φυσικής εξέλιξης.....	136
2.3.6 Το μοντέλο της κουλτούρας.....	137
2.3.7 Συνδυασμός Προσεγγίσεων - Η Διαδικασία Διαμόρφωσης Στρατηγικής στην Πράξη.....	139
2.4 Προβλήματα κατά τη Διαδικασία Διαμόρφωσης Στρατηγικής.....	143
2.5 Τα Στερεότυπα - Νοητικά Μοντέλα ως Τροχοπέδη Στη Στρατηγική Σκέψη.....	147
2.5.1 Ποιο είναι το πλέον “επικίνδυνο” στερεότυπο;.....	155
2.5.2 Ανάπτυξη – Ανακύκλωση του Φαινομένου.....	158
2.5.3 Προσοχή! Τα στερεότυπα δεν είναι εξ’ ορισμού αρνητικά!.....	160
2.6 Ο Ρόλος των Στελεχών στην Αποτελεσματική Διαδικασία Διαμόρφωσης Στρατηγικής.....	165
2.6.1 Ο Ρόλος Των Ανώτατων Στελεχών (Senior Executives).....	165
2.6.2 Ο Ρόλος Των Μεσαίων Στελεχών (middle managers).....	166
2.6.3 Ο Ρόλος Των Στελεχών “Πρώτης Γραμμής”-Κατώτερων Ιεραρχικών Βαθμίδων (first line employees).....	169
2.7 Ριζοσπαστικές Ιδέες για μια Αποτελεσματική Διαδικασία Διαμόρφωσης Στρατηγικής.....	170
2.8 Σύνοψη - Συμπεράσματα - Κρίσιμα Ερωτήματα για τα Στελέχη.....	171
Παράρτημα Κεφαλαίου 2.....	173
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία.....	180

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Στρατηγικών Αλλαγών

3.1 Η Έννοια της Στρατηγικής Αλλαγής.....	184
3.1.1 Η Ανάγκη Αλλαγής.....	184
3.1.2 Ορισμός και Έννοια της Στρατηγικής Αλλαγής.....	184
3.1.3 Είδη Στρατηγικής Αλλαγής.....	185
3.1.3.1 Κατηγοριοποίηση με Βάση το Εύρος Εφαρμογής.....	185

3.1.3.2	Κατηγοριοποίηση με Βάση την Τοποθέτηση της Αλλαγής σε Σχέση με Εξωτερικούς Παράγοντες.....	186
3.1.3.3	Κατηγοριοποίηση με Βάση τον Τρόπο και το Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης της Αλλαγής.....	189
3.1.4	Αίτια Στρατηγικής Αλλαγής.....	191
3.2	Η Διαδικασία της Στρατηγικής Αλλαγής.....	191
3.2.1	Η Αλλαγή στην Πράξη.....	191
3.2.2	Καθορισμός της Ανάγκης για Αλλαγή – Προσδιορισμός της Ικανότητας για Αλλαγή.....	192
3.2.2.1	Καθορισμός της Ανάγκης για Αλλαγή.....	192
3.2.2.2	Διάγνωση της Παρούσας Κατάστασης και Προσδιορισμός της Επιθυμητής Κατάστασης με Βάση το Μοντέλο του Ιστού Κουλτούρας (Cultural Web).....	194
3.2.2.3	Προσδιορισμός της Ικανότητας για Αλλαγή.....	200
3.2.3	Σχεδιασμός της Διοίκησης της Στρατηγικής Αλλαγής.....	200
3.2.3.1	Το Μοντέλο της Ανάλυσης Δυναμικού Πεδίου.....	201
3.2.3.2	Πως η ομάδα διοίκησης αντιμετωπίζει τους παράγοντες που είναι υπέρ ή κατά της αλλαγής.....	202
3.2.3.3	Μοντέλα Διοίκησης της Στρατηγικής Αλλαγής.....	208
3.2.3.2.1	Το Μοντέλο του Lewin.....	209
3.2.3.2.2	Θεωρία E & O για τον σχεδιασμό των αλλαγών (Theory E & O).....	210
3.2.3.2.3	Το Μοντέλο των 8 Βημάτων του Kotter.....	214
3.2.3.2.4	Το Μοντέλο Dice.....	217
3.2.3.2.5	Επιλογή του Κατάλληλου Μοντέλου.....	221
3.2.4	Εφαρμογή.....	221
3.2.4.1	Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	222
3.2.4.1.1	Η Αντίσταση Κατά της Αλλαγής.....	223
3.2.4.1.2	Ο Ρόλος των Μεσαίων Στελεχών.....	228
3.2.4.1.3	Ο Ρόλος της Ανώτερης Ηγεσίας.....	229
3.3	Τα Όπλα της Επιτυχίας.....	230
3.3.1	Τα 5 P's της Αλλαγής.....	230
3.3.2	Τα Λάθη στη Διαδικασία της Αλλαγής.....	231
3.4	Αλλαγή υπό το Πρίσμα της Μαθησιακής Οργάνωσης (Learning Organization).....	232
3.4.1	Ορισμός της Μαθησιακής Οργάνωσης.....	233
3.4.2	Η Σχέση της Μαθησιακής Οργάνωσης με τη Στρατηγική Αλλαγή.....	242
3.5	Επίλογος.....	242
	Παράρτημα 1	245
	Παράρτημα 2	247
	Παράρτημα 3	252
	Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία	259

Κεφάλαιο 4

Στρατηγική Καινοτομία (Strategic Innovation)

4.1	Πρόλογος.....	264
4.2	Η Στρατηγική Καινοτομία ως Έννοια.....	264
4.2.1	Ορισμός της Στρατηγικής Καινοτομίας.....	268
4.2.2	Μορφές Στρατηγικής Καινοτομίας και Διαφοροποίησή της από τη Διατηρήσιμη Καινοτομία.....	270
4.2.3	Χαρακτηριστικά της Στρατηγικής Καινοτομίας.....	275
4.3	Στρατηγικοί Καινοτόμοι.....	277
4.3.1	Χαρακτηριστικά στρατηγικών καινοτόμων.....	277
4.3.2	Πηγές Στρατηγικής Καινοτομίας.....	279
4.3.3	Ανάπτυξη των Στρατηγικά Καινοτόμων.....	285
4.3.4	Οδηγός Επιτυχίας των Στρατηγικών Καινοτόμων.....	286
4.3.5	Μια Ακόμη Ματιά στην Προσπάθεια Ανακάλυψης Ευκαιριών Στρατηγικής Καινοτομίας.....	287
4.3.6	Τελικά οι στρατηγικοί καινοτόμοι πετυχαίνουν;.....	290
4.3.7	Μερικοί Επιπλέον Λόγοι γιατί οι Στρατηγικοί Καινοτόμοι Αποτυγχάνουν...293	
4.4	Καθιερωμένες/Εδραιωμένες Εταιρείες.....	299
4.4.1	Χαρακτηριστικά των Εδραιωμένων Εταιρειών.....	299
4.4.2	Εμπόδια στην Αλλαγή & Τρόποι Υπέρβασης των Εμποδίων.....	300
4.4.3	Αντιμετώπιση των Στρατηγικά Καινοτομιών.....	312
4.4.4	Τρόποι Ενσωμάτωσης της Στρατηγικής Καινοτομίας από τις Εδραιωμένες Επιχειρήσεις.....	319
4.4.5	Καταλληλότητα των Επιμέρους Στρατηγικών Αντιμετώπισης.....	325
4.4.6	Στρατηγική Καινοτομία: Ευκαιρία ή Απειλή για τους Ηγέτες του Κλάδου;...326	
4.4.7	Από τη Στρατηγική Καινοτομία σε μια Υφιστάμενη Επιχειρηματική δραστηριότητα/προϊόν στη δημιουργία ριζικά νέων δραστηριοτήτων/προϊόντων.....	328
4.5	Συμπεράσματα-Επίλογος.....	336
	Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία.....	337

Κεφάλαιο 5

Στρατηγική Μίμησης

5.1	Εισαγωγή.....	342
5.2	Μίμηση: Ορισμός & Διαφοροποίηση από Έννοιες.....	342
5.2.1	Μίμηση – Καθυστερημένη Είσοδος στην Αγορά.....	343
5.2.2	Στρατηγική Καινοτομία.....	344

5.3	Φιλοσοφίες Μίμησης.....	344
5.3.1	Μίμηση Προσανατολισμένη στη Μάθηση (Learning-By-Watching).....	344
5.3.2	Αντιγραφή Τακτικών, Διαδικασιών, Στρατηγικών.....	347
5.3.3	Μίμηση Προσανατολισμένη στον Ανταγωνισμό (Strategic Followership).....	350
5.3.4	Στρατηγικές Επιλογές Μίμησης.....	354
5.4	Συνθήκες που Ευνοούν τη Μίμηση.....	357
5.4.1	Κλάδοι Με Χαμηλή Προστασία Πνευματικών Δικαιωμάτων.....	357
5.4.2	Κλάδοι Με Αλληλοεξαρτώμενη Τεχνολογία.....	358
5.4.3	Εστίαση του Ανταγωνισμού σε ένα μόνο Κομμάτι της Αγοράς.....	359
5.4.4	Στήριξη της Επιτυχίας σε έναν Μόνο Παράγοντα.....	359
5.4.5	Αβεβαιότητα Σχετικά με τις Εξελίξεις στην Αγορά.....	361
5.5	Συνθήκες που Εμποδίζουν τη Μίμηση.....	363
5.6	Μίμηση Έναντι Καινοτομίας / Πρωτοπορίας: Πλεονεκτήματα των Δύο Επιλογών.....	363
5.6.1	Πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Μίμησης.....	363
5.6.2	Συμβουλές Για Επιτυχημένη Μίμηση.....	366
5.6.3	Ο Δεκάλογος της Επιτυχημένης Μίμησης.....	371
5.7	Μίμηση Έναντι Καινοτομίας: Ποιά είναι η Καλύτερη Στρατηγική;.....	372
5.8	Σύνοψη - Συμπεράσματα.....	375
	Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία.....	378

Κεφάλαιο 6

Ο Ρόλος του Επιχειρησιακού Κέντρου στη Δημιουργία Αξίας σε Επιχειρήσεις με πολλαπλές Δραστηριότητες

6.1	Εισαγωγή.....	382
6.2	Γονεακή Θεωρία (Parenting Theory).....	382
6.2.1	Πως το κέντρο μπορεί να δημιουργήσει αξία.....	383
6.2.1.1	Εντοπισμός και Κατανόηση των Γονεακών Ευκαιριών.....	384
6.2.1.2	Ο Εντοπισμός και η Κατανόηση των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας των Επιχειρηματικών Μονάδων.....	385
6.2.1.3	Η Κατανόηση των Ικανοτήτων και των Πόρων του Ομίλου.....	386
6.2.1.4	Κατανόηση των Πόρων και Ικανοτήτων των Ανταγωνιστικών Ομίλων.....	387
6.2.1.5	Κατανόηση των Τάσεων και των Μελλοντικών Σεναρίων που μπορεί να Επηρεάσουν Κάποιον από τους Παραπάνω Παράγοντες.....	387
6.3	Έλεγχος Αποτελεσμάτων-Μέτρηση της Απόδοσης του Κέντρου.....	389
6.4	Μήτρα Γονεακού Ταιριάσματος.....	391
6.5	Προϋποθέσεις για τη δημιουργία αξίας από το Κέντρο.....	395
6.6	Πως το κέντρο μπορεί να καταστρέψει αξία.....	395
6.6.1	Άγνοια των δραστηριοτήτων των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων.....	396

6.6.2	Η συνεχής επιδίωξη συνεργιών.....	396
6.6.3	Η δομή, οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του κέντρου.....	397
6.6.4	Η προσπάθεια του κέντρου να αναπτύξει το χαρτοφυλάκιο του ομίλου.....	397
6.6.5	Η συνειδητοποίηση της ανάγκης για έγκαιρη αποεπένδυση (divestiture).....	397
6.7	Οι Ρόλοι του Επιχειρησιακού Κέντρου.....	400
6.7.1	Διαχρονική Εξέλιξη του Ρόλου του Εταιρικού Κέντρου.....	401
6.7.2	Τρόποι Άσκησης Διοίκησης από το Επιχειρησιακό Κέντρο.....	403
6.7.2.1	Μοντέλα των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων.....	404
6.7.2.1.1	Το μοντέλο των Ηνωμένων Εθνών.....	404
6.7.2.1.2	Το μοντέλο του Αρχηγείου.....	404
6.7.2	Τέσσερα Αρχέτυπα Δομών.....	408
6.7.2.1	“Θηριοδαμαστής” - Lion Tamer.....	409
6.7.2.2	“Εκπαιδευτής” – Trainer.....	410
6.7.2.3	“Ηγέτης” – Leader.....	410
6.7.2.4	“Μέντορας” – Mentor.....	410
6.8	Ο Ρόλος του Κέντρου σε Επιχειρήσεις με Πολλαπλές Δραστηριότητες.....	413
6.9	Σχέσεις Εταιρικού Κέντρου-Επιχειρηματικών Μονάδων.....	417
6.9.1	“Προκαλώντας τη μάθηση” (Provoked learning configuration).....	417
6.9.2	“Ενθαρρύνοντας τη μάθηση” (Encouraged learning configuration).....	418
6.9.3	Ανασχηματίζοντας υποστηρικτικές λειτουργίες (Reconfiguring support activities).....	419
6.9.4	Ανασχηματίζοντας Θεμελιώδεις Διαδικασίες (Reconfiguring core processes).....	419
6.9.5	Ο Σχηματισμός της Μόχλευσης (Leverage Configuration).....	420
6.9.6	Δημιουργική Ενοποίηση (Creative Integration Configuration).....	421
6.10	Κέντρα Αριστείας στις Πολυεθνικές Εταιρείες.....	422
6.11	Η “παρουσία” των επιχειρηματικών μονάδων στα πλαίσια του ομίλου.....	423
6.11.1	Μοντέλο των Bartlett και Ghoshal.....	424
6.11.2	Μοντέλο White Και Poynter.....	426
6.11.3	Μοντέλο Porter.....	428
6.12	Συμπεράσματα.....	429
	Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία.....	431

Κεφάλαιο 7

Εταιρική Διακυβέρνηση & Στρατηγική

7.1	Περί Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	434
7.1.1	Η αναγκαιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης.....	434
7.1.2	Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης.....	435
7.1.3	Οι στόχοι της εταιρικής διακυβέρνησης.....	435
7.1.4	Υποδείγματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	436

7.1.4.1	Το υπόδειγμα των συμμετόχων-ομάδων ενδιαφερομένων (Stakeholders Model).....	436
7.1.4.2.	Το υπόδειγμα των μετόχων (Shareholders Model).....	437
7.1.5	Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	437
7.1.5.1	Προσανατολισμένο στην αγορά (Market – Based System).....	438
7.1.5.2	Προσανατολισμένο στις μακροχρόνιες σχέσεις (Relationship-Shaped System).....	438
7.1.5.3	Σύγκριση των διαφόρων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης.....	438
7.2	Το Πρόβλημα της Αντιμετώπισης και η Προστασία των Μετόχων.....	440
7.2.1	Το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης.....	440
7.3	Ο Ρόλος των Θεσμικών Επενδυτών.....	441
7.3.1	Εισαγωγή.....	441
7.3.2	Η συμμετοχή των θεσμικών επενδυτών στη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων.....	442
7.3.3	Η επέμβαση των θεσμικών επενδυτών στη διοίκηση των εταιρειών.....	445
7.4	Ο Ρόλος των Μελών του Δ.Σ.....	446
7.4.1	Εισαγωγή.....	446
7.4.2	Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.).....	446
7.4.3	Ο ρόλος και τα καθήκοντα του Γενικού Διευθυντή και του Προέδρου του Δ.Σ.....	448
7.4.4	Τα εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. (Ανώτατα Διευθυντικά Στελέχη).....	449
7.4.5	Τα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.....	450
7.5	Ο Ρόλος των Αμοιβών των Στελεχών.....	450
7.5.1	Η σημασία των αμοιβών στην εταιρική διακυβέρνηση.....	450
7.5.2	Τρόποι ευθυγράμμισης των στόχων των στελεχών με αυτά των μετόχων.....	451
7.5.2.1	Τα συμβόλαια κινήτρων αποδοτικότητας.....	452
7.5.2.2	Η φήμη του στελέχους.....	454
7.5.2.3	Οι εξαγορές.....	454
7.6	Εταιρική Διακυβέρνηση και Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	455
7.6.1	Εισαγωγή.....	455
7.6.2	Διοικητικό Συμβούλιο, Εταιρική Διακυβέρνηση και Στρατηγική.....	456
7.6.2.1	Κύριες ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου.....	457
7.6.2.2	Συμμετοχή στα Διοικητικά Συμβούλια.....	458
7.6.2.3	Συν-απόφαση (Codetermination).....	459
7.6.2.4	Interlocking Directorates (Αλληλοσυνδεόμενες διευθύνσεις).....	460
7.6.2.5	Διορισμός και εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.....	461
7.6.2.6	Οργάνωση του Διοικητικού Συμβουλίου.....	461
7.7	Επίλογος.....	641
	Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία.....	462

Μέρος 2ο: Μεγάλες μελέτες περιπτώσεων

Εισαγωγή: Οδηγός Ανάλυσης Μελετών Περιπτώσεων.....	467
Μελέτη Περίπτωσης 1α: Μάνατζμεντ Στρατηγικών Αλλαγών στην KPMG.....	477
Μελέτη Περίπτωσης 1β: KPMG : Αξιολόγηση του Προγράμματος Στρατηγικών Αλλαγών.....	499
Μελέτη Περίπτωσης 2: Το Τσίρκο του Ηλίου: Δημιουργώντας έναν γαλάζιο ωκεανό.....	507
Μελέτη Περίπτωσης 3: Η Προσπάθεια Διάσωσης της NISSAN.....	513
Μελέτη Περίπτωσης 4: IRIDIUM: Η Προσπάθεια Δημιουργίας Δορυφορικής Τηλεφωνίας.....	521
Μελέτη Περίπτωσης 5: ENRON: Η Κατάρρευση του Γίγαντα της Ενέργειας.....	527
Μελέτη Περίπτωσης 6: Η Άνοδος και η Πτώση της Ασπίς Πρόνοια.....	571
Μελέτη Περίπτωσης 7: Μια Νέα Δήλωση Αποστολής για την Teletron.....	593
Μελέτη Περίπτωσης 8: Η Εξαγορά της Generic από την Vitae.....	599
Άλλα Βιβλία του Ιδίου Συγγραφέα.....	609

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το βιβλίο αυτό ως ιδέα ξεκίνησε πριν από περίπου 15 χρόνια. Τότε, μέσω της διδασκαλίας μου τόσο στα προπτυχιακά, όσο και στα μεταπτυχιακά προγράμματα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών διαπίστωσα την ανάγκη για τη διδασκαλία πιο εξειδικευμένων θεμάτων στρατηγικής. Πολλοί από τους φοιτητές μου συχνά ζητούσαν αυτό που χαρακτηριστικά ονόμαζαν “κάτι παραπάνω από τον Porter”.

Στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών η διδασκαλία του βασικού μαθήματος της Στρατηγικής έχει ξεκινήσει από τον καθηγητή κ. Λιούκα από τα μέσα κιόλας της δεκαετίας του 1980. Από τότε μέχρι σήμερα πολλά ελληνόγλωσσα βιβλία στρατηγικής γράφτηκαν ή/και ξενόγλωσσα μεταφράστηκαν στα ελληνικά. Η δική μου η συμβολή στο αντικείμενο ήταν η δημιουργία των δύο βασικών μου βιβλίων Στρατηγικής: Του Τόμου Α' που πραγματεύεται τη Θεωρία της Στρατηγικής και του Τόμου Β' ο οποίος περιλαμβάνει μεγάλες σε μέγεθος μελέτες περιπτώσεων γνωστών επιχειρήσεων.

Όμως, ακόμα και σήμερα δεν υπάρχει κανένα ελληνόγλωσσο “προχωρημένο” βιβλίο στρατηγικής. Η αναγκαιότητα αυτή άρχισε σιγά-σιγά να μορφοποιείται στο μυαλό μου. Χρειάστηκαν περισσότερα από πέντε χρόνια και πάρα πολλές προσπάθειες βελτίωσης των αρχικών κειμένων μέχρι να δημιουργηθεί η πρώτη έκδοση των *‘Επίκαιρων Θεμάτων Στρατηγικής των Επιχειρήσεων’* το 2009. **Περίπου μια δεκαετία μετά παρουσιάζεται η παρούσα 2η, σημαντικά διαφοροποιημένη, έκδοση.**

Τρεις είναι οι βασικοί στόχοι-φιλοδοξίες της δεύτερης έκδοσης:

1. Να προσφέρει στους φοιτητές αλλά και τα στελέχη της διοίκησης επιχειρήσεων **ένα βιβλίο το οποίο να παρουσιάζει συνοπτικά ορισμένα από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα που απασχολούν σήμερα τη στρατηγική των επιχειρήσεων.** Ο στόχος αυτός ενδεχομένως να ακούγεται υπερβολικός, αλλά δεν είναι.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες εξαιρετικά βιβλία για επιμέρους πολύ ενδιαφέροντα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων (πχ διοίκηση στρατηγικών αλλαγών, στρατηγική καινοτομία, στρατηγική μίμησης, στρατηγική γαλάζιων ωκεανών, συστάδες επιχειρήσεων, συν-ανταγωνισμός, έλεγχος επιχειρηματικών μονάδων από το εταιρικό κέντρο, εταιρική διακυβέρνηση, εξαγορές/συγχωνεύσεις κ.λπ). Όμως, δεν υπάρχει κανένα βιβλίο το οποίο να ενσωματώνει πολλά από αυτά τα επίκαιρα θέματα και να προσφέρει στον αναγνώστη μια συνοπτική και ταυτόχρονα ολοκληρωμένη και κατανοητή εικόνα τόσο της θεωρίας όσο και της πρακτικής. Το κενό αυτό φιλοδοξεί να καλύψει το παρόν βιβλίο.

2. **Να καλύψει στον καλύτερο δυνατό βαθμό τη διεθνή βιβλιογραφία-αρθρογραφία στα επιμέρους αντικείμενα που πραγματεύεται.** Μάλιστα η βιβλιογραφία του παρόντος μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο οδηγό σε φοιτητές ή/και στελέχη που επιθυμούν να εμβαθύνουν σε κάποιο από τα επιμέρους θέματα που πραγματεύεται το βιβλίο. Όλα τα κεντρικά κεφάλαια της δεύτερης έκδοσης είναι ριζικά διαφοροποιημένα σε σχέση με την πρώτη έκδοση. Νέες τεχνικές στρατηγικής ανάλυσης έχουν ενσωματωθεί, νέες μελέτες περιπτώσεων έχουν αναπτυχθεί. Τέλος έχει επικαιροποιηθεί σημαντικά η αντίστοιχη βιβλιογραφία.
3. **Να συνδέσει τη θεωρία με την πράξη.** Στο βιβλίο υπάρχει μια πλειάδα μικρών μελετών περιπτώσεων οι οποίες εντάσσονται στα επιμέρους κεφάλαια. Επίσης, στο δεύτερο τμήμα του παρόντος βιβλίου υπάρχουν και μεγάλες σε μέγεθος μελέτες περιπτώσεων, οι οποίες εμβαθύνουν στα θέματα που καλύπτονται στα επιμέρους κεφάλαια.

Τα θέματα που πραγματεύεται το παρόν βιβλίο είναι:

Μέρος 1^ο: Θεωρία

Κεφάλαιο 1: Νεότερες απόψεις για τη Στρατηγική. Τι δημιουργήθηκε μετά τον Michael Porter; Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται μερικές από τις πιο ενδιαφέρουσες συνεισφορές στη στρατηγική την τελευταία εικοσαετία. Χαρακτηριστικά αναλύονται: **η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών** (blue ocean strategy) των Kim and Mauborgne, **το επιχειρηματικό μοντέλο** (του Gary Hamel), **ο καμβάς του Επιχειρηματικού μοντέλου** - Business Model Canvas (του Alexander Osterwalder), **τα Επιχειρηματικά οικοσυστήματα** - Business Ecosystems, (του J. Moore), **οι Κλαδικές Συναθροίσεις** (Industry Clusters), **η Θεωρία του Συν-ανταγωνισμού** (co-opetition) των Brendenburger & Nalebuf, **η Στρατηγική του Τζούντο** (Judo Strategy) των Yoffie and Cusumano και **η Αμφιδέξια (ambidextrous) Επιχείρηση** των Tushman and O'Reilly.

Κεφάλαιο 2: Το κεφάλαιο αυτό επιχειρεί να απαντήσει το καίριο ερώτημα

πως διαμορφώνεται η στρατηγική και **γιατί ακόμα και οι πιο αξιθαύμαστες επιχειρήσεις και τα πιο ικανά στελέχη συχνά λαμβάνουν καταστροφικές αποφάσεις στρατηγικής**; Τι μπορούν να κάνουν οι επιχειρήσεις μας για να αποφύγουν τις παγίδες στη στρατηγική σκέψη;

Κεφάλαιο 3: Πολλές φορές οι επιχειρήσεις μας επινοούν εξαιρετικές στρατηγικές. Και όμως συχνά η στρατηγική αποτυγχάνει. Εδώ τα προβλήματα συνήθως εντοπίζονται όχι στη σύλληψη της στρατηγικής αλλά στην υλοποίησή της. Αυτό ακριβώς είναι και το επίκεντρο του τρίτου κεφαλαίου. **Πως μπορούν οι επιχειρήσεις μας να διαχειριστούν τις αλλαγές και να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν.**

Κεφάλαιο 4: Συχνά ακούμε και διαβάζουμε ότι οι επιχειρήσεις μας θα πρέπει να καινοτομούν στρατηγικά, να αλλάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού. **Πως όμως γίνεται αυτό**; Πως μπορεί μια επιχείρηση να καινοτομήσει στρατηγικά; Οι στρατηγικοί καινοτόμοι πετυχαίνουν ή αποτυγχάνουν; Πως αντιδρούν οι υφιστάμενες μεγάλες επιχειρήσεις; Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα στα οποία επιχειρεί να δώσει απαντήσεις το κεφάλαιο τέσσερα.

Κεφάλαιο 5: Γνωρίζετε ότι μερικές από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν είναι πραγματικοί καινοτόμοι αλλά μιμητές; Βεβαίως η μίμηση συνήθως έχει μια αρνητική χροιά, όμως η δημιουργική μίμηση μπορεί να προσδώσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. **Όμως, πως μπορεί μια επιχείρηση να γίνει ένας δημιουργικός μιμητής**; Ποια η διαδικασία; Ποια τα προβλήματα;

Κεφάλαιο 6: Τον τελευταίο αιώνα έχουν δημιουργηθεί δεκάδες χιλιάδες επιχειρήσεων με πολλαπλές δραστηριότητες. Υπάρχει λοιπόν μεγάλη ανάγκη για ξεκαθάρισμα του **πως το “εταιρικό κέντρο” ή στρατηγείο θα ελέγξει, θα καθοδηγήσει και θα προσθέσει αξία στη λειτουργία των θυγατρικών του επιχειρήσεων**. Ακόμα και στην πατρίδα μας παρατηρούμε τη δημιουργία μεγάλων ομίλων επιχειρήσεων οι οποίες ελέγχουν πολλές θυγατρικές εντός και εκτός συνόρων. Κλασσικό παράδειγμα αποτελούν οι μεγάλοι ελληνικοί τραπεζικοί όμιλοι αλλά και πολλές εγχώριες επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς.

Κεφάλαιο 7: **Ποιος διοικεί τις επιχειρήσεις μας**: ο διευθύνων σύμβουλος και η ομάδα ανώτατης διοίκησης ή το **διοικητικό συμβούλιο**; Ποιος ο ρόλος του κάθε ενός; Ποιος αποφασίζει για τη σύσταση του διοικητικού συμβουλίου; Ποιος είναι ο βασικός σκοπός των επιχειρήσεών μας; **Είναι η μεγιστοποίηση της αξίας στον μέτοχο ή η μεγιστοποίηση της αξίας στις ομάδες ενδιαφερομένων της επιχείρησης (stakeholders)**; Τα ερωτήματα αυτά, αλλά και άλλα πραγματεύεται το παρόν κεφάλαιο.

Μέρος 2^ο: Μεγάλες μελέτες περιπτώσεων

Το δεύτερο μέρος του παρόντος αποτελείται από μεγάλο μεγέθους μελέτες περιπτώσεων (KPMG, Enron, Cirque du Soleil, Iridium, Nissan, Ασις Πρόνοια, Teletron, Generic-Vitae). Αξίζει να σταθούμε στις δύο μεγαλύτερες μελέτες περιπτώσεων, αυτές της KPMG και της Enron.

Η Enron αποτελεί πιθανότατα μια από τις πιο εκκωφαντικές καταρρεύσεις εταιρειών στην ιστορία της παγκόσμιας επιχειρηματικότητας. Μια αξιοθαύμαστη εταιρεία η οποία κατέρρευσε “εν μια νυκτί”. Τα διδάγματα από τη μελέτη της Enron είναι πάρα πολλά για όλους μας, ιδιαίτερα μετά τα πρόσφατα προβλήματα που αντιμετωπίζουν μεγάλες ελληνικές (πχ Folli Follie) και διεθνείς επιχειρήσεις (πχ η Carillion μια από τις μεγαλύτερες κατασκευαστικές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο).

Η KPMG (Α και Β Τμήμα) αποτελεί μια εξαιρετική περίπτωση μιας ιδιαίτερα επιτυχημένης επιχείρησης στο χώρο των συμβουλευτικών-ελεγκτικών υπηρεσιών η οποία αποφάσισε να εισάγει στρατηγικές αλλαγές, ενώ ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένη. Αυτό από μόνο του αποτελεί μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα περίπτωση, καθώς οι επιχειρήσεις μας συνήθως αλλάζουν όταν είναι αναγκασμένες να το πράξουν. Πως λοιπόν μια πολύ επιτυχημένη επιχείρηση ξεκινά σημαντικές αλλαγές; Πως πείθει τους ανθρώπους της να αλλάζουν; Πως μαζί με τη στρατηγική είναι απαραίτητο να αλλάξει τα συστήματα, την οργάνωση, το στυλ διοίκησης με απώτερο στόχο να αλλάξει τη συμπεριφορά των ανθρώπων της; Σε τι βαθμό οι αλλαγές αυτές είναι επιτυχημένες; Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που πραγματεύεται η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους μεταπτυχιακούς φοιτητές του Executive MBA και του Διατμηματικού MBA, αλλά και τους προπτυχιακούς φοιτητές του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΟΠΑ, οι οποίοι διάβασαν την προηγούμενη έκδοση του βιβλίου και μου προσέφεραν μια σειρά από εύστοχες παρατηρήσεις και ιδέες βελτίωσης.

Πολύτιμη υπήρξε η συμβολή των εκδοτών του βιβλίου κυρίου και κυρίας Μπένου, στην καλύτερη παρουσίαση του κειμένου και των γραφημάτων. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την κυρία Λαμπάκη (διδάκτορα του ΟΠΑ), τον κ. Κακαλέτρη (υποψήφιο διδάκτορα), τον κ. Βουρλούμη (υποψήφιο διδάκτορα), την κυρία Ρουφογάλη, και τους Παπαδάκη Στέλιο, Παπαδάκη Μιχάλη και Παπαδάκη Επαμεινώνδα. Όλοι οι ανωτέρω με τα εποικοδομητικά τους σχόλια και παρατηρήσεις συνέβαλαν στον εντοπισμό και διόρθωση των λαθών του βιβλίου πριν την τελική εκτύπωσή του.

Τέλος, θα ήθελα να τονίσω ξανά, ότι το βιβλίο αυτό φιλοδοξεί να καλύψει βιβλιογραφικά τις πιο πρόσφατες διεθνείς εξελίξεις σε επιλεγμένα Επίκαιρα

Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Όμως, η όλη προσπάθεια έγινε κάτω από την πίεση των ερευνητικών και διδακτικών μου υποχρεώσεων στο Ο.Π.Α. Είναι πιθανόν οι πολλαπλές μου αυτές υποχρεώσεις καθώς και η πίεση του χρόνου να με οδήγησαν σε σφάλματα ή και ατέλειες για τα οποία και αναλαμβάνω την πλήρη ευθύνη.

Αθήνα, 26 Ιουνίου 2018

Βασίλης Μ. Παπαδάκης

Για επικοινωνία με το συγγραφέα
χρησιμοποιήστε την πιο κάτω διεύθυνση:
Βασίλης Παπαδάκης, Καθηγητής,
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών,
Πατησίων 76, 10434 Αθήνα
Τηλ: 210 - 8203 272
Email: vrap@aeub.gr

Προσωπική Ιστοσελίδα: www2.ode.aueb.gr/papadakis

Ιστοσελίδα Εργαστηρίου Στρατηγικής του Τμήματος ΟΔΕ: www.lbs.aueb.gr

Επιπλέον Υλικό για τους Αναγνώστες του Βιβλίου

Για την πρόσβαση των αναγνωστών του παρόντος βιβλίου σε επιπλέον πληροφόρηση, έχει δημιουργηθεί η προσωπική ιστοσελίδα του συγγραφέα στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, στη διεύθυνση <http://www2 ode.aueb.gr/papadakis/>.

The screenshot displays a website interface for Professor Basilios Papadakis. At the top, there is a navigation bar with links for 'ΑΡΧΙΚΗ', 'ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ', 'ΕΡΕΥΝΑ', 'ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ', 'ΒΙΒΛΙΑ', 'ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ', and 'ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ'. Below the navigation bar, a slide titled 'ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ' (Lectures) is shown, featuring a diagram of arrows pointing right, representing a process or flow. The slide text indicates that the author teaches strategic and operational programs. To the right of the slide, there are two book covers: 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων' (Strategic Management) and 'Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική' (Operational Policy and Strategy). The author's name, 'Παπαδάκης Βασίλειος', is prominently displayed in a dark box at the bottom left of the slide area.

Στη συγκεκριμένη διεύθυνση υπάρχει το εξής περιεχόμενο.

1. **Παρουσίαση του μαθήματος** “Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής” το οποίο διδάσκεται στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ο.Π.Α., καθώς και των απαιτήσεών του, της εξεταζόμενης ύλης κ.α. Παράλληλα, περιγράφονται και άλλα μαθήματα τα οποία διδάσκονται από τον συγγραφέα σε Μεταπτυχιακά και Προπτυχιακά προγράμματα του Πανεπιστημίου.
2. **Περιγραφή των εργασιών** που δίνονται στα πλαίσια του μαθήματος “Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής”,
3. **Διαφάνειες** οι οποίες καλύπτουν τη διδασκόμενη ύλη όλων των κεφαλαίων του βιβλίου.
4. **Πρόσβαση σε ιστοσελίδες** οι οποίες έχουν περιεχόμενο στρατηγικής. Συγκεκριμένα υπάρχει άμεση πρόσβαση σε ιστοσελίδες: α) εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων σε θέματα στρατηγικής, β) άλλων Καθηγητών Πανεπιστημίου

οι οποίοι διδάσκουν μαθήματα Στρατηγικής, γ) διεθνών, κατά κύριο λόγο, περιοδικών τα οποία καλύπτουν θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων

5. Δίνεται η δυνατότητα στον επισκέπτη της ιστοσελίδας να “κατεβάσει” (download) δυνητικά χρήσιμο περιεχόμενο. Αυτό αποτελείται από:

- **άρθρα του συγγραφέα** τα οποία έχουν δημοσιευθεί είτε σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά, είτε σε ελληνικά περιοδικά και εφημερίδες και τα οποία άπτονται των αντικειμένων που καλύπτει το βιβλίο
- **Μελέτες περιπτώσεων** οι οποίες διδάσκονται στο βασικό μάθημα Στρατηγικής που διδάσκεται σε διάφορα Τμήματα του ΟΠΑ (πχ μελέτη περίπτωσης της Swatch)
- **Αποτελέσματα ερευνών** οι οποίες διεξήχθησαν στην Ελλάδα (πχ αποτελέσματα της έρευνας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων)

Έρευνα σε θέματα Στρατηγικής στο Τμήμα ΟΔΕ του ΟΠΑ

Όσοι αναγνώστες ενδιαφέρονται για την έρευνα η οποία διεξάγεται στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΟΠΑ, σε θέματα στρατηγικής, μπορούν να επισκεφθούν την ιστοσελίδα του **“Εργαστηρίου Επιχειρησιακής Στρατηγικής”** στη διεύθυνση (www.lbs.aueb.gr)

The screenshot displays the website for the Lab of Business Strategy (LBS) at the Athens University of Economics and Business (AUEB). The header includes the LBS logo and navigation links: ΑΡΧΙΚΗ, ABOUT, ΕΡΕΥΝΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ, ΟΜΑΔΑ, ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ, ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ, DOWNLOADS, ΜΑΘΗΜΑΤΑ, ΝΕΑ. The main content area features a collage of journal covers, including Strategic Management, Organization Science, BJM, JOM, Journal of Management Studies, and European Management Journal. A central banner reads "Δημοσιεύσεις των μελών του Εργαστηρίου". Below this is a "NEA - ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ" section with four items:

Image	Text
	<p>Ερευνητικό Σεμινάριο: How to publish in top journals and mentor PhD students</p> <p>Ημερομηνία: Τρίτη, 22 Μαΐου 2018Ωρα: 15:00 - 17:00Τοποθεσία: Κτήριο επί της οδού...</p>
	<p>Ερευνητικό Σεμινάριο: How to publish in top journals and network in the Academia</p> <p>Ημερομηνία: Δευτέρα, 21 Μαΐου 2018Ωρα: 15:30 - 17:30Τοποθεσία: Κτήριο επί της οδού...</p>
	<p>Διάκριση στο διεθνές Συνέδριο του Strategic Management Society</p> <p>Άρθρο του Υποψηφίου Διδάκτορα Σταύρου Βουρλούμη και του Καθηγητή Βασιλείου Παπαδό...</p>
	<p>Άρθρο υποψήφιο για Best Paper στο Strategic Management Society</p> <p>Άρθρο του υποψηφίου διδάκτορα Σ. Βουρλούμη και του καθηγητή Β. Παπαδάκη με τίτλο...</p>

ΜΕΡΟΣ 1^ο
ΘΕΩΡΙΑ

ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Τίποτα, ούτε όλοι οι στρατοί του κόσμου δεν μπορούν να σταματήσουν μια ιδέα της οποίας ο καιρός έχει έλθει.

Victor Hugo

Είναι λάθος να κοιτάς πολύ μακριά στο μέλλον. Μπορείς να διαχειριστείς ένα κρίκο στην αλυσίδα του πεπρωμένου κάθε φορά.

Winston Churchill (1874-1965)

Είναι προτιμότερο να ξέρεις μερικές ερωτήσεις παρά όλες τις απαντήσεις.

James Thurber

Αδύνατο σημαίνει ότι δεν έχεις βρει τη λύση ακόμα.

Unknown

Η Φαντασία είναι πιο σημαντική από τη γνώση.

Albert Einstein (1879-1955)

1.1 Εισαγωγή

Αναμφισβήτητα ο Michael Porter με την έρευνά του και τη διδασκαλία του έχει σφραγίσει τον χώρο της επιχειρησιακής στρατηγικής. Όμως συχνά οι απόψεις του, όπως οι απόψεις κάθε πρωτοπόρου, έχουν αμφισβητηθεί. Πολλοί νεότεροι ακαδημαϊκοί αλλά και στελέχη εταιρειών συμβούλων έχουν προσπαθήσει να παρουσιάσουν νέες θεωρίες και τεχνικές.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει μερικές από τις πιο σύγχρονες απόψεις περί στρατηγικής όπως αυτές έχουν εκφραστεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Στο πρώτο μέρος γίνεται μια συνοπτική αναφορά στη θεωρία της ανταγωνιστικής στρατηγικής όπως αυτή παρουσιάστηκε από τον Καθηγητή Porter.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι νεότερες συνεισφορές στο αντικείμενο, όπως:

- 1. η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών** (blue ocean strategy) των Kim and Mauborgne,
- 2. το επιχειρηματικό μοντέλο** (του Gary Hamel),
- 3. Ο καμβάς του Επιχειρηματικού μοντέλου -BUSINESS MODEL CANVAS** (του Alexander Osterwalder)
- 4. Τα Επιχειρηματικά οικοσυστήματα** - Business Ecosystems, (του J. Moore)
- 5. Οι Κλαδικές Συναθροίσεις** (Industry Clusters),
- 6. η Θεωρία του Συν-ανταγωνισμού** (co-opetition) των Brendenburger & Nalebuf,
- 7. η Στρατηγική του Τζούντο** (Judo Strategy) των Yoffie and Cusumano,
- 8. Η Αμφιδέξια** (ambidextrous) Επιχείρηση των Tushman and O'Reilly

Το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται με τον προβληματισμό του πόσο δύσκολο είναι μια επιχείρηση να εφαρμόσει τις πιο πάνω ιδέες. Για να γίνει αυτό μια επιχείρηση πρέπει να γίνει μια “αμφιδέξια” επιχείρηση, δηλαδή μια στρατηγική που θα πρέπει να επιτυγχάνει στο παρόν ενώ ταυτόχρονα θα οραματίζεται και θα δημιουργεί το μέλλον (διπλή/αμφιδέξια στρατηγική). Αλήθεια, χρειαζόμαστε και αμφιδέξιους μάνατζερ για να το επιτύχουν αυτό; Χρειαζόμαστε και αμφιδέξιες οργανωτικές δομές, συστήματα κ.λπ.; Πόσο εύκολο είναι αυτό; Με τις σκέψεις αυτές κλείνει το κεφάλαιο 1.

1.2 Τμήμα Πρώτο: Συνοπτική Παρουσίαση Των Βασικών Απόψεων του Michael Porter

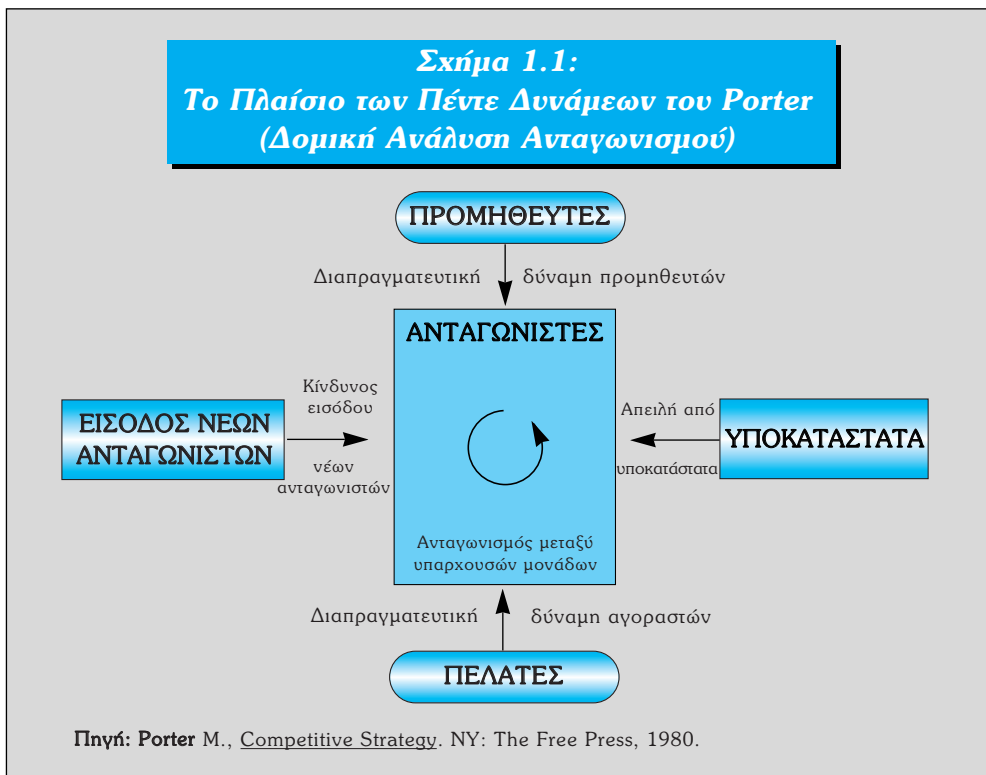
Στα μέσα της δεκαετίας του 1970 ο Καθηγητής του Harvard Business School, Michael Porter, άρχισε να εξετάζει τις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την

ανταγωνιστική στρατηγική. Ως αποτέλεσμα αυτής της διερεύνησης μια πλειάδα τεχνικών παρουσιάστηκαν από τον Porter τη δεκαετία του 1980 και πολύ γρήγορα βρήκαν τεράστια απήχηση τόσο στον ακαδημαϊκό, όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο.



1.2.1 Οι Πέντε Δυνάμεις

Ακρογωνιαίο λίθο της πρότασης του Porter αποτελεί η τεχνική των πέντε δυνάμεων (Porter's five forces). Αυτή υποστηρίζει ότι σε οποιαδήποτε αγορά υπάρχουν πέντε δυνάμεις: οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, τα υποκατάστατα και ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών (Σχήμα 1.1.).^{1,2}



Ο Porter υποστηρίζει ότι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των πέντε δυνάμεων, σε οποιοδήποτε κλάδο μας δίνουν μια καλή εικόνα για την ελκυστικότητα του κλάδου. Δηλαδή, κατά πόσο μια επιχείρηση αξίζει να δραστηριοποιηθεί στον συγκεκριμένο κλάδο ή αξίζει να εισέλθει σ' αυτόν. Για παράδειγμα, λογικά καμία επιχείρηση δεν θα ήθελε να εισέλθει σε έναν κλάδο στον οποίο υπάρχει

πόρων, η έρευνα και ανάπτυξη και οι προμήθειες. Στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάσει αποτελεσματικά τόσο τις κύριες όσο και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες ώστε να δημιουργήσει αξία για τον πελάτη.*

1.2.4 Κριτική της Θεωρίας του Porter

Χωρίς αμφιβολία, ο Michael Porter συνέβαλε όσο κανείς άλλος στην προώθηση της στρατηγικής σκέψης.⁵ Η θεωρία του όμως παρά τα πλεονεκτήματά της δέχτηκε αυστηρή κριτική (κάποιες φορές δικαιολογημένα, άλλες όχι).^{6,7,8}

Έχει υποστηριχθεί, μεταξύ άλλων,⁹ ότι η θεωρία των γενικών ανταγωνιστικών στρατηγικών, στερείται εμπειρικών δεδομένων. Η έλλειψη τέτοιων δεδομένων οδηγεί στην αδυναμία των γενικών στρατηγικών του Porter να αποδείξουν την επάρκειά τους σαν περιγραφικό σύστημα και να βελτιώσουν ή να επικαιροποιήσουν τις θέσεις τους σχετικά με τις διαφορές της απόδοσης διαφορετικών στρατηγικών μοντέλων. Συγχρόνως, υποστηρίζεται¹⁰ ότι το μοντέλο του Porter, ακόμα και εάν φαίνεται απλό, κρύβει έναν μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας. Για παράδειγμα, δεν προσδιορίζει σαφώς τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και εταιρικής απόδοσης. Τέλος, πολλοί αμφισβητούν ακόμα και τη δυνατότητα γενίκευσης των στρατηγικών αυτών στο σύνολο των επιχειρήσεων.¹¹

Όμως, δεν μπορούμε να παραγνωρίσουμε ότι η θεωρία του Porter τόνισε για πρώτη φορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το τοποθέτησε στην κορυφή της λίστας των παραγόντων που οδηγούν σε στρατηγική επιτυχία. Παράλληλα, ήταν ο πρώτος που τόνισε την σημασία της κατανόησης της αλυσίδας αξίας, ενώ το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού ακόμα και σήμερα χρησιμοποιείται ευρύτατα από τις επιχειρήσεις για την κατανόηση των δυνάμεων που επηρεάζουν την αγορά τους.

1.3 Τμήμα Δεύτερο: Νεότερες Συνεισφορές στη Στρατηγική (μετά τον M. Porter)

1η Συνεισφορά: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών των Kim and Mauborgne (Blue Ocean Strategy-BOS)

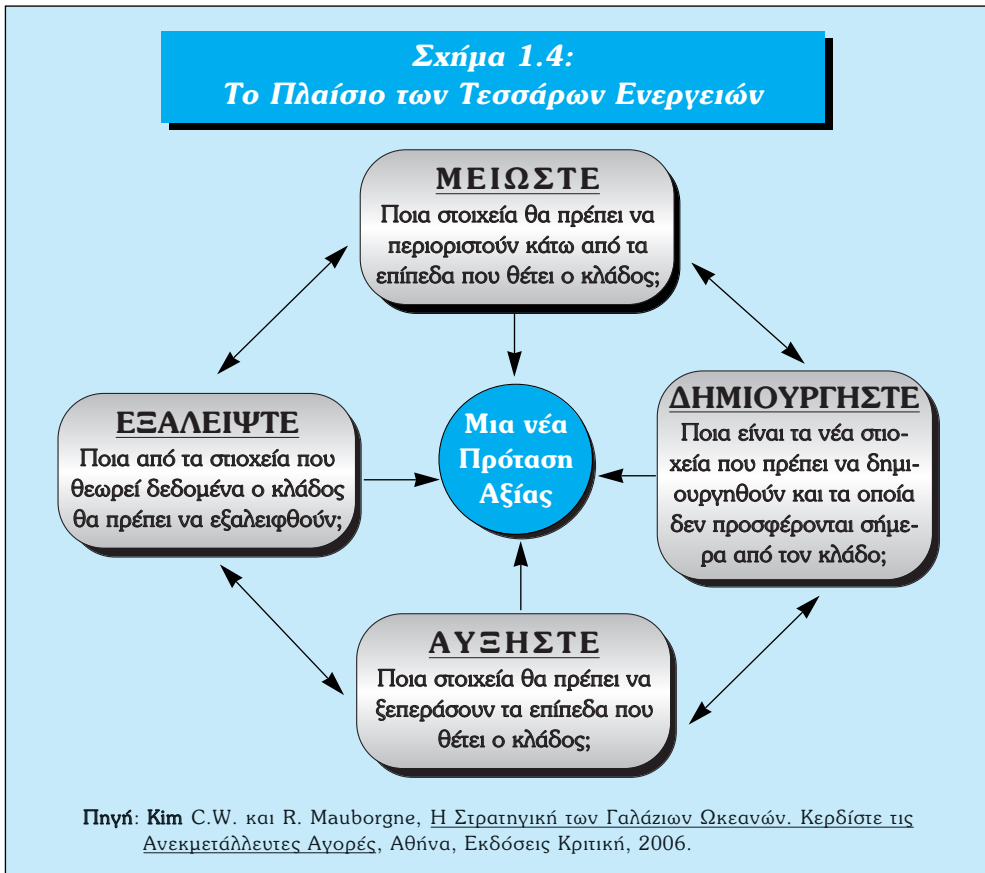
Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα βιβλία στο χώρο της στρατηγικής τις τελευταίες δύο δεκαετίες δημιουργήθηκε από τους καθηγητές του Insead Business School, Chan Kim και Renee Mauborgne. Το βιβλίο ονομάζεται “στρατηγική των γαλάζιων

* Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την Αλυσίδα Αξίας βλ. Παπαδάκης Β. Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία», 8η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016.

ii. Το Πλαίσιο των 4 Ενεργειών (Four actions framework)

Το δεύτερο εργαλείο σχεδίασης μιας στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών αφορά τις απαντήσεις που καλείται να δώσει η καινοτόμος επιχείρηση σε καίρια ερωτήματα σχετικά με τον κλάδο της. Συγκεκριμένα, έχοντας κατανοήσει τα χαρακτηριστικά στα οποία φαίνονται να ανταγωνίζονται οι παίκτες του κλάδου, θα πρέπει να απαντήσει σε τέσσερα ερωτήματα (**τι Αυξάνω, τι Μειώνω, τι Εξαλείφω και τι Δημιουργώ**). Πιο συγκεκριμένα (Σχήμα 1.4).

1. Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να **αυξηθούν** σε επίπεδα υψηλότερα από αυτά που προσφέρει ο κλάδος;
2. Ποια από τα υφιστάμενα χαρακτηριστικά θα πρέπει να **μειωθούν/περιοριστούν** κάτω από τα επίπεδα του κλάδου;
3. Ποια από τα υφιστάμενα χαρακτηριστικά του κλάδου θα πρέπει να **εξαλειφθούν**, καθώς ο κλάδος τα θεωρεί “δεδομένα”, χωρίς όμως να προσφέρουν κάτι ουσιαστικό στον πελάτη;



Ο πίνακας 1.1 συνοψίζει τις έξι τακτικές για δημιουργία στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα και ορισμένες επιχειρήσεις που ταιριάζουν σε κάθε μια από αυτές τις τακτικές.

1.4 Πόσο Διάρκει ένας Γαλάζιος Ωκεανός; Μπορεί να Μετατραπεί σε Κόκκινο;

Οι προηγούμενες παράγραφοι περιέγραψαν τις έξι τακτικές δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών. Όμως η δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού ούτε εύκολη είναι, ούτε η επιτυχία διαρκεί για πάντα. Ελάχιστες επιχειρήσεις καταφέρνουν να διατηρηθούν στην επιτυχία για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Οι περισσότερες συχνά αντιμετώπισαν προβλήματα είτε από δικά τους λάθη είτε από επιτυχημένες στρατηγικές των ανταγωνιστών, όπως το παράδειγμα της Curves καταδεικνύει.

Curves

Μελέτη Περίπτωσης: Πως “ξεθώριασε” ο γαλάζιος ωκεανός των γυμναστηρίων curves

Όπως είδαμε στις προηγούμενες παραγράφους τα Curves ιδρύθηκαν το 1992 στο Τέξας και αποτελούν μια αλυσίδα γυμναστηρίων που απευθύνεται αποκλειστικά σε γυναίκες. Από το 1995 έως το 2007 εξαπλώθηκαν μέσω δικαιοχρησίας σε χιλιάδες σημεία.

Με αυτή την καινοτομική προσέγγιση τα Curves κατάφεραν να μην είναι άμεσα αντιμέτωπα με τον ανταγωνισμό των συνηθισμένων γυμναστηρίων. Η ικανότητα των Curves να “χτυπήσουν μια φλέβα χρυσού” οδήγησε την εταιρεία σε μια αλματώδη ανάπτυξη μέχρι το 2007. Τότε φάνηκαν τα πρώτα προβλήματα με πώση της κερδοφορίας και σημαντική μείωση των γυμναστηρίων. Μάλιστα μέσα σε ένα χρόνο, ο αριθμός των γυμναστηρίων μειώθηκε κατά 10% παγκοσμίως.

Το 2012 η αλυσίδα των Curves εξαγοράστηκε από τη North Castle Partners, μια επενδυτική εταιρεία. Οι νέοι ιδιοκτήτες καταλογίζουν την αποτυχία συνέχισης της επικερδούς ανάπτυξης στους *franchisees* αλλά και στην *ταχύτητα της ανάπτυξης*. Η επιχείρηση υπεραναπτύχθηκε και δεν έδωσε τη δέουσα προσοχή: α) στη λεπτομερή αξιολόγηση των νέων franchisees β) στην προσέγγιση νέων πελατών στα πολυπληθή γυμναστήριά της και γ) στην παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών.



Οι νέοι ιδιοκτήτες των Curves σχεδιάζουν μια στρατηγική διάσωσης, η οποία περιλαμβάνει κυρίως την αναζήτηση νέων franchisees, οι οποίοι θα ανταποκρίνονται στα πρότυπα των πιο επιτυχημένων υφιστάμενων franchisees. Επίσης, στοχεύει στην ενδυνάμωση των υφιστάμενων κυκλικών προγραμμάτων γυμναστικής, στην προώθηση και πώληση αθλητικών ενδυμάτων και υγιεινών

ουργία της μέχρι και την υλοποίησή της.

Όμως ακόμα και το πιο πολύτιμο μαργαριτάρι μπορεί να έχει κάποιο ψεγάδι. Αν υπάρχει κάποια κριτική που μπορεί να ασκηθεί στο παρόν βιβλίο, αυτή έχει να κάνει με το γεγονός ότι αν προσπαθήσουμε να μελετήσουμε όλες τις επιτυχημένες στρατηγικές κινήσεις που γνωρίζουμε και διδάσκουμε τους φοιτητές μας, **ΟΛΕΣ** ανεξαιρέτως θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως στρατηγικές γαλάζιων ωκεανών.

Επιπρόσθετα, ο αναγνώστης αναρωτιέται αν κανένας μπορεί να υιοθετήσει τις προτάσεις των Kim και Mauborgne σε μια συστηματική βάση. Αυτό είναι πράγματι δύσκολο γιατί απαιτούνται πολύπλευρες ικανότητες, γνώσεις και ζωηρή φαντασία. Για να γίνουν πράξη αυτά απαιτείται τόσο πειθαρχία όσο και έμπνευση.²⁶

Ακόμα θα μπορούσε να “καταλογίσει” κάποιος στους συγγραφείς ότι πολλές από τις τεχνικές αλλά και τις προτάσεις τους φαίνονται προφανείς. Τόσο προφανείς που ενδεχομένως ο αναγνώστης να μείνει με το ερώτημα γιατί ο καθένας δεν υιοθετεί την προτεινόμενη από το βιβλίο προσέγγιση. Όμως στους πιθανούς επικριτές θα μπορούσε κάποιος να απαντήσει με την ιστορία του αυγού του Κολόμβου. Ο Χριστόφορος Κολόμβος, ο άνθρωπος που ανακάλυψε την νέα ήπειρο, παρευρίσκεται σε ένα δείπνο προς τιμή του. Με έκπληξη διαπιστώνει ότι κάποιοι κριτικάρουν την ανακάλυψή του ως τυχαίο ταξίδι προς τη δόξα. **Τότε ο Κολόμβος ζητάει από τους επικριτές να κάνουν ένα αυγό να στηθεί όρθιο στο τραπέζι. Φυσικά, παρά τις επανειλημμένες προσπάθειες τους οι επικριτές αποτυγχάνουν. Τότε ο ίδιος ο Κολόμβος τοποθετεί το αυγό στο τραπέζι σπάζοντας λίγο το κέλυφος ώστε να κατορθώσει να μείνει όρθιο. Κοιτάζοντας τους επικριτές αναφώνησε. Πράγματι είναι το ευκολότερο πράγμα στον κόσμο, ο καθένας μπορεί να το κάνει αρκεί να του το δείξουν!**”.

2η Συνεισφορά: Στρατηγική και Επιχειρηματικό Μοντέλο (Business Model) σύμφωνα με τον Gary Hamel

Μελετώντας το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τα τελευταία 40 χρόνια, μπορούμε με βεβαιότητα να μιλήσουμε για καταγιστικές αλλαγές. Ως συνέπεια των μεγάλων αυτών αλλαγών τα διλήμματα τα οποία απασχολούν τα στελέχη



των επιχειρήσεων είναι πολλά και βασανιστικά. Μεταξύ των κύριων διλημμάτων είναι: ποιοί θα είναι οι ανταγωνιστές μας αύριο; Από που θα προέλθει ο ανταγωνισμός; Τι ικανότητες απαιτούνται για να επιβιώσουμε σε ένα τέτοιο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον; Ποιά θα πρέπει να είναι η πορεία μας προς το μέλλον; Ποιές θα πρέπει να είναι οι δικές μας κινή-

αλλά και επηρεάζει τόσο την επιλογή του πελάτη, όσο και την πρόταση αξίας προς αυτόν.



Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο για να επιτύχει δεν απαιτεί μόνο τη στενή σχέση και συνδυασμό μεταξύ των τεσσάρων πιο πάνω συστατικών. Είναι αναγκαίο να παρέχει και δυνητική κερδοφορία μέσα από την *αποτελεσματική του λειτουργία*, τη διαφορετικότητά του σε σχέση με τους ανταγωνιστές, και τις *δυνατότητες που προσφέρει για αύξηση της κερδοφορίας*.

Πότε μια επιχείρηση θα πρέπει να αναζητά ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο;

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει συνεχώς να αναζητούν νέες στρατηγικές, νέα επιχειρηματικά μοντέλα, νέους τρόπους να ανταγωνιστούν και να τοποθετηθούν στην αγορά τους. Όμως και εδώ τα ερωτήματα είναι πολλά. **Πότε** μια επιχείρηση θα

λογιστή με αποτέλεσμα άλλες επιχειρήσεις σήμερα να κυριαρχούν (Microsoft, Intel, Dell). Ακόμα και η μεγάλη Nokia αναγκάστηκε να εγκαταλείψει τον τομέα των συσκευών κινητής τηλεφωνίας και να επικεντρωθεί στα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα.

Οι λόγοι για τους οποίους οι υφιστάμενες επιχειρήσεις σε μια αγορά αδυνατούν συνήθως να προσαρμοστούν σε μεγάλες αλλαγές είναι πολλοί, και μια λεπτομερής ανάλυσή τους ξεφεύγει από τους στόχους του παρόντος βιβλίου. Όμως, μεταξύ των βασικών αιτίων αδυναμίας προσαρμογής είναι τα “**επιχειρησιακά στερεότυπα**” που διαχρονικά αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις (τα στερεότυπα αναλύονται στο κεφάλαιο 2).³¹

Δεν υπάρχει επιχείρηση που να μην έχει αναπτύξει στερεότυπα, ούτε η ύπαρξή τους είναι απαραίτητα κάτι αρνητικό. Όμως, τα στερεότυπα που αναπτύσσονται σε μια επιχείρηση επηρεάζουν τη λήψη πολύ σημαντικών αποφάσεων που άπτονται της στρατηγικής, των θεμελιωδών ικανοτήτων που επιλέγει να αναπτύξει, των σχέσεών της με τους πελάτες ή τους συνεργάτες της. Κατά συνέπεια τα στερεότυπα επηρεάζουν το επιχειρηματικό μοντέλο της κάθε επιχείρησης. Συχνά προϋπόθεση αλλαγής του επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης είναι η **δημιουργική αμφισβήτηση** των στερεοτύπων της. Αυτό είναι ίσως και το πλέον δύσκολο να επιτευχθεί, και ένα μεγάλο μέρος του κεφαλαίου 2, το οποίο ακολουθεί, αφιερώνεται στον στόχο αυτό.

3η Συνεισφορά: Ο Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvass) του Osterwalder

Ο Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvass είναι ένα σχετικά νέο εργαλείο στρατηγικής σκέψης που επινοήθηκε από τον Alexander

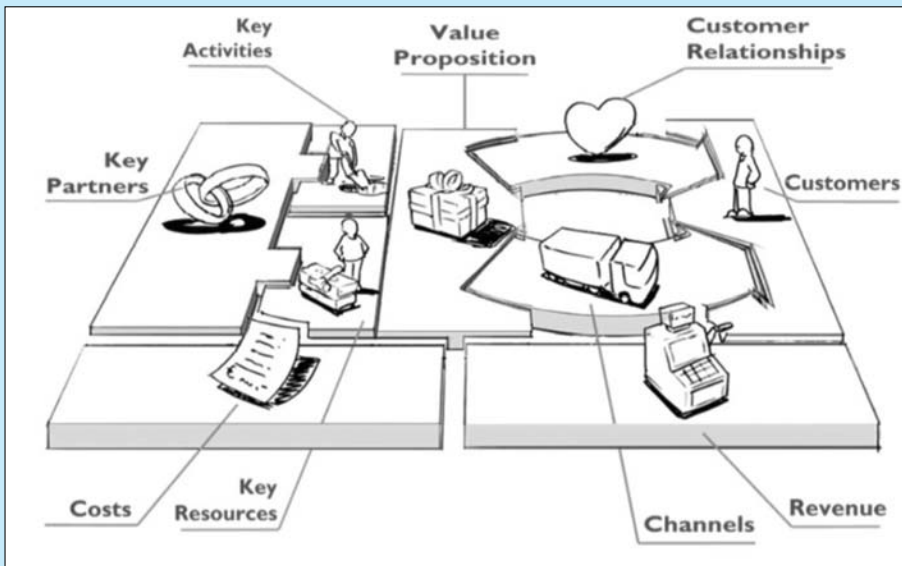


Osterwalder, έναν Ελβετό συγγραφέα, σύμβουλο επιχειρήσεων και επιχειρηματία, το 2010³². Πρόκειται για έναν οπτικό χάρτη στον οποίο απεικονίζονται τα διάφορα στοιχεία της πρότασης αξίας μιας επιχείρησης τα οποία κατατάσσονται σε εννέα διακριτές ενότητες (blocks). Μέσω αυτών παρουσιάζεται το πως μια επιχείρηση δημιουργεί και προσφέρει αξία και πως αμείβεται γι’ αυτό. Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο καθώς είναι εύκολο στην κατανόηση, απλοποιεί τις διαδικασίες και παρουσιάζει μία κοινή οπτική της επιχείρησης για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη της. Οι 9 ενότητες είναι οι εξής (Σχήμα 1.9),

1. Τμήματα αγοράς (**Customer Segments**)
2. Πρόταση αξίας (**Value Proposition**)
3. Δίκτυα (**Channels**)

4. Σχέσεις με πελάτες (**Customer relationships**)
5. Ροές εσόδων (**Revenue stream**)
6. Βασικοί πόροι (**Key resources**)
7. Βασικές δραστηριότητες (**Key activities**)
8. Βασικοί συνεργάτες (**Key partners**)
9. Δομή κόστους (**Cost structure**)

Σχήμα 1.9:
Ο Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου



Πηγή: Osterwalder A. and Y. Pigneur, *Business model Generation*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2010.

Τμήματα αγοράς (Customer Segments)

Η πρώτη ενότητα του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου αναφέρεται στα τμήματα της αγοράς, δηλαδή τις διαφορετικές κατηγορίες των πελατών στις οποίες επιθυμεί η επιχείρηση να προσφέρει αξία. Οι πελάτες αποτελούν το βασικότερο στοιχείο ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτοί συνήθως κατηγοριοποιούνται με βάση τις διαφορετικές ανάγκες που έχουν, τα διαφορετικά κανάλια μέσω των οποίων τους προσεγγίζει η επιχείρηση, τις σχέσεις που αναπτύσσει μαζί τους, αλλά και τις διαφορετικές τιμές που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.

4η Συνεισφορά: Επιχειρηματικά οικοσυστήματα (Business Ecosystems) κατά τον James. Moore

Εισαγωγή

Πολλοί κλάδοι σήμερα συμπεριφέρονται σαν ένα μαζικά διασυνδεδεμένο δίκτυο επιχειρήσεων, τεχνολογιών, πελατών και προϊόντων. Ίσως το πλέον ευρέως γνωστό παράδειγμα είναι ο κλάδος της πληροφορικής. Σε αντίθεση με το περιβάλλον της δεκαετίας του 1960 και του 1970, όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις ήταν κάθετα ολοκληρωμένες (παράγοντας η κάθε μια για τον εαυτό της όχι μόνο το τελικό προϊόν αλλά και πολλά από τα εξαρτήματά του), ο κλάδος σήμερα έχει “αποκαθετοποιηθεί”, υποδιαιρούμενος σε μεγάλο αριθμό τομέων και επιχειρήσεων που παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα, τεχνολογίες και υπηρεσίες. Ο βαθμός της αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι πραγματικά εκπληκτικός, με εκατοντάδες συχνά επιχειρήσεις να συμμετέχουν στο σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή, ή την υλοποίηση ακόμα και ενός μεμονωμένου προϊόντος.^{36,37}



Εξαιτίας αυτής της όλο και περισσότερο κατακερματισμένης διάρθρωσης πολλών κλάδων, η έμφαση του ανταγωνισμού μετατοπίζεται από τη διαχείριση των εσωτερικών πόρων, στη διαχείριση μιας πλειάδας παραγόντων που βρίσκονται εκτός της άμεσης ιδιοκτησίας και του ελέγχου της επιχείρησης. Για παράδειγμα τόσο η Apple, όσο και η Samsung, είναι το επίκεντρο ενός οικοσυστήματος που αποτελείται από χιλιάδες επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν προγράμματα, εφαρμογές, εξαρτήματα κλπ³⁸.

Σύμφωνα με τον Moore³⁹, βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός καινοτομικού προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας, είναι η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές, τους ενδιάμεσους διανομείς ακόμα και με τους πελάτες. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι ο κυριότερος παράγοντας, που ανακόπτει την ταχύτητα με την οποία αναπτύσσονται νέες καινοτομίες, δεν είναι η έλλειψη νέων ιδεών, τεχνολογίας ή επενδυτικού κεφαλαίου, αλλά η αδυναμία των επιχειρήσεων να συνεργαστούν με τις άλλες συνιστώσες του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος. Κατά την υλοποίηση της καινοτομίας, η συνεργασία και η συμμαχία αναδεικνύονται εξαιρετικά σημαντικές.

Για να το πετύχει αυτό μια επιχείρηση, θα πρέπει να αναπτύξει μια “**συνείδηση οικοσυστήματος (ecosystem)**”. Όπως δηλαδή στη φύση ένα ζώο ή φυτό είναι κυρίαρχο στο οικοσύστημα που ζει, αλλά συνεργάζεται και εξαρτάται από τους ανταγωνιστές και τους υπόλοιπους περιβαλλοντικούς παράγοντες για να επιβιώσει, έτσι και μια επιχείρηση που αναπτύσσεται σε ένα συγκεκριμένο οικοσύστημα και

5η Συνεισφορά: Κλαδικές Συναθροίσεις (Clusters)

Οι **κλαδικές συναθροίσεις** (industry clusters) ή **κλαδικές συσπειρώσεις** ή **συστάδες επιχειρήσεων**¹ όπως συχνά αναφέρονται στη βιβλιογραφία, είναι σύμφωνα με τον Michael Porter «γεωγραφικά συγκεντρωμένες ομάδες επιχειρήσεων και συσχετισμένων οργανισμών σε ένα συγκεκριμένο κλάδο που ενώνονται με ομοιότητες και συμπληρωματικότητες». ⁴⁸

Οι επιχειρήσεις που απαρτίζουν μια κλαδική συνάθροιση συχνά συνεργάζονται, ενώ ταυτόχρονα είναι και ανταγωνιστές. Πιο συγκεκριμένα, σε μία συστάδα επιχειρήσεων μπορεί να συμμετέχουν προμηθευτές, εταιρείες παροχής υπηρεσιών, πανεπιστήμια, εμπορικές ενώσεις, ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ή ακόμα και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παρεμφερείς κλάδους. Υπάρχουν διαφορετικές μορφές κλαδικών συναθροίσεων, ανάλογα με το βάθος και την πολυπλοκότητά τους και συχνά μπορεί να εκτείνονται σε διαφορετικές περιοχές. Στη συνέχεια ακολουθεί η περιγραφή μιας κλαδικής συνάθροισης στον χώρο της μόδας που έχει αναπτυχθεί στη γειτονική Ιταλία.

Μελέτη Περίπτωσης:

Η Ιταλική κλαδική συνάθροιση στο χώρο της μόδας:

Το ιταλικό cluster, που φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, περιλαμβάνει επιχειρήσεις που ασχολούνται με την υπόδηση, την ένδυση, τις τσάντες και τα αξεσουάρ. Όλες οι επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα που σχετίζονται με τη μόδα.

Η απαρτίωση του συνόλου των επιχειρήσεων που το απαρτίζουν είναι αδύνατη, καθώς είναι πάρα πολλές, συχνά μικρές ή και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Σε αυτή την κλαδική συσπείρωση συμμετέχουν επιχειρήσεις παραγωγής συμπληρωματικών προϊόντων (διάφορα δερμάτινα προϊόντα, μηχανήματα), αλλά και ανταγωνιστικών. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν συνέργειες από τη χρήση κοινών πρώτων υλών, παρόμοιας τεχνολογίας και κοινών δικτύων διανομής. Ωστόσο, παράλληλα ανταγωνίζονται τόσο σε επίπεδο προϊόντων, όσο και σε επίπεδο μάρκετινγκ αφού χρησιμοποιούν τα ίδια μέσα προβολής και έχουν παρόμοια τοποθέτηση στην αγορά.

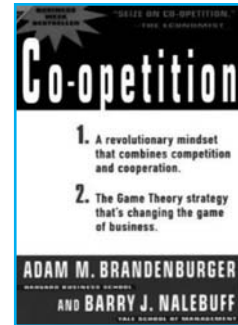
¹ Οι όροι “κλαδική συνάθροιση”, “κλαδική συσπείρωση”, “συνεργατικός συνασπισμός” ή ακόμα και “συστάδα επιχειρήσεων” χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία για να περιγράψουν τον αγγλικό όρο industrial clusters. Μάλιστα συχνά στην καθομιλουμένη χρησιμοποιείται ο αγγλικός όρος. Στο παρόν κείμενο χρησιμοποιείται (κατά κύριο λόγο) ο όρος κλαδική συνάθροιση, χωρίς να αποκλείονται οι άλλοι όροι.

10. Αναγνώριση των ενδιαφερόντων και αναγκών των υπολοίπων μελών

11. Αποδοχή από το σύνολο της επιχείρησης της συνεργασίας

6η Συνεισφορά: Η Θεωρία του “Συν-ανταγωνισμού” (Co-opetition) των Brandenburger and Nalebuff

Η νέα αυτή πρόταση στρατηγικής αναπτύχθηκε από τον Adam Brandenburger, καθηγητή στο Harvard, και από τον Barry Nalebuff καθηγητή στο Yale. Εμπνευσμένοι από την Θεωρία των Παιγνίων των Neumann και Morgenstern υποστηρίζουν ότι ο χώρος των επιχειρήσεων πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα παιχνίδι. Ένα παιχνίδι με μια όμως σημαντική διαφορά: για να επιτύχει μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να χάσουν κάποιες άλλες⁶¹. Υποστηρίζουν ότι ταυτόχρονα μπορεί να συνυπάρχουν η συνεργασία και ο ανταγωνισμός (**Cooperation + Competition = Co-opetition**). Υπάρχει συνεργασία όταν δημιουργείς-διαμορφώνεις μια αγορά και ανταγωνισμός όταν μοιράζεσαι την αγορά με τους άλλους παίκτες.⁶²



Σύμφωνα με τους Brandenburger & Nalebuff στη σκακιέρα του ανταγωνισμού πρέπει να έχεις την ικανότητα να αλλάζεις το παιχνίδι ο ίδιος και όχι να αναγκάζεσαι να παίζεις το παιχνίδι που σου επιβάλλουν οι άλλοι. Για να το κάνεις αυτό πρέπει πρώτα να κατανοήσεις ποιοι συμμετέχουν στο παιχνίδι και τις αλληλεπιδράσεις που υφίστανται. Μια επιχείρηση έχει προμηθευτές (suppliers), πελάτες (customers), ανταγωνιστές (competitors) και αυτούς που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα και υποστηρικτικές υπηρεσίες (complementors). Μεταξύ αυτών και της επιχείρησης αναπτύσσονται δυνάμεις όπως φαίνεται από το Σχήμα 1.15.

Η αλλαγή του παιχνιδιού έρχεται μέσα από την αλλαγή των βασικών συστατικών του. Σε κάθε παιχνίδι υπάρχουν πέντε βασικά συστατικά μέρη που οι Brandenburger και Nalebuff τα ονομάζουν **PARTS** που προκύπτει από τον συνδυασμό των αρχικών τους⁶³:

- **Παίκτες (Players)**: Είναι οι συμμετέχοντες στο παιχνίδι
- **Αξίες (Added Values)** που προσφέρουν στο παιχνίδι οι παίκτες
- **Κανόνες (Rules)**: Οι κανονισμοί που ισχύουν στο παιχνίδι
- **Τακτικές (Tactics)**: Οι κινήσεις που κάνουν οι παίκτες για να αλλάξουν το παιχνίδι προς όφελός τους
- **Όρια (Scope)**: Τα όρια μέσα στα οποία παίζεται το παιχνίδι

Αλλάζοντας τα συστατικά του παιχνιδιού μπορεί μια επιχείρηση να μεταβάλλει την υφιστάμενη κατάσταση ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα:

Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής πρέπει να προσεχθούν τα εξής⁶⁷:

- ▶ Η ιδέα ότι η κατάσταση είναι και θα παραμείνει αμετάβλητη είναι λανθασμένη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθούν να την αλλάξουν προς όφελός τους.
- ▶ Η αλλαγή του παιχνιδιού δεν συνεπάγεται πάντα την πρόκληση ζημίας στους άλλους παίκτες. Αντίθετα, μπορεί να φέρει αποτελέσματα ταυτόχρονου οφέλους στους παίκτες (win-win).
- ▶ Οι τακτικές εύκολα αντιγράφονται. Αυτό, ωστόσο, δεν είναι απαραίτητα αρνητικό. Η μίμηση ενδέχεται να είναι και υγιής.
- ▶ Το παιχνίδι πρέπει να παρατηρείται σφαιρικά και σε όλες τις διαστάσεις του. Δεν πρέπει να δίνεται μόνο προσοχή στους ανταγωνιστές αλλά και στις άλλες εμπλεκόμενες ομάδες.
- ▶ Η χρησιμοποίηση των παραγόντων αλλαγής του παιχνιδιού πρέπει να γίνεται με προσοχή για να ωφεληθεί η επιχείρηση από την αλλαγή.
- ▶ Η αλλαγή του παιχνιδιού είναι μια αέναη/συνεχής διαδικασία. Και οι άλλοι παίκτες θα προσπαθήσουν να αλλάξουν το παιχνίδι προς όφελος ή όχι της επιχείρησης. Συνεχώς υπάρχουν ευκαιρίες για μεγαλύτερη αξία ή/και απειλές.

7η Συνεισφορά: Η Στρατηγική του Τζούντο (judo strategy) των Yoffie and Cusumano

Η οξυδέρκεια των επίδοξων συνεπιστών του Michael Porter δεν φαίνεται να έχει όρια. Έτσι, οι Yoffie και Cusumano, προσπάθησαν να καταπλήξουν τον επιχειρηματικό κόσμο παραλληλίζοντας τη στρατηγική με το Judo και δημιουργώντας τη θεωρία του Judo Strategy.⁶⁸

Βασικό πεδίο μελέτης των δυο συγγραφέων αποτελεί ο χώρος της τεχνολογίας και ειδικότερα του Internet. Έμπνευσή τους αποτέλεσαν οι στρατηγικές κινήσεις μικρών, νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων (strategic innovators), οι οποίες έρχονται αντιμέτωπες με μεγάλες κυρίαρχες επιχειρήσεις (incumbents).

Στην τέχνη του τζούντο, ένας αγωνιζόμενος χρησιμοποιεί το βάρος και τη δύναμη του αντιπάλου του προς όφελός του, αντί να απαντά με χτύπημα σε συνεχή χτυπήματα. Όπως λοιπόν στο judo, έτσι και στον χώρο των επιχειρήσεων έξυπνες νεοϊδρυθείσες εταιρείες, προσπαθούν να μεταστρέψουν τη δύναμη και το μέγεθος των ανταγωνιστών τους σε αδύνατο σημείο τους. **Πολλές φορές, το σημαντικότερο στην τέχνη του τζούντο είναι να**



8η Συνεισφορά: Η Αμφιδέξια (ambidextrous) Επιχείρηση: Το Ζητούμενο από τις Επιχειρήσεις

Ανατρέχοντας σε ότι συζητήθηκε στις προηγούμενες παραγράφους, ο αναγνώστης κατανοεί πιθανότατα το πόσο δύσκολο είναι να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις μας θα πρέπει:

- ▶ να κερδίζουν στο παρόν αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να οραματίζονται και να σχεδιάζουν το μέλλον.
- ▶ να ανταγωνίζονται αλλά και συχνά να συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους
- ▶ να αλλάζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και τη στρατηγική τους σε συχνά χρονικά διαστήματα
- ▶ να καινοτομούν στρατηγικά αλλά ταυτόχρονα να διατηρούν και να αναπτύσσουν την υφιστάμενη στρατηγική τους.

Πόσο εφικτή είναι η ταυτόχρονη επίτευξη όλων των πιο πάνω; Μάλλον εξαιρετικά δύσκολη. Για τούτο πολλοί μελετητές διατείνονται ότι απαιτούνται διπτές-δ्वικές στρατηγικές (dual strategies), τόσο για το **παρόν** όσο και για το **μέλλον**.^{71,72} **Απαιτείται να δημιουργηθεί μια αμφιδέξια επιχείρηση/οργανισμός (ambidextrous organization).**

Ορισμός του Αμφιδέξιου Οργανισμού

Ο όρος αμφιδέξιος, προέρχεται από τον κλάδο της ιατρικής και αναφέρεται στο άτομο που είναι εξίσου ικανό στη χρήση του αριστερού και δεξιού χεριού. Οι άνθρωποι που είναι φυσικά αμφιδέξιοι σπανίζουν, αφού μόνο ένας στους εκατό είναι φυσικά αμφιδέξιοι. Ο όρος αυτός ταιριάζει άψογα και στις επιχειρήσεις/οργανισμούς μας, δεδομένου ότι περιλαμβάνει:



- α) την ικανότητα του οργανισμού να βλέπει ταυτόχρονα μακριά αλλά και το σήμερα και
- β) καταδεικνύει πόσο σπάνια μπορούμε να συναντήσουμε έναν αμφιδέξιο οργανισμό.

Ο αμφιδέξιος οργανισμός λοιπόν, είναι:

«ο οργανισμός που έχει την ικανότητα να διαχωρίζει την παραδοσιακή στρατηγική του από την ανάγκη του για καινοτομία και να ευθυγραμμίζει αποτελεσματικά τη διαχείριση της υφιστάμενης στρατηγικής με τη νέα στρατηγική που θα προκύψει από την αντίδρασή του στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς και στις αλλαγές του περιβάλλοντος»⁷³.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- 1 **Porter**, M., “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”, Harvard Business Review, (January, 2008), pp.79-92.
- 2 **Παπαδάκης**, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016, 7η έκδοση (Στο κεφάλαιο 2 του συγκεκριμένου βιβλίου επιχειρείται μια εκτενής ανάλυση της τεχνικής των πέντε δυνάμεων).
- 3 **Porter** M. “What is Strategy?”, Harvard Business Review, (Nov-Dec, 1996).
- 4 **Porter** M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, p.87, fig. 2-2.
- 5 **Porter** M., Competitive Strategy, New York, The Free Press, 1980, pp.34.
- 6 **Miller** A. & Dess G.G., “Assessing Porter’s (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity”, Journal of Management Studies, Jun. 1993, vol. 30, Issue 4, pp. 553 - 585.
- 7 **De Kare Silver** M., Strategy in Crisis, London, Macmillan Press, 1997, pp.47.
- 8 **Boyett** H.J. & J.T. Boyett, “The Guru Guide. The Best Ideas of the Top Management Thinkers”, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- 9 **Campbell-Hunt** Colin, “What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis”, Strategic Management Journal, Feb. 2000, vol.21, Issue 2, pp.127- 154.
- 10 **Miller** A. & Dess G.G., “Assessing Porter’s (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity”, Journal of Management Studies, Jun. 1993, vol. 30, Issue 4, pp. 553 - 585.
- 11 **De Kare Silver** M., Strategy in Crisis, London, Macmillan Press, 1997, pp.46-47.
- 12 **Kim** C.W. και R. Mauborgne, “Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών. Κερδίστε τις ανεκμετάλλευτες αγορές”, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, 2006.
- 13 **Kim**, C.W. and R. Mauborgne, Blue Ocean Shift, Macmillan, 2017.
- 14 **Kim**, C.W. and R. Mauborgne, Blue Ocean Leadership, Harvard Business Review, (May 2014), pp. 60-72.
- 15 **Kim**, C.W. and R. Mauborgne, “Red Ocean Traps: The Mental Models that Undermine Market-Creating Strategies”, Harvard Business Review, (March 2015), pp. 68-73.
- 16 **Kim**, C.W. and R. Mauborgne, Kinesis: How One Company Turned the Recession into an Opportunity- and Thrived, (March 24, 2015), pp. 1-6.
- 17 **Παπαδάκης** Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 7η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016.
- 18 **Kim** C.W. και R. Mauborgne, “Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy”, Sloan Management Review, (Spring, 1996), 40,3.

- 19 **Kim** W. Chan and Renée Mauborgne, “Meet the MasterMinds: W. Chan Kim and Renée Mauborgne. How to Make Your Competition Irrelevant”, Management Consulting News (2005). (www.managementconsultingnews.com).
- 20 **Hamel**, G., and B. Breen, The Future of Management, Harvard Business School Press, 2007.
- 21 **Markides**, C.C., Game Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules, Jossey-Bass, 2008.
- 22 Για μια ενδελεχή παρουσίαση της τεχνικής των στρατηγικών ομάδων μπορείτε να απευθυνθείτε στο: **Παπαδάκης** Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 7η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016, κεφάλαιο 2.
- 23 Στο βιβλίο, **Παπαδάκης** Β., “Προβλήματα στο Βασίλειο του Michael Dell (2002-2911)” , Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α’, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2011, 2η Έκδοση, υπάρχει αναλυτική περιγραφή της διαχρονικής στρατηγικής της Dell.
- 24 **Argyres**, N. and A.M. McGahan, “An Interview with Michael Porter”, Academy of Management Executive”, (2002), 16,2, 43-52.
- 25 Μια αναλυτική παρουσίαση της στρατηγικής της Swatch επιχειρείται στο: **Παπαδάκης** Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 7η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016.
- 26 **Kim**, C.W. and R. Mauborgne, “How Strategy Shapes Structure”, Harvard Business Review, (Sept. 2009), pp. 73-80.
- 27 **Hamel**, G., Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000.
- 28 **Slywotzky**, A.J, and D.J. Morrison, The Profit Zone: How Strategic Business Designs will Lead you to Tomorrow’s Profits, Times Business, Random House, 1996.
- 29 **Wise**, R., “A Blueprint for Shareholder Value Growth: Winning Through Strategic Business Design”, Mercer Management Journal, (1998), pp. 41-56.
- 30 **Hamel**, G., Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000.
- 31 **Markides** C., All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- 32 **Osterwalder** A. and Y. Pigneur, Business model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
- 33 **Osterwalder** A., and Y. Pigneur, Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customer Wants (Strategyzer), John Wiley and Sons, 2014.
- 34 **Πηγή**: <http://nextjuggernaut.com/blog/airbnb-business-model-canvas-how-airbnb-works-revenue-insights/>
- 35 **Clark** T., Osterwalder A. and Pigneur Y., Business model You, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2012
- 36 **Barney**, J.B., and W.S. Hesterly, Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson Education Ltd, 2015.

- 37 **Favaro**, K., “Vertical Integration 2.0: An old Strategy makes a Comeback”, Strategy and Business, (May 6, 2015).
- 38 **Shinsky**, A., “The Uncrowned King of Tech”, Fortune, (Aug. 2015).
- 39 **Moore**, J.F., The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems, Harper Business, 1st edition, New York, (1996).
- 40 **Moore** James F., “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”; Harvard Business Review, (May/June of 1993).
- 41 **Moore**, J.F., The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems, Harper Business, 1st edition, New York, (1996).
- 42 **Hoelck** K. and Ballon P., “Competitive Dynamics in the ICT Sector: Strategic Decisions in Platform Ecosystems”, Digiworld Economic Journal, (2015), no. 99.
- 43 **Tuller** P., “Competition when Platforms attack”, Harvard Business Review, (October 2015), pp. 30-31.
- 44 **Parker**, G., “Can the UK Government Block the GKN-Melrose Deal?”, Financial Times, (March 30, 2018).
- 45 **Παπαδάκης** Β. Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Τόμος Α' Θεωρία, Κεφάλαιο 11 “Στρατηγικές Συμμαχίες”, Εκδόσεις Μπένου, 2016, 7η έκδοσh.
- 46 **Iansiti** M. and Levien R., “Strategy as Ecology”, Harvard Business Review, (March 2004), pp. 68-78
- 47 **Boyett** H.J. & J.T. Boyett, The Guru Guide. The Best Ideas of the Top Management Thinkers, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1998, pp.213 - 217.
- 48 **Porter**, M.E., On Competition, Harvard Business School Press, Boston, 1998, pp. 139.
- 49 **Porter**, M., “Clusters and Competition; New Agendas for Companies, Governments, and Institutions,” In Porter, M. (Ed.), On Competition, Harvard Business School Press, 1998, Boston, pp.207.
- 50 **Claas** van der Linde, Findings from the cluster meta-study, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, Oct. 2002.
- 51 **Porter**, M., “Clusters and Competition; New Agendas for Companies, Governments, and Institutions,” In Porter, M. (Ed.), On Competition, Harvard Business School Press, 1998, Boston, pp.209.
- 52 **Porter** M., “The competitive advantage of Greece: Moving to the next level”, Institute for Strategy and Competitiveness Harvard Business School, (May 2003).
- 53 **Sull** D.N., The co-evolution of technology and industrial clusters: the rise and fall of the Akron tire cluster, The Academy of Management Best Paper Proceedings, (2001)
- 54 **Pouder**, R. and C.H. St John, “Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovations”, Academy of Management Review, (1996)21, 4, pp 1192-1212.
- 55 Η αδράνεια ορίζεται σε σχέση με τη σχετική ταχύτητα προσαρμογής. Οι αδρανείς οργανισμοί αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος. (Human & Freedman, 1984).

- 56 **Porter**, M., “Clusters and Competition; New Agendas for Companies, Governments, and Institutions,” In Porter, M. (Ed.), On Competition, Harvard Business School Press, 1998, Boston, pp.222.
- 57 **Claas** van der Linde, Findings from the cluster meta-study, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, Oct. 2002.
- 58 **Ιωαννίδης** Α., Κλαδικές Συναθροίσεις (Industry clusters): η περίπτωση της ελληνικής ναυτιλίας, Σημειώσεις στο μάθημα Θέματα Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- 59 **European** cluster alliance, “Identifying the main objectives and activities of cluster programs”, June 2010.
- 60 **European** cluster alliance, “Identifying the main objectives and activities of cluster programs”, June 2010, p.26
- 61 **Brandenburger** A. & Nalebuff B., “The right game: Use game theory to shape strategy”, Harvard Business Review, July-August 1995, pp.57.
- 62 **Cummings**, S. and D. Angwin, Strategy Builder: How to Create and Communicate more Effective Strategies, Wiley, 2015.
- 63 **Boyett** H.J. & J.T. Boyett, The Guru Guide. The Best Ideas of the Top Management Thinkers, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1998, pp.213
- 64 **Brandenburger** A. & Nalebuff B., “The right game: Use game theory to shape strategy”, Harvard Business Review, (July-August 1995), pp.58-59
- 65 **Boyett** H.J. & J.T. Boyett, The Guru Guide. The Best Ideas of the Top Management Thinkers, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1998, pp.225.
- 66 **Markides**, C.C., Game Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules, Jossey-Bass, 2008.
- 67 **Brandenburger** A. & Nalebuff B., “The right game: Use game theory to shape strategy”, Harvard Business Review, July-August 1995, pp.70 - 71.
- 68 **Yoffie** D. & Cusumano M., “Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time”, Harvard Business Review, (January-February 1999), pp.71-81.
- 69 **Cusumano**, M.A. and D.B. Yoffie, Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and its Battle with Microsoft, The Free Press, 1998.
- 70 **Yoffie**, D. and M. Kwak, “Mastering Balance: How to Meet and Beat a Stronger Opponent”, California Management Review, (Winter, 2002), 44,2, pp.8-24.
- 71 **Abell** D., “Competing Today While Preparing For Tomorrow”, MIT Sloan Management Review, Spring 1999.
- 72 **Beinhocker**, E.D., “The Adaptable Corporation”, The McKinsey Quarterly, (2006), 2, pp. 77-87.
- 73 **Birkinshaw** J., Probst G., Raisch S. and Tushman L.M., “Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance”, Organization Science, July - August 2009, 20, 4, 685-695

- 74 **Williams** T., Worley G.C. and Lawler E.E. III, “The Agility Factor”, *Strategy & Business*, April 2003
- 75 **Reeves** M. and Deimler M., “Adaptability: The New Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*, July-August 2011, 135-141
- 76 **O’Reilly**, C.A. III and M.L. Tushman, “The Ambidextrous Organization”, *Harvard Business Review*, (April, 2004).
- 77 **Hamel**, G., “Revolution vs. Evolution: You Need Both”, *Harvard Business Review*, (Feb. 2001), pp.150-153.
- 78 **Hamel** G. and C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.
- 79 **Govindarajan**, V., and C. Trimble, “The CEO’s Role In Business Model Reinvention” *Harvard Business Review*, (January-February 2011), pp. 109-114.
- 80 **Stewart** T.A., and L. O’Brien, “Execution without Excuses: An interview with Michael Dell and Kevin Rollins”, *Harvard Business Review*, (March 2005), pp. 1-9.
- 81 **Unkown**, “Dude, You Need a CEO: The Return of Michael Dell”, *Knowledge at Wharton*, (Feb. 7, 2007).
- 82 **Govindarajan**, V., and C. Trimble ,“The CEO’s Role in Business Model Reinvention”, *Harvard Business Review*, (January-February , 2011)
- 83 **Kaplan** R., and D. Norton, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press (2000).
- 84 **Kaplan** R.S. and D. Norton, *The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Δύο πράγματα είναι ανεξάντλητα: Το σύμπαν και η ανθρώπινη βλακεία. Και δεν είμαι και απόλυτα σίγουρος για το σύμπαν.

Albert Einstein

Τα ανώτερα μυαλά συζητούν ιδέες. Τα μέτρια μυαλά συζητούν γεγονότα και τα περιορισμένης ικανότητας μυαλά, συζητούν τους άλλους ανθρώπους.

Admiral H. Rickover

Δεν απέτυχα. Έχω βρει τουλάχιστον 10 διαφορετικούς τρόπους που δεν δουλεύουν.

Benjamin Franklin

Παράλογα υιοθετημένες αλήθειες/πρακτικές μπορεί να είναι πιο βλαβερές από λογικά λάθη.

T.H. Huxley (1825-1895)

2.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι αφενός ο προσδιορισμός μιας αποτελεσματικής διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής και αφετέρου η διερεύνηση των προβλημάτων που συχνά εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, προβλήματα που συχνά παράγουν λανθασμένες στρατηγικές.

Αρχικά θα παρουσιαστούν τα διάφορα μοντέλα διαμόρφωσης στρατηγικής. Στη συνέχεια θα σταχυολογηθούν τα πιο σημαντικά λάθη που παρατηρούνται. Ιδιαίτερα θα εστιάσουμε στον ρόλο των στερεοτύπων-νοητικών μοντέλων στη διαμόρφωση στρατηγικής και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Στο σημείο αυτό θα μας απασχολήσει το σοβαρό ερώτημα: *γιατί έξυπνα στελέχη και ικανές επιχειρήσεις συχνά παίρνουν καταστροφικές αποφάσεις και υιοθετούν λανθασμένες στρατηγικές επιλογές;*

Τέλος, εξετάζεται ο ρόλος των διάφορων ιεραρχικών βαθμίδων (ανώτερη, μεσαία, κατώτερη διοίκηση) στη διαμόρφωση της στρατηγικής και αναπτύσσεται η ιδέα του “εκδημοκρατισμού της στρατηγικής”.

2.2 Στρατηγική Σκέψη - Στρατηγικός Σχεδιασμός - Ορθολογισμός

Στρατηγική σκέψη είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας δημιουργείται η στρατηγική μιας επιχείρησης. Επομένως, οι λειτουργίες της στρατηγικής αποτελούν λειτουργίες και της στρατηγικής σκέψης.¹

Ωστόσο, η έννοια της στρατηγικής σκέψης συχνά συγχέεται με αυτήν του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο **στρατηγικός σχεδιασμός** αναφέρεται κατά κανόνα σε τυποποιημένες διαδικασίες, ενώ η στρατηγική σκέψη περιλαμβάνει λιγότερο τυπο-

*...Στρατηγική σκέψη και στρατηγικός σχεδιασμός **δεν** είναι έννοιες ταυτόσημες...*

ποιημένες διαδικασίες, στις οποίες υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο αυτοσχεδιασμού και μάθησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί υποσύνολο της στρατηγικής σκέψης και πρό-

κειται για μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία ακολουθεί προκαθορισμένα στάδια/φάσεις και δίνει περισσότερη έμφαση στο σχεδιασμό αυτό καθαυτό και λιγότερη στα αποτελέσματά του.

Επομένως, στρατηγικός σχεδιασμός και στρατηγική σκέψη δεν είναι έννοιες ταυτόσημες. Η δημιουργική όμως δραστηριότητα που απαιτείται για την επιτυχία του σχεδιασμού συνδέεται άρρηκτα με τη στρατηγική σκέψη.² Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος αν δεν υποστηρίζεται από μια υγιή στρατηγική σκέψη προσανατολισμένη στην αγορά.

Σύμφωνα με τον στρατηγικό σχεδιασμό, η “ιδανική” διαδικασία διαμόρφωσης



Μελέτη Περίπτωσης: Ποιος Διαμορφώνει τη Στρατηγική και Λαμβάνει Στρατηγικές Αποφάσεις; Η Περίπτωση της Dow Chemicals

Εντύπωση προκάλεσε το 2007 η δικαστική περιπέτεια της Dow Chemical (της δεύτερης μεγαλύτερης εταιρείας χημικών του κόσμου μετά τη BASF), με δύο ανώτατα στελέχη της, τους κ.κ. Reinhard και Kreinberg. Όλοι έμειναν κατάπληκτοι όταν αποκαλύφθηκε ότι οι τελευταίοι συμμετείχαν σε μυστικές συναντήσεις για μια μοχλευμένη εξαγορά της εταιρείας.

Οι παρασκηνιακές διαπραγματεύσεις ήρθαν στο φως όταν κυκλοφόρησαν σχετικές φήμες στον τύπο, σύμφωνα με τις οποίες ο εξαγοράζων ήταν ένα μεγάλο επενδυτικό κεφάλαιο από το Ομάν, το οποίο είχε σαν σύμβουλο την JP Morgan Cazenove (μια αγγλική κοινοπραξία της JP Morgan). Μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς θα προέκυπε μια νέα οντότητα στην οποία ο κ. Kreinberg θα ήταν διευθύνων σύμβουλος και ο κ. Reinhard πρόεδρος. Η εν λόγω εξαγορά αξίας \$50-60 δις, θα ήταν η μεγαλύτερη μοχλευμένη εξαγορά (leveraged buyout) στα χρονικά.

Το εντυπωσιακό ήταν ότι για όλα αυτά ο ελληνικής καταγωγής πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Dow, Andrew Liveris, βρισκόταν σε πλήρη άγνοια! Όταν οι φήμες έφτασαν στα αυτιά του, ο ίδιος επικοινωνήσε με τα δυο προαναφερθέντα στελέχη τα οποία όμως δήλωσαν άγνοια. Ψάχνοντας, απευθύνθηκε στην JP Morgan, η οποία επιβεβαίωσε τις φήμες. Μέσω τρίτων ανακάλυψε ότι οι κ.κ. Reinhard και Kreinberg ήταν οι 'οραματιστές' της πώλησης της εταιρείας που ο ίδιος διοικούσε!

Η Dow απέλυσε τα δύο στελέχη λίγες ημέρες αργότερα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Reinhard ήταν οικονομικός διευθυντής της Dow, ενώ ο Kreinberg ήταν αντιπρόεδρος στο χαρτοφυλάκιο των πλαστικών και χημικών. Μάλιστα ο κύριος Reinhard ήταν ένας από τους υποψηφίους να αναλάβει τη διοίκηση της Dow τρία χρόνια πριν. Δυστυχώς για τον ίδιο, το διοικητικό συμβούλιο επέλεξε τον κο Liveris. Για να κατανοήσει κάποιος τον ρόλο του κ. Reinhard θα πρέπει να μάθει ότι ο ίδιος ήταν υπεύθυνος για μια ιδιαίτερα επικερδή συμμαχία της Dow με το κρατίδιο του Ομάν και είχε άμεση πρόσβαση σε ανώτατο επίπεδο με τους σέιχηδες του Ομάν.

Στη συνέχεια, η Dow μίνυσε τα στελέχη για καταπάτηση των όρων πίστης που είχαν δώσει, αναζητώντας παραβιάσεις των συμβολαίων τους. Στην περίπτωση του Reinhard, η Dow του παρακράτησε αμοιβές σε μετοχές αξίας \$10-15 εκ., τις οποίες είχε ήδη κερδίσει, αλλά δεν είχε πληρωθεί. Επίσης, η εταιρεία του ζήτησε να επιστρέψει ένα ισόποσο ποσό που του είχε καταβάλει τα προηγούμενα χρόνια. Τα δύο στελέχη μίνυσαν την εταιρεία για δυσφήμιση, υποστηρίζοντας ότι οι κατηγορίες της Dow ήταν ψευδείς και η καταγγελία των συμβάσεών τους παράνομη.

Καθώς το σκάνδαλο έπαιρνε διαστάσεις, έρχονταν στο φως της δημοσιότητας έγγραφα που αποκάλυπταν το πλήθος των παράνομων κινήσεων των δυο στελεχών. Για παράδειγμα, αποκαλύφθηκε ότι ο Reinhard συμμετείχε σαν παρατηρητής στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου μιας άλλης χημικής εταιρείας, της Basell, χωρίς να έχει λάβει άδεια για κάτι τέτοιο από το διοικητικό συμβούλιο της Dow. Ως αποτέλεσμα, η Dow έκανε εκ νέου μίνυση στον Reinhard. Επίσης, απεκαλύφθη ότι τα δύο στελέχη είχαν έλθει σε

γενικού του διευθυντή, το περιέγραψε ως “λύση προβλημάτων δια της σίψεως”. Ο εμπορικός διευθυντής εννοούσε ότι ο Γ.Δ. ουσιαστικά καθυστερούσε να λάβει αποφάσεις (συχνά προφασισζόμενος ότι χρειαζόταν περισσότερη πληροφόρηση), μέχρι να ξεχαστεί το πρόβλημα ή να ξεπεραστεί από μόνο του. Κλασικό παράδειγμα παράλυσης από την υπερβολική ανάλυση.

Συνοπτικά τα εμπόδια στη στρατηγική σκέψη παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2.

2.5 Τα Στερεότυπα - Νοητικά Μοντέλα ως Τροχοπέδη Στη Στρατηγική Σκέψη¹⁸

Όμως γιατί η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής “υποφέρει” από τόσα πολλά προβλήματα; Πού οφείλονται αυτά; Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να σταθούμε σε έναν καθοριστικό παράγοντα που φαίνεται να επηρεάζει πολλές από τις προηγούμενες δυσλειτουργίες σε επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικής. Ο παράγων αυτός θα μπορούσε να ονομαστεί **“νοητικά μοντέλα” (ή στερεότυπα)**.

Για να κατανοήσουμε τι σημαίνουν τα στερεότυπα ως προσπαθήσουμε να τα συνδέσουμε με δυο πραγματικά παραδείγματα επιχειρήσεων.

1η Μελέτη περίπτωσης: Nokia: Η “αποκαθίλωση” του παγκόσμιου ηγέτη

Ας ξεκινήσουμε την περιήγησή μας στη στρατηγική επιστρέφοντας πίσω στα τέλη του 2009 επισκεπτόμενοι τον τότε αδιαμφισβήτητο παγκόσμιο ηγέτη της αγοράς κινητής τηλεφωνίας, τη Φινλανδική Nokia. Τα στελέχη της θα πρέπει να ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένα λαμβάνοντας τα μηνύματα από την παγκόσμια αγορά που έφερναν την εταιρεία τους κυρίαρχη, με μερίδια στην αγορά των έξυπνων κινητών (smartphones) που ξεπερνούσαν το 40%! Πίσω από τη Nokia με μεγάλη διαφορά, ήταν η Blackberry (με μερίδιο αγοράς μικρότερο του 20%), η Apple (15%) και η HTC (5%). Η κεφαλαιοποίηση της Nokia ξεπερνούσε τα \$150 δις το 2008. Η Nokia κυριαρχούσε σε όλα τα τμήματα (segments) της παγκόσμιας αγοράς κινητών απολαμβάνοντας μερίδια αγοράς που ξεπερνούσαν το 30%. Όλα φαίνονταν ρόδινα.



Τρία περίπου χρόνια αργότερα (αρχές του 2013) η Nokia δεν ήταν μεταξύ των πέντε πρώτων επιχειρήσεων στα παγκόσμια μερίδια της αγοράς των έξυπνων κινητών. Εκεί κυριαρχούσε η Samsung, ακολουθούμενη από τις Apple, Huawei, Lenovo και LG. Ένα χρόνο πριν, στις αρχές του 2012 η Samsung είχε ξεπεράσει τη Nokia ως ο μεγαλύτερος πωλητής συσκευών κινητών παγκόσμια. Η πλήρης “αποκαθίλωση” του ηγέτη έγινε τον Σεπτέμβριο του 2013, όταν η Microsoft εξαγόρασε τη μονάδα κινητών τηλεφώνων της Nokia για μόλις \$7,17 δις. Η μοναδι-

σα σε αυτά που τα στελέχη λένε και σε αυτά που τελικά πράττουν. Είναι ιδιαίτερα γνώριμη η εικόνα ενός στελέχους το οποίο συζητά για τις απόψεις του και την απόκτηση νέων ιδεών, χωρίς όμως να τα εφαρμόζει και στην πράξη.²⁶ Με την ίδια περίπου λογική συχνά τα στελέχη αποφεύγουν, συνειδητά ή ασυνείδητα, να δείξουν ή να πουν αυτό που πραγματικά σκέφτονται, αναπτύσσοντας και ανακυκλώνοντας, έτσι, καθημερινά το κενό ανάμεσα στις πράξεις και την πραγματικότητα. Στο παράρτημα 1 του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζεται μια διαφορετική κατηγοριοποίηση των στερεοτύπων/παγίδων στη στρατηγική σκέψη και συζητώνται πιθανοί τρόποι αποφυγής τους.

Πίνακας 2.3:
Επτά “Θανάσιμα” Στερεότυπα-Συνήθειες
των Ανώτατων Στελεχών

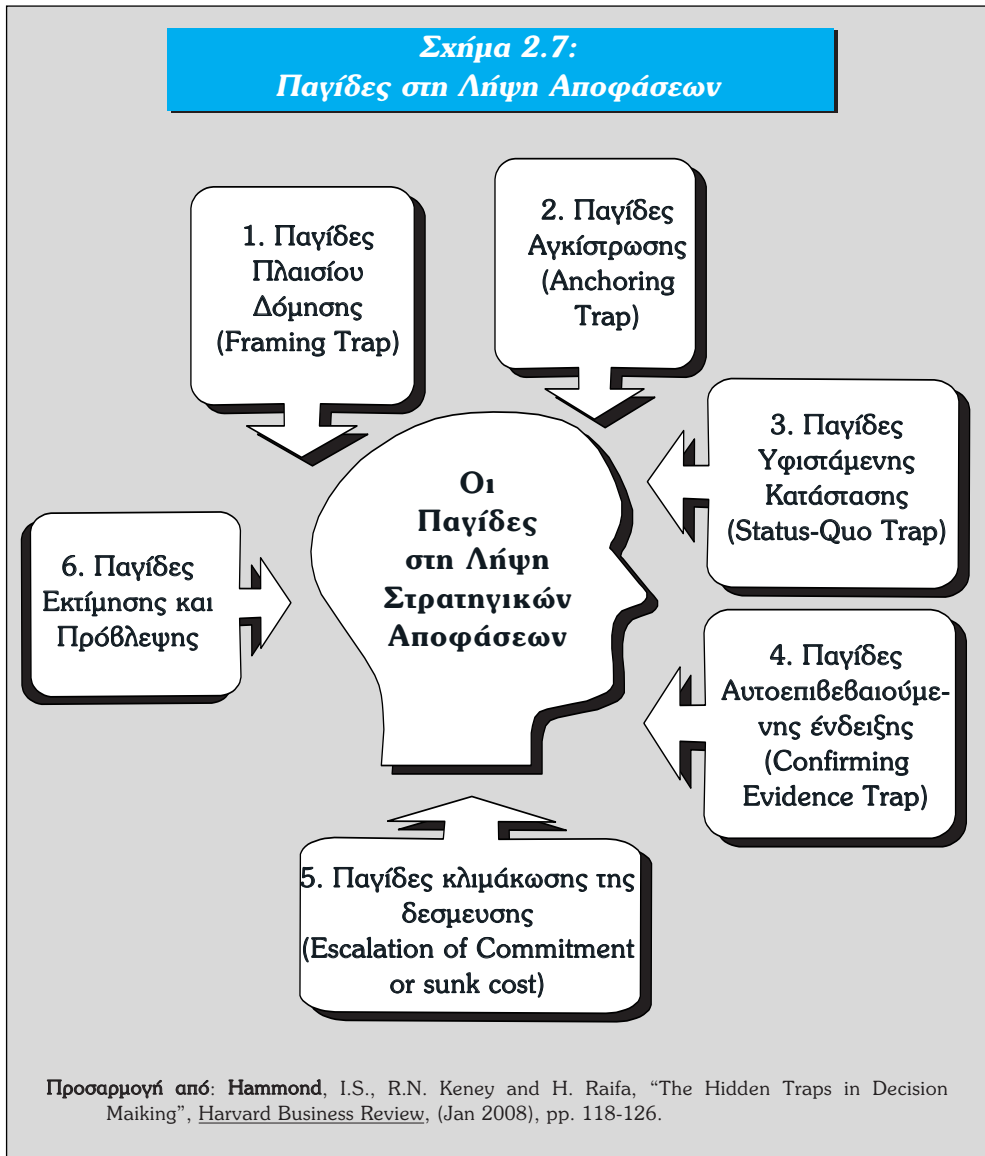
“ΘΑΝΑΣΙΜΟ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΟ”	ΣΗΜΑΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΟΥΝ
1. Βλέπουν τις εταιρείες τους αλλά και τους ίδιους ως τους απόλυτους κυρίαρχους στο περιβάλλον που λειτουργούν	Έλλειψη “σεβασμού” έναντι πελατών, προμηθευτών, συνεργατών κ.α.
2. Ταυτίζονται τόσο απόλυτα με την εταιρεία τους που δεν υπάρχει ξεκάθαρο όριο μεταξύ των συμφερόντων της εταιρείας και των συμφερόντων των στελεχών	Το προσωπικό ταμείο είναι το ταμείο της επιχείρησης.
3. Πιστεύουν ότι διαθέτουν όλες τις απαιτήσεις στα προβλήματα	Μοναχικοί ηγέτες οι οποίοι δεν έχουν στελέχη να τους ακολουθήσουν
4. “Περιθωριοποιούν” όποιον είναι αντίθετος στο προσωπικό τους όραμα	Τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης αποχωρούν το ένα μετά το άλλο
5. Είναι “μανιακοί” με την εικόνα που δείχνει η εταιρεία προς τα έξω	Υπερβολικά μεγάλη προσοχή σε κάθε λεπτομέρεια (τόση που βλέπουν το δένδρο και χάνουν το δάσος)
6. Υποεκτιμούν κάθε εμπόδιο-δυσκολία	Υπερβολικά μεγάλο ΕΓΩ. Αδυναμία να δουν και να ερμηνεύσουν, αρνητικά σημεία στην απόδοση της εταιρείας
7. Ξεροκέφαλα εμμένουν σε οτιδήποτε δούλεψε αποτελεσματικά για την εταιρεία στο παρελθόν	Συνεχής αναφορά στο παρελθόν και τις επιτυχίες του παρελθόντος

Πηγή: Finkelstein, S., “The Seven Habits of Spectacularly Unsuccessful Executives”, *Ivey Business Journal*, (Jan/Feb. 2004), 68,3, pp. 438-444.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2:

Μια διαφορετική Οπτική των Παγίδων στη στρατηγική σκέψη

Πολλοί ακαδημαϊκοί επιχειρούν να προσεγγίσουν μερικές από τις κυριότερες “παγίδες του μυαλού”, καθώς και να προτείνουν τρόπους αντιμετώπισής τους.^{45, 46,47} Αυτές παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.7 και αναλύονται στη συνέχεια.



Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- 1 **De Wit** B., and R. Meyer, Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective, International Thompson Business Press, 1998, pp. 152-153.
- 2 **Wright** Robert P, "Top Managers" Strategic Cognitions of the Strategy Making Process: Differences Between High and Low Performing Firms", Journal of General Management, Vol. 30, No.1, Autumn 2004, pp. 61-78.
- 3 **Mintzberg** H., Ahlstrand B. & J. Lampel, Strategy Safari, Prentice Hall, 1998, pp. 143-144.
- 4 **Quinn**, J.B., "Strategies for Change: Logical Incrementalism", Homewood, Illinois: Irwin, 1980.
- 5 **De Wit** B., and R. Meyer, Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective, International Thompson Business Press, 1998, pp. 156-157.
- 6 **Mintzberg** H., Quinn J. B. & James R. M., The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, 6th Edition, Prentice Hall, 1998, pp. 98.
- 7 **Faulkner** D. & G. Johnson, "The Challenge of Strategic Management", Cranfield School of management, Kogan Page, 1992, pp.151.
- 8 **Wright** R. P, "Top Managers' Strategic Cognitions of the Strategy Making Process: Differences Between High and Low Performing Firms", Journal of General Management, Vol. 30, No.1, Autumn 2004, pp. 61-78.
- 9 **Παπαδάκης** Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία - Τόμος Α, 7η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2016.
- 10 **Faulkner** D. & G. Johnson, The Challenge of Strategic Management, Cranfield School of management, Kogan Page, 1992, pp. 156-157.
- 11 **Robert**, M., Strategy Pure and Simple II: How Winning Companies Dominate Their Competitors, McGraw Hill, 1998.
- 12 **Hamel**, G., Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000.
- 13 **Finkelstein**, S., Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes, Portfolio (Penguin Putnam), 2003.
- 14 **Soll**, J.B., K.L. Milkman, and J.W. Payne, "Outsmart your Own Biases", Harvard Business Review Onpoint, (Winter 2015), pp. 42-48.
- 15 **Hamm** J., "Why Entrepreneurs Don't Scale", Harvard Business Review, (Dec. 2002), pp. 110-115.
- 16 **Παπαδάκης** Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία - Τόμος Α, 7η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2016.
- 17 **Edmondson**, A.C., "Strategies for Learning from Failure", Harvard Business Review, (April 2011), pp.48-55.

- 18 **Kahneman**, D., D. Lovallo and O. Sibony, “Before you make that big decision.....” *Harvard Business Review*, (June 2011), pp. 50-60.
- 19 Αναλυτική περιγραφή της στρατηγικής αλλά και των προβλημάτων που αντιμετώπισε η Nokia μπορείτε να βρείτε στη μελέτη περίπτωσης που υπάρχει στο βιβλίο: **Παναδάκης**, Β. “Nokia 2002-2011: Από την Παγκόσμια Κυριαρχία στην Αβεβαιότητα”, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Μελέτες Περιπτώσεων, 2η έκδοση, 2011, σελ. 165-182.
- 20 **Kahneman**, D., D. Lovallo and O. Sibony, “Before you make that big decision.....” *Harvard Business Review*, (June 2011), pp. 50-60.
- 21 **Bourgeois** L. J. III, Irene M. Duhaime, Stimpert J. L., Strategic Management: A Managerial Perspective, Second Edition, The Dryden Press, pp. 17-21.
- 22 **Sull** D., “Managing by Commitments”, *Harvard Business Review*, (June 2003), pp. 3-12.
- 23 **Raynor**, M., The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure, Doubleday, 2007.
- 24 **Miller**, D., “The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About their Own Downfall”, Business Horizons, (Jan-Feb. 1992).
- 25 **Prahalad**, C.K., “Why is it so hard to Tackle the obvious?”, *Harvard Business Review*, (June 2010), pp. 36.
- 26 **Pfeffer** J. and R.I. Sutton, The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action, Harvard Business Press, 1999.
- 27 **Finkelstein**, S., “The Seven Habits of Spectacularly Unsuccessful Executives”, *Ivey Business Journal*, (Jan/Feb 2004), vol 68,3, pp. 438-444.
- 28 **Finkelstein**, S., J. Whitehead, and A. Campbell, “Think Again”, Harvard Business School Press, 2008.
- 29 **Campbell**, A., J. Whitehead, and S. Finkelstein, “Why Good Leaders make Bad Decisions”, *Harvard Business Review*, (Feb. 2009), pp. 60-66.
- 30 **Wedell-Wedellborg**, T., “Are You Solving the Right Problems?”, Harvard Business Review, (Jan-Feb 2017), pp. 76-83.
- 31 **Grove** A. S. Only The Paranoid Survive, London, Harper Collins Business, 1997.
- 32 **Markides** C., All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy, Harvard Business School Press, 1999.
- 33 **Wall**, J. S. & Wall R. S., The New Strategists, The Free Press, 1995, pp. 118-119.
- 34 **Birshan**, M., E. Gibbs and K. Strovink, “Rethinking the Role of the Strategist”, McKinsey Quarterly, (Nov. 2014), pp. 1-14.
- 35 **Floyd** W. S. & B. Wooldridge, “Dinosaurs or Dynamos? Recognising Middle Management’s Strategic Role”, Academy of Management Executive, (1994), Vol. 8, No. 4, pp. 47-48.
- 36 **Floyd**, S.W. and B. Wooldridge, The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage, Jossey-Bass Publishers, 1996.

- 37 **Moss Kanter**, R., “The Middle Manager as Innovator”, Harvard Business Review, (July-August 1982), 85-105.
- 38 **Hassan** F. “The Frontline Advantage”, Harvard Business Review, (May 2011), pp. 114.
- 39 **Wall** J. S. & R.S. Wall., The New Strategists: Creating Leaders at all Levels, The Free Press, (October 1995), pp. 100-109.
- 40 **Wall** J. S. & R.S. Wall., The New Strategists: Creating Leaders at all Levels, The Free Press, (October 1995), pp. 85-93.
- 41 **Hamel** G. “Strategy as Revolution”, Harvard Business Review, (July-August 1996), pp. 69-82.
- 42 **Hamel** G., “Strategy Innovation and the Quest for Value”, Sloan Management Review, (Winter 1998), pp. 12-13.
- 43 **Stieger**, D., K. Matzler, S. Chatterjee, and F. Ladstaetter-Fussenegger, “Democratizing Strategy: How Crowdsourcing can be Used for Strategy Dialogues”, California Management Review, (Summer 2012), 54,4, pp. 44-68.
- 44 **Hamel** G., “Killer strategies that make Shareholders Rich”, Fortune, (June 23, 1997), pp. 30-34.
- 45 **Kahneman**, D., D. Lovallo and O. Sibony, “Before you make that big decision.....” Harvard Business Review, (June 2011), pp. 50-60.
- 46 **Lovallo** D. and D. Kahneman, “Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives” Decisions”, Harvard Business Review, (July, 2003), pp.56-63.
- 47 **Bazerman**, M. and D. Chugh, “Decisions Without Blinders”, Harvard Business Review, (Jan 2006), pp. 88-97.
- 48 **Vermeulen**, F. and N. Sivanathan, “Stop Doubling Down on Your Failing Strategy”, Harvard Business Review, (Nov-Dec 2017), pp. 111-117.
- 49 **Edmondson**, A.C., “Strategies for Learning from Failure”, Harvard Business Review, (April 2011), pp.48-55.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Δεν υπάρχει τίποτα πιο δύσκολο να αναλάβεις, πιο επικίνδυνο να υλοποιήσεις και πιο αβέβαιο για την επιτυχία του, από το να προσπαθήσεις να θεσμοθετήσεις μια νέα τάξη πραγμάτων.

Machiavelli

Δεν είναι τα ισχυρότερα των ειδών που επιβιώνουν, ούτε τα πιο έξυπνα, αλλά αυτά που προσαρμόζονται πιο εύκολα στην αλλαγή.

Charles Darwin

Όταν οι αλλαγές εκτός της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από αυτές εντός της επιχείρησης το τέλος είναι ορατό.

Jack Welch, πρόην Δ.Σ. General Electric

Η διοίκηση των αλλαγών δεν έχει να κάνει με τη διοίκηση της αλλαγής, έχει να κάνει με τη διοίκηση ανθρώπων.

Άγνωστος

Αν πραγματικά θέλεις να κατανοήσεις κάτι, προσπάθησε να το αλλάξεις.

Kurt Lewin

3.1 Η Έννοια της Στρατηγικής Αλλαγής

3.1.1 Η Ανάγκη Αλλαγής

Το προηγούμενο κεφάλαιο εστίασε στη διαμόρφωση της στρατηγικής και τα σφάλματα τα οποία συνήθως συμβαίνουν στο στάδιο αυτό από τις επιχειρήσεις. Όμως συχνά οι αποτυχίες των επιχειρήσεων δεν εντοπίζονται μόνο στη σύλληψη και διαμόρφωση της στρατηγικής, αλλά και στην υλοποίησή της.

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στη διαχείριση των στρατηγικών αλλαγών. Δυστυχώς, εμπειρική έρευνα καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις μας είναι μη αποτελεσματικές στην υλοποίηση μεγάλων αλλαγών.¹ Όμως, σε ένα περιβάλλον που αλλάζει ραγδαία, η μη προσαρμογή σ' αυτό είναι αναμφισβήτητη συνταγή αποτυχίας. Όπως χαρακτηριστικά είπε ο πρώην πρόεδρος της General Electric κύριος Jack Welch, *“όταν οι αλλαγές εκτός της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από αυτές εντός της επιχείρησης το τέλος είναι ορατό”* (when the rate of change outside exceeds the rate of change inside, the end is in sight).

Στο κεφάλαιο αυτό μαθησιακός στόχος είναι να γίνει κατανοητή η φύση της στρατηγικής αλλαγής, τα είδη στα οποία διακρίνεται και οι παράγοντες που την καθιστούν αναγκαία. Στη συνέχεια αναλύονται τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής αλλαγής. Επίσης, αναλύονται οι κρίσιμοι παράγοντες που εξασφαλίζουν την επιτυχημένη υλοποίηση μιας στρατηγικής αλλαγής. Τέλος γίνεται αναφορά στην ιδεατή μορφή επιχείρησης που θα ονομάσουμε μαθησιακή οργάνωση (learning organization). Η μορφή αυτή επιχείρησης έχει την ικανότητα να αλλάζει πριν αυτό καταστεί αναγκαίο. Να προδρά και όχι να αντιδρά στις αλλαγές. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τρία παραρτήματα που αναπτύσσουν: α) επιμέρους ιδέες και τεχνικές, β) συνοπτική παρουσίαση μιας εξαιρετικά ενδιαφέρουσας ομιλίας του τ. Προέδρου της Ν. Αφρικής του F. De Klerk αναφορικά με το μυστικό της επιτυχίας σε ευρείας κλίμακας αλλαγές στη χώρα του και γ) μια συνοπτική παρουσίαση εμπειρικής έρευνας αντίστασης στις αλλαγές στον Τραπεζικό Τομέα στην Ελλάδα.

3.1.2 Ορισμός και Έννοια της Στρατηγικής Αλλαγής

Με τον όρο στρατηγική αλλαγή εννοούμε την υιοθέτηση νέων προς τον οργανισμό μεθόδων, τεχνολογιών, στρατηγικών επιλογών με σκοπό την αναδιάρθρωση της δομής ενός οργανισμού, την προσαρμογή του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, την

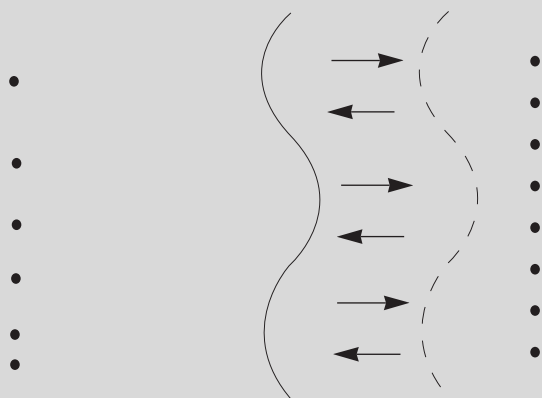
“όταν οι αλλαγές εκτός της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από αυτές εντός της επιχείρησης το τέλος είναι ορατό”

Jack Welch

εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και τη δημι-

Σχήμα 3.5:
Ανάλυση Δυναμικού Πεδίου (Forcefield analysis)

Δυνάμεις υπέρ της αλλαγής Δυνάμεις κατά της αλλαγής



Πηγή: Balogun, J. and V.H. Hailey, *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 2008, third edition.

Κατά τη διάρκεια της αλλαγής, οι θετικές δυνάμεις θα επιθυμούσαμε να είναι περισσότερες από τις αρνητικές, ώστε ο οργανισμός να προχωρήσει από την παρούσα στην επιθυμητή κατάσταση. Επομένως, για να επιτευχθούν οι αλλαγές στην επιχείρηση πρέπει, είτε οι θετικές δυνάμεις να αυξηθούν και να ενισχυθούν, είτε οι αρνητικές να αποδυναμωθούν και να ελαχιστοποιηθούν, ή και τα δύο ταυτόχρονα.

Στο πλαίσιο της ανάλυσης διεξάγονται τα παρακάτω βήματα:

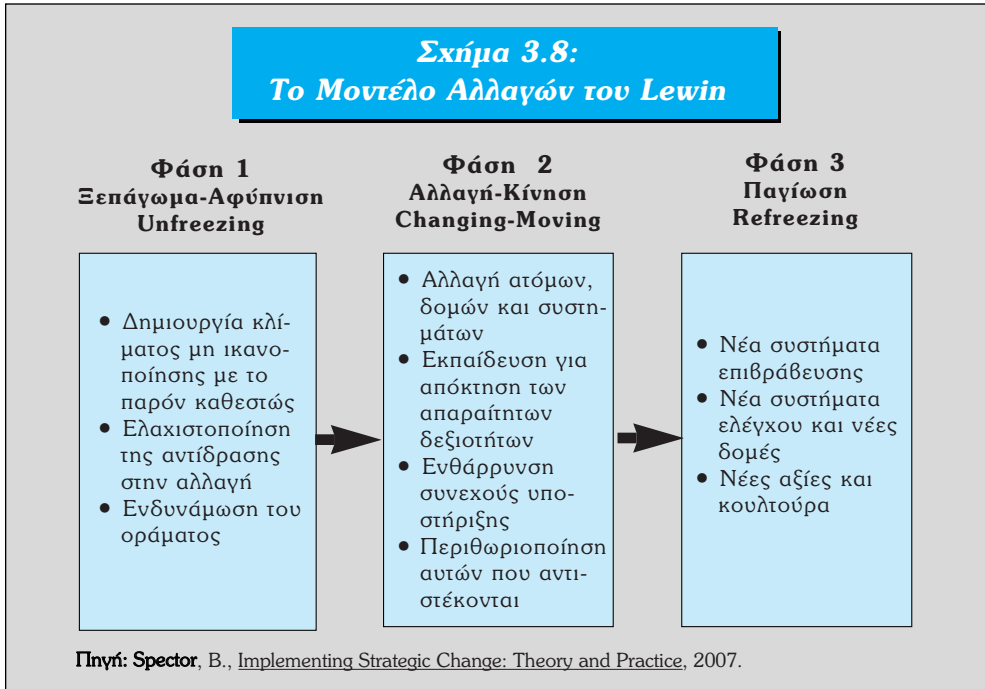
- ◆ Ορισμός και περιγραφή της απαιτούμενης αλλαγής.
- ◆ Εντοπισμός των δυνάμεων που λειτουργούν υπέρ και κατά της αλλαγής.
- ◆ Καθορισμός της σχετικής σπουδαιότητας κάθε δύναμης.
- ◆ Κατάρτιση του σχεδίου δράσης για την αλλαγή της ισορροπίας των δυνάμεων.

Ο Πίνακας 3.3, ο οποίος ακολουθεί, παρουσιάζει τις συννηθέστερες δυνάμεις υπέρ και κατά της αλλαγής.

3.2.3.2 Πως η ομάδα διοίκησης αντιμετωπίζει τους παράγοντες που είναι υπέρ ή κατά της αλλαγής

Για να διοικηθεί αποτελεσματικά η διαδικασία της αλλαγής τα ανώτατα στελέ-

Πρόκειται για ένα πολύ καίριο στάδιο, καθώς χωρίς την ετοιμότητα και τη συμμετοχή των εργαζομένων η αλλαγή είναι δύσκολο να επιτύχει. Το “ξεπάγωμα” αποτελεί συχνά μία ιδιαίτερα επώδυνη διαδικασία για την επιχείρηση. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να γίνει αυτό εφικτό. Ένας από αυτούς είναι μέσω της δημιουργίας μιας τεχνητής θετικής κρίσης, όπως αυτή που περιγράφηκε στη μελέτη περίπτωσης της Samsung σε προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου.



II. Κίνηση (Moving). Ακολουθεί μια περίοδος υλοποίησης των αλλαγών. Κατά αυτή την περίοδο υιοθετούνται νέες αξίες και σχεδιάζεται νέα οργανωτική δομή, συστήματα κ.α.

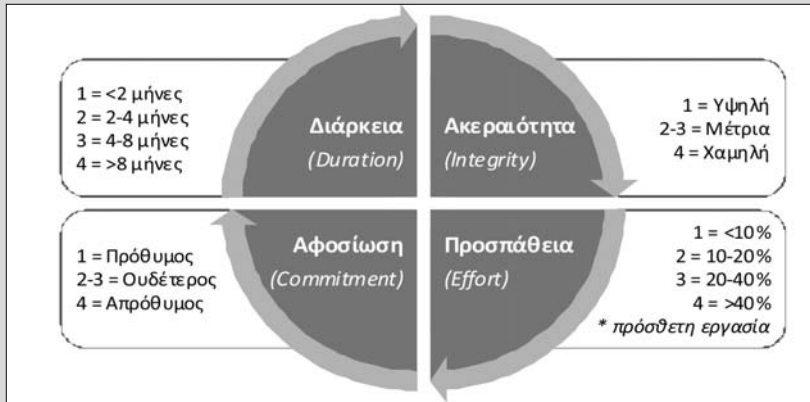
III. Παγίωση (Refreezing). Στο στάδιο αυτό παγιώνεται η αλλαγή. Δηλαδή, εγκαθίστανται οι αλλαγές σε βάθος στην επιχείρηση ώστε να μην υπάρχει ο φόβος ότι οι εργαζόμενοι θα επιστρέψουν σε παλαιότερες μορφές συμπεριφοράς.

Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει εφαρμοστεί εκτενώς σε διάφορες επιχειρήσεις κατά το στάδιο σχεδιασμού μιας στρατηγικής αλλαγής.

3.2.3.3.2 Θεωρία E & O για τον σχεδιασμό των αλλαγών (Theory E & O)²⁶

Υποθέστε ότι αναλαμβάνετε να διασώσετε μια επιχείρηση η οποία βρίσκεται στο χείλος της καταστροφής. Ποιές θα είναι οι προτεραιότητές σας;

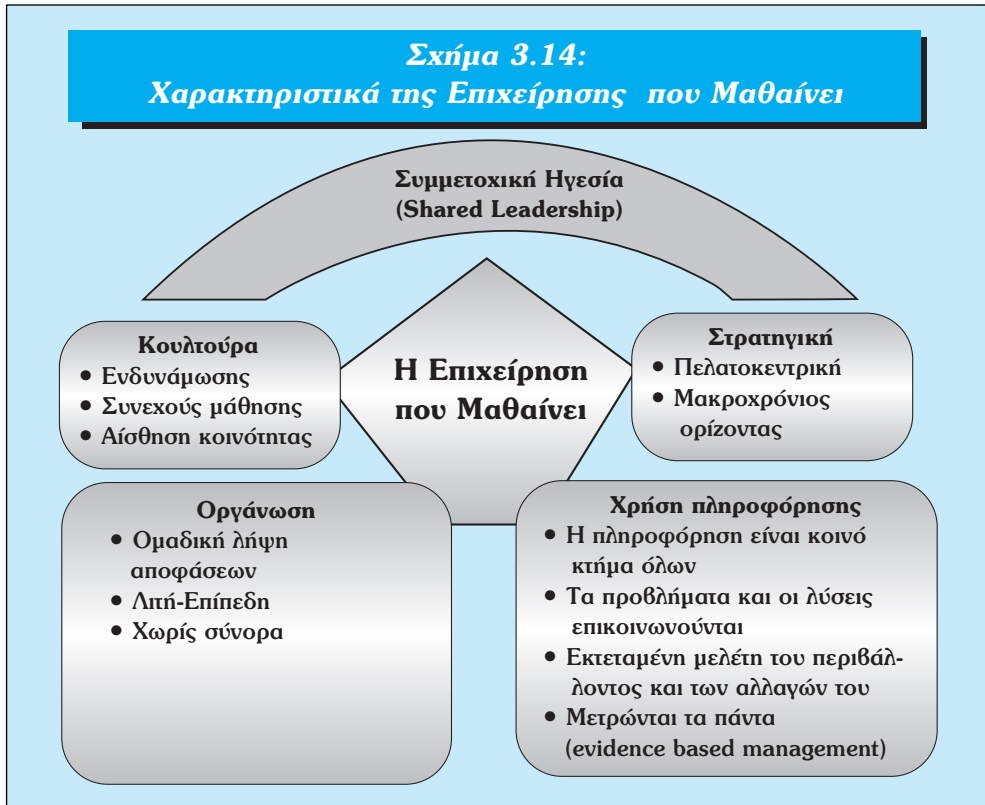
Σχήμα 3.9:
Τρόπος Βαθμολόγησης Κάθε Μιας
Διάστασης του Μοντέλου DICE



Για το Duration ρόλο παίζει το χρονικό διάστημα μεταξύ των αξιολογήσεων. Για το Integrity ρόλο παίζουν οι ικανότητες του ηγέτη της ομάδας αλλά και των υπόλοιπων μελών καθώς και ο διαθέσιμος χρόνος τους. Η αξιολόγηση του Commitment γίνεται κυρίως με βάση την πρόθεση των ενδιαφερομένων να επιτευχθεί η αλλαγή. Τέλος το Effort αξιολογείται με βάση το επίπεδο της απαιτούμενης πρόσθετης εργασίας.

Το τελικό αποτέλεσμα προκύπτει από τον τύπο $DICE = D + (2*I) + (2*C1) + C2 + E$ και κυμαίνεται από 7 έως 28. Ένα αποτέλεσμα που κυμαίνεται από 7 έως 14 σημαίνει ότι το έργο είναι πολύ πιθανό να επιτύχει (Ζώνη Επιτυχίας-Win Zone). Εν αντιθέσει ένα αποτέλεσμα μεγαλύτερο του 17 αποτελεί δείκτη πιθανής αποτυχίας του έργου (Ζώνη Ανησυχίας-Woe Zone). Σκορ της τάξης του 14 έως 17 τοποθετείται στη ζώνη ανησυχίας (Σχήμα 3.10).

Το αποτέλεσμα του μοντέλου DICE είναι ένδειξη για την πιθανή επιτυχία μιας διαδικασίας αλλαγής/έργου που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Έτσι τα ανώτερα στελέχη συχνά χρησιμοποιούν τις εκτιμήσεις του DICE ως δείκτες έγκυρης και έγκαιρης προειδοποίησης αποκλίνουσας πορείας επικεντρώνοντας εκεί την προσοχή τους. Ακόμα βοηθά στον χειρισμό ενός ολόκληρου χαρτοφυλακίου από έργα ταξινομώντας τα με βάση την προσοχή που απαιτούν από τα ανώτερα στελέχη. Τέλος είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο καθώς μπορεί να αποτελέσει αφορμή για συζήτηση της πορείας του έργου. Οι υποθέσεις στις οποίες βασίζεται το μοντέλο είναι ως ένα βαθμό υποκειμενικές και γι αυτό διαφορετικά στελέχη μπορεί να καταλήξουν σε διαφορετικά σκορ. Αυτά μπορούν να αποτελέσουν την κατάλληλη βάση συζήτησης



4. **Πληροφοριακά συστήματα** ιδιαίτερα εξελιγμένα, τα οποία επιτρέπουν η πληροφορόρηση να γίνεται κοινό κτήμα όλων των μελών.

5. Μια **συμμετοχική ηγεσία** η οποία διαθέτει τα τρία χαρακτηριστικά που σύμφωνα με τον Peter Senge θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τους ηγέτες μιας μαθησιακής οργάνωσης (ηγέτες σχεδιαστές, υπηρέτες και δάσκαλοι).

Αν λοιπόν δεχτούμε ότι αυτό το ιδεατό υπάρχει, το ερώτημα είναι κατά πόσον θα μπορούσε κάποια από τις επιχειρήσεις μας στην Ελλάδα ή/και τον δυτικό κόσμο να υιοθετήσει ένα τέτοιο μοντέλο διοίκησης. Πιθανότητα όχι.

Αν και το μοντέλο της ΚΑΟ κάνει τη μετάβαση σε μία μαθησιακή οργάνωση να φαντάζει ως μία βαθιά διαδικασία, στην πράξη πάντα υπάρχει ένα πλήθος κινδύνων οι οποίοι θα πρέπει να προσεχθούν:^{63,64}

- Να υπάρξει **πληροφοριακή υπερφόρτωση**. Οι πολλές γνώσεις σε μικρό χρονικό διάστημα δεν είναι δυνατόν να απορροφηθούν αποτελεσματικά και δεν αξιοποιούνται, αντίθετα μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα
- Να δοθεί **μεγάλη έμφαση στη διαδικασία μάθησης και να παραμελείται η καθημερινή εργασία**

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- 1 **Haveman** H., “Between a Rock and a Hard place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation”, Administrative Science Quarterly, (1992), 48-75.
- 2 **McGee** J., H. Thomas and D. Wilson, Strategy: analysis and practice, London, McGraw - Hill, 2005.
- 3 **Abrahamson** E., “Change Without Pain”, Harvard Business Review, (July-August 2000), pp.75-79.
- 4 **Balogun**, J., V. Hope Halley, G. Johnson and K. Scholes, Exploring Strategic Change, Financial Times Press, London, 2008, 3rd edition.
- 5 **Jick**, T. D., and M. A. Peiperl, Managing Change: Cases and Concepts, McGraw-Hill, 3rd Edition, 2010.
- 6 **Lynch**, R., Strategic Management, Pearson, 7th edition, 2015.
- 7 **Senior** B., Organizational Change, London, Pearson Education, 1999.
- 8 **McGee** J., H. Thomas, and D. Wilson., Strategy: Analysis and Practice, London, McGraw - Hill, 2005.
- 9 **Παναδάκης**, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 7η έκδοση, 2016.
- 10 **Daft** L.R. and D. Marcic, Understanding Management, Harcourt Brace & Company, 1998, 2nd edition.
- 11 **Johnson**, G., R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, and P. Renger, Exploring Strategy Pearson, 11th Edition, 2017.
- 12 **Μπουραντίς** Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2015.
- 13 **Slocum** Jr J. W., S.E. Jackson and D. Hellriegel, Competency Based Management, Thomson- South-Western 2008.
- 14 **Christensen** C. and M. Overdorf, “Meeting the Challenge of Disruptive Change”, Harvard Business Review. (March, 2000).
- 15 **Johnson**, G., R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, and P. Renger, Exploring Strategy Pearson, 11th Edition, 2017.
- 16 **Senior** B., Organizational Change, London, Pearson Education, 1999.
- 17 **King** N. and N. Anderson, Innovation and Change in Organizations, Essential Business Psychology Series, London, Routledge, 1995.
- 18 **Kotter**, J.P. and L.A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change”, Harvard Business Review OnPoint, (Winter 2014), pp. 38-47.
- 19 **Piderit** S.C., “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional

- View of Attitudes Towards Organizational Change”, *Academy of Management Review*, (2000), 25, pp. 783-794.
- 20 *Wetlaufer S.*, “Driving Change”, *Harvard Business Review*, (March - April 1999), pp. 81-88.
- 21 *Labianca G.*, Gray B. & D. J. Brass, “A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment”, *Organization Science*, (2000), 11, 2, pp. 235-240.
- 22 *Kotter, J.P.* and L.A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review OnPoint*, (Winter, 2014), pp. 38-47.
- 23 *Lynch, R.*, *Strategic Management*, Pearson, 7th edition, 2015.
- 24 *Carnall, C.* *Managing Change in Organizations*, Financial Times Press, London, 2007, 5th edition.
- 25 *Aguirre, DeAnne* and M. Alpern, “10 Principles of Leading Change Management”, *Strategy and Business*, (Summer 2014), pp. 65-71.
- 26 *Beer M.* and N. Nohria, “Cracking the Code of Change”, *Harvard Business Review*, (May-June 2000), pp. 133-141.
- 27 *Kotter J.*, “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review*, (March-April 1995), pp 59-67.
- 28 *Kotter J.*, and D.S. Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change their Organizations*, Harvard Business School Press, 2002.
- 29 *Kotter J.*, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- 30 *Kotter J.*, “Accelerate”, *Harvard Business Review*, (Nov. 2012), pp. 44-58.
- 31 *Sirkin H. L.*, Keenan P. and Jackson A., “The Hard Side of Change Management”, *Harvard Business Review OnPoint*, (Winter 2014), 61-71
- 32 *Jaffe D, C. Scott* and G. Tobe, *Rethinking Commitment: How to Revitalize Yourself, your work, and your Organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- 33 *Elizur D.* & Guttman L., “The Structure Towards Work and Technological Change within an Organization”, *Administrative Science Quarterly*, (1976), 21, pp. 611-623.
- 34 *Petrini C.* & Hultman K., “Scaling the World of Resistance”, *Training and Development*, (1995), pp. 15-20.
- 35 *King N.* and N. Anderson, *Innovation and Change in Organizations*, Essential Business Psychology Series, London, Routledge, 1995.
- 36 *Kotter J.P.* and L.A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, (1979), 57, 106-114.
- 37 Lawrence P. “How to Deal with Resistance to Change”, *Harvard Business Review*, (January-February 1969).
- 38 *King N.* and N. Anderson, *Innovation and Change in Organizations*, Essential Business Psychology Series, London, Routledge, 1995.
- 39 *Spector, B.*, *Implementing Organizational Change: Theory and Practice*, 3rd edition,

2013. Επίσης, Lawrence P.R. and Nohria, N., *Driven: How Human Nature Shapes our Choices*, Jossey-Bass, 2002.
- 40 **Petrini** C. and K. Hultman, “Scaling the World of Resistance”, *Training and Development*, (1995), pp. 15-20.
- 41 **Wadwll** D. and A. Sohal, “Resistance: a Constructive Tool for Change Management”, *Management Decision*, (1998), 36, 8, pp. 543-548.
- 42 **Johnson**, G., R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, and P. Renger, *Exploring Strategy* Pearson, 11th Edition, 2017.
- 43 **Kim**, C.W. and R. Mauborgne, “Blue Ocean Leadership”, *Harvard Business Review*, (May 2014), pp. 60-72.
- 44 **Day** G., “Creating a Market - Driven Organization”, *Sloan Management Review*, Fall 1999.
- 45 **Appelbaum** S., N. St-Pierre, W. Glavas, “Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity”, *Management Decision*, (1998), 36, 5, pp. 289-301.
- 46 **Skogstad** A. and S. Einarsen, “The Importance of a Change-Centered Leadership Style in Four Organizational Cultures”, *Scandinavian Journal of Management*, (1999), 15, pp. 289-306.
- 47 **McGee** J., H. Thomas. And D. Wilson, *Strategy: Analysis and Practice*, London, McGraw-Hill, 2005.
- 48 **Vakola** M. & I. Nikolaou, “Attitudes Towards Organizational Change, What is the Role of Employees” Stress and Commitment?”, *Employee Relations*, (2005), 27, 2, pp. 160-174.
- 49 **Huy** Q.N., “Time, Temporal Capability and Planned Change”, *Academy of Management Journal*, (2001), 26, 4, pp. 601-623.
- 50 **Mcallaster** C., “The 5 P’s of Change: Leading Change by Effectively Utilizing Leverage Points Within an Organization”, *Organizational Dynamics*, (2004), 33, 3, pp. 318-328.
- 51 **Kotter**, J. and D.S. Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change their Organizations*, Harvard Business School Press, 2002.
- 52 **Kotter** J., “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review*, (March-April 1995), pp 59-67.
- 53 **Pascale** R., M. Millemann and L. Gioja, “Changing the Way we Change”, *Harvard Business Review*, (November- December 1997), pp. 127- 139.
- 54 **Wetlaufer** S., “Driving change”, *Harvard Business Review*, (March - April 1999), pp. 81-88.
- 55 **Jones** G., *Organizational Theory*, New Jersey, Prentice-Hall, 2001, 3rd Edition.
- 56 **Senge**, P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday, 2006.
- 57 **Gino**, F., and B. Staats, “Why Organizations don’t learn”, *Harvard Business Review*,

- (Nov. 2015), pp. 110-118.
- 58 **Markides** C. and V. M. Papadakis, "What Constitutes an Effective Mission Statement: An Empirical Investigation", in Hitt, M.A. J.E. Ricart, I. Costa and R.D. Nixon, (Eds.) New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation, John Wiley and Sons, UK, 1998.
- 59 **Moss Kanter**, R., "How Great Companies Think Differently", Harvard Business Review, (Nov. 2011), pp. 66-78.
- 60 **George**, B., "The Company's Mission is the Message", Strategy and Business, (2004), 33, pp.6-7.
- 61 "Measuring the Economic Impact of Short-Termism", McKinsey Global Institute, Discussion Paper, February 2017.
- 62 **Schein** E., "Dialogue, Culture and Organizational Learning", Organizational Dynamics, Autumn 1993.
- 63 **Jones** G., Organizational Theory, New Jersey, Prentice-Hall, 2001, 3rd Edition.
- 64 **Schneider** B., A. Brief and R. Guzzo, "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", Organizational Dynamics, Spring 1996.
- 65 **Sugarman** B., "A learning - Based Approach to Organizational Change. Some Results and Guidelines", Organizational Dynamics, (2001), 30, 1, pp. 62-76.
- 66 **Goh** S. & Richards G., "Benchmarking the Learning Capability of Organizations", European Management Journal, (1997), 15, 5, pp. 575-583.
- 67 **De Holan**, P.M., N. Phillips and T.B. Lawrence, "Managing Organizational Forgetting", MIT Sloan Management Review, (Winter 2004), pp. 45-51.
- 68 **Oxtoby** B, McGuinness T. and R. Morgan, "Developing Organizational Change Capability", European Management Journal, (2002), 20, 3, pp. 310-320.
- 69 **Abrahamson**, E., "Avoiding the Repetitive Change Syndrome", MIT Sloan Management Review, (Winter 2004), pp. 93-95.
- 70 **Tanner** Pascale R. & J. Sternin, "Your company's Secret Change Agents", Harvard Business Review, (May 2005), pp. 73-81.
- 71 **Crom** S. and T. Bertels, "Change Leadership: The Virtues of Deviance", Leadership & Organization Development Journal, (1999), 20, 3, pp. 162-167.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (STRATEGIC INNOVATION)

Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται στο περιβάλλον. Ο παράλογος επιμένει ο κόσμος να προσαρμοστεί σ' αυτόν. Για τούτο, όλη η πρόοδος εξαρτάται από τον παράλογο.

George Bernard Shaw (1856-1950)

Κάθε πράξη δημιουργίας είναι πρώτα απ' όλα μια πράξη καταστροφής.

Pablo Picasso (1881-1973)

Τρομοκράτησε τον εαυτό σου, αλλιώς δεν πρόκειται να κάνεις οτιδήποτε καινούργιο.

Mary Murphy-Hoey

Η καινοτομία δεν έχει καμιά σχέση με το πόσα δολάρια έχεις για έρευνα και για ανάπτυξη. Όταν η Apple εμφάνισε τον Mac, η IBM ξόδευε τουλάχιστον 100 φορές περισσότερα σε έρευνα και ανάπτυξη. Δεν έχει να κάνει με τα χρήματα. Έχει να κάνει με τους ανθρώπους που έχεις, με την ηγεσία και με το πόσο καλά καταλαβαίνεις τι κάνεις.

Steve Jobs / συνιδρυτής της Apple

Ο κόσμος του σήμερα έχει προβλήματα τα οποία δεν μπορούν να επιλυθούν με το να σκεφτόμαστε με τον ίδιο τρόπο σκέψης που τα δημιούργησε.

Albert Einstein

«Η καινοτομία είναι η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στον ηγέτη και σε όσους ακολουθούν από πίσω ασθμαίνοντας. Αυτοί που αποκαλείτε "τρελούς", "απροσάρμοστους" και "επαναστάτες" πάνε μπροστά στο ανθρώπινο γένος. Αλλάζουν τον ρου της Ιστορίας με την καινοτόμο σκέψη και τις ριζοσπαστικές τους αποφάσεις»

Άγνωστος

ορισμένα χαρακτηριστικά, σε σύγκριση με τα καθιερωμένα προϊόντα, διαθέτει ένα σύνολο χαρακτηριστικών - πχ απλότητα στη χρήση, ευκολία, χαμηλές τιμές - που εκτιμώνται ιδιαίτερω από τους νέους, αναδυόμενους πελάτες (Σχήμα 4.2).

Αν ανατρέξουμε στο παρελθόν θα εντοπίσουμε το φορητό ραδιόφωνο της Sony (walkman), τους προσωπικούς υπολογιστές της Apple, το προσωπικό φωτοτυπικό μηχάνημα της Canon. Όλα αυτά τα προϊόντα αποτελούσαν παραδείγματα στρατηγικών καινοτομιών αυτής της μορφής. Ίσως την πιο ενδιαφέρουσα περίπτωση αποτελεί η μάχη μεταξύ Xerox και Canon για την κυριαρχία στα φωτοαντιγραφικά, η οποία ακολουθεί.



Μελέτη Περίπτωσης Xerox εναντίον Canon: Ο αγώνας για την κυριαρχία στα φωτοαντιγραφικά



Η εταιρεία Xerox ιδρύθηκε το 1906 στο Rochester της Νέας Υόρκης και παρήγαγε και πωλούσε φωτογραφικό χαρτί. Το 1959, παράγει το πρώτο φωτοτυπικό μηχάνημα χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της ξηρογραφίας. Το νέο αυτό μηχάνημα αποτέλεσε καινοτομία στο φωτοτυπικό τομέα και εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο στο εργασιακό περιβάλλον.

Το 1961 η Xerox εισάγεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης και σημειώνει πολύ μεγάλη επιτυχία, αφού αποτελεί μία από τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες εταιρείες. Τα επόμενα χρόνια ακολουθούν μια σειρά από εξαιρετικά επιτυχημένα μοντέλα φωτοτυπικών μηχανημάτων, όπως το 813 και το 2400 (ονομάστηκε έτσι λόγω του αριθμού των αντίγραφων που μπορούσε να αναπαράγει σε μία ώρα). Ακολουθεί μια περίοδος συνεχούς ανάπτυξης που φέρνει την εταιρεία να συγκρατείται μεταξύ των πιο κερδοφόρων και αξιόταυμαστων εταιρειών των ΗΠΑ.



Αν κάποιος προσπαθούσε να συνοψίσει με λίγα λόγια το επιχειρηματικό μοντέλο της Xerox θα στεκόταν στα εξής χαρακτηριστικά: Η Xerox στόχευε σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες είχαν ιδιαίτερα αυξημένες ανάγκες για κεντρική φωτοτύπηση. Διέθετε τη δική της τεχνολογία. Τα προϊόντα της ήταν γνωστά για την υψηλή ποιότητά τους και την υψηλή τιμή τους. Δεν πουλούσε τα προϊόντα της αλλά τα ενοικίαζε. Τέλος, διέθετε το δικό της δίκτυο παροχής service προς τους πελάτες της και προσφοράς υπηρεσιών μετά την πώληση. Η Xerox ήταν μια από τις ελάχιστες επιχειρήσεις παγκόσμια η οποία είχε καταφέρει να επιβάλει το δικό της όνομα στη χρήση του προϊόντος (οι αγγλοσάζονες χρησιμοποιούσαν τη φράση **I'll Xerox it** για να περιγράψουν την φωτοτύπηση ενός εγγράφου). Το ίδιο κάνουμε σήμερα χρησιμοποιώντας την επωνυμία της Google, για να περιγράψουμε την αναζήτηση στο διαδίκτυο.

Μερικά χρόνια αργότερα, η Canon, μια πολύ μικρότερη και σχετικά "ασήμαντη" επιχείρηση σε σχέση με την κραταιά Xerox, διεισδύει στην αγορά των φωτοαντιγραφικών. Ξεκινώντας η ίδια από την αγορά των φωτογραφικών

10η Ιδέα: Αυτό το προϊόν ή η υπηρεσία δεν θα έπρεπε να αποφέρει κέρδη (μα το κάνει). Για πολλά χρόνια η Goldman Sachs δεν εστίαζε στο επενδυτικό μάντζμεντ (investment management), καθώς πίστευε ότι δεν είναι τόσο αποδοτικό όσο η εμπορική και επενδυτική τραπεζική. Όταν όμως, μια ανταγωνιστική επιχείρηση που εστίαζε στον συγκεκριμένο τομέα δημοσίευσε τα οικονομικά της στοιχεία, η έκπληξη για τα στελέχη της Goldman Sachs ήταν μεγάλη. Διερευνώντας την αγορά εντόπισαν την ευκαιρία και έκτοτε εισήλθαν δυναμικά στον συγκεκριμένο κλάδο.

Τα σύγχρονα στελέχη πρέπει συνεχώς να εξετάζουν τις παραπάνω δέκα ιδέες που προτείνει ο καθηγητής Sull και να αναρωτιούνται εάν υπάρχουν παρόμοιες ενδείξεις στον κλάδο τους. Να διερευνούν τα οξύμωρα που λαμβάνουν χώρα γύρω τους και τις αιτίες τους. Μόνο έτσι αυξάνεται η πιθανότητα επιτυχημένης στρατηγικής καινοτομίας.

4.3.6 Τελικά, οι Στρατηγικά Καινοτόμοι Πετυχαίνουν;



Ο Κωνσταντίνος Μαρκίδης, Καθηγητής Στρατηγικής στο London Business School, είναι ένας από τους ακαδημαϊκούς που συνέβαλλαν ουσιαστικά στη θεωρία και πρακτική της στρατηγικής καινοτομίας. Στο βιβλίο του *fast second*, ισχυρίζεται ότι οι στρατηγικά καινοτόμοι όχι μόνο αποτυγχάνουν, αλλά πρακτικά είναι εντελώς άγνωστοι στο ευρύ κοινό.²⁶

Σκεφθείτε το εξής. Ποια εταιρεία θεωρείτε ότι έφερε επανάσταση στον τρόπο που πωλούνται βιβλία μέσω διαδικτύου; Το πρώτο όνομα που μας έρχεται στο μυαλό είναι η Amazon. Και όμως, η αρχική ιδέα ανήκε σε ένα βιβλιοπώλη από το Οχάιο, τον Charles Stack. Δυστυχώς γι αυτόν, το εγχείρημα του απέτυχε. Το ίδιο συνέβη και με μια άλλη πρωτοπόρο εταιρεία την Computer Literacy bookstore, η οποία ξεκίνησε το 1991 την πώληση βιβλίων μέσω διαδικτύου. Και οι δύο επιχειρήσεις ξεκίνησαν το ταξίδι τους στην καινοτομία, πολλά χρόνια πριν τη δημιουργία της Amazon η οποία ξεκίνησε μόλις το 1995! Δυστυχώς, το ταξίδι αυτό για καμία από τις δύο δεν στέφτηκε από επιτυχία.

Γιατί όμως, οι περισσότερες εταιρείες οι οποίες καινοτομούν στην ανακάλυψη νέων τεχνολογιών ή τομέων αγοράς, τελικά αποτυγχάνουν; Οι λόγοι είναι πολλοί. Ας προσπαθήσουμε να σταχυολογήσουμε τους πιο σημαντικούς. Ας ξεκινήσουμε από την καμπύλη υιοθέτησης μιας καινοτομίας ή ενός νέου προϊόντος η οποία αναπτύχθηκε από τον Everett Rogers το 1962 (Σχήμα 4.4).²⁷

Σύμφωνα με την τυπολογία του Rogers υπάρχουν πέντε κατηγορίες πελατών αναφορικά με την υιοθέτηση ενός νέου προϊόντος (ή μιας καινοτομίας γενικότερα).

δεν είναι παθητική, δεν προσπαθούν, δηλαδή, απλά να καταγράψουν τις προτιμήσεις αλλά και να τις επηρεάσουν. ⁶⁶

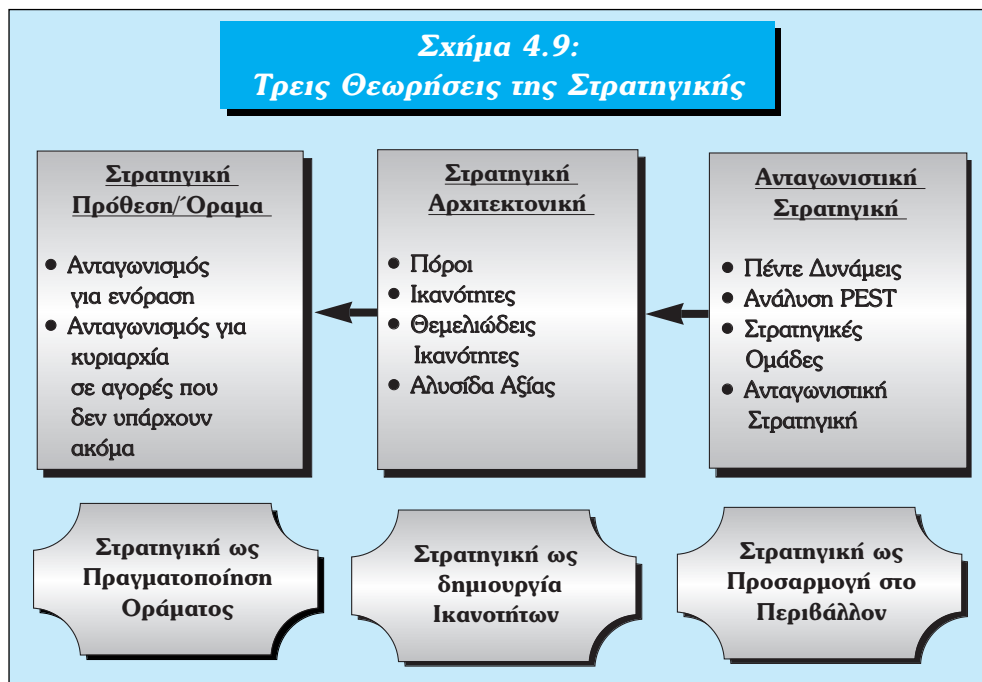
Πίνακας 4.4:
Οι Τρεις Φάσεις του Ανταγωνισμού για το Μέλλον

Ενόραση του κλάδου (Industry Foresight)	Διοίκηση Μονοπατιών Αλλαγής	Ανταγωνισμός για Μερίδιο Αγοράς
Απόκτηση ενόρασης της αγοράς και κατανόησης των δυνάμεων που την εξελίσσουν	Δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων, εξερεύνηση εναλλακτικών προϊόντων και επαναπροσδιορισμός της σχέσης/ αλληλεπίδρασης με τους πελάτες	Χτίσιμο ενός διεθνούς δικτύου διανομής Υιοθέτηση μιας κατάλληλης στρατηγικής τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά
Ανάπτυξη δημιουργικής άποψης για την πιθανή εξέλιξη των <ul style="list-style-type: none"> • Δομών της αγοράς • Ορίων αγοράς • Προϊόντων • Ικανοτήτων 	Δημιουργία και διοίκηση των απαραίτητων συμμαχιών	Εισαγωγή σε νέες αγορές πριν τους ανταγωνιστές Βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας
Σύνοψη της άποψης σε μια “Στρατηγική Αρχιτεκτονική”	Κινήσεις που θα αναγκάσουν τους ανταγωνιστές να επιλέξουν πιο χρονοβόρα και δαπανηρά “μονοπάτια” αλλαγής.	Διαχείριση ανταγωνιστικών πιέσεων

Πηγή: Hamel G. and C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, first edition, Harvard Business School Press, 1994

Στο παράδειγμά μας (Sony vs JVC), όλες οι εταιρείες που συμμετείχαν στον αγώνα για το βίντεο προσπάθησαν να δημιουργήσουν τις τεχνολογικές και άλλες ικανότητες που θα τις βοηθούσαν να κερδίσουν τη μάχη του μέλλοντος, όμως μόνο μερικές από τις εταιρείες πέτυχαν στο στάδιο αυτό.

Στην προσπάθεια ενόρασης του μέλλοντος και δημιουργίας στρατηγικής αρχιτεκτονικής ελάχιστα έως καθόλου βοηθούν οι παραδοσιακές τεχνικές μάρκετινγκ και μάνατζμεντ⁶⁷. Μάλιστα πολλές φορές οι τεχνικές αυτές μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε λανθασμένα συμπεράσματα, ως προς το κατά πόσον αξίζει ή όχι να επενδύσει σε νέους τομείς δραστηριότητας⁶⁸. Τα παραδείγματα είναι πολλά. Μεταξύ των πλέον κλασικών είναι ίσως η περίπτωση της Motorola, της επιχείρησης



4.5 Συμπεράσματα-Επίλογος

Συνοψίζοντας, μπορούμε να επισημάνουμε ότι υπάρχουν δύο διαθέσιμες επιλογές για τις εταιρείες, που επιδιώκουν να δημιουργήσουν νέα πεδία επιχειρηματικής ανάπτυξης: η διατηρήσιμη καινοτομία και η στρατηγική καινοτομία.

Η Στρατηγική καινοτομία συμβαίνει συνήθως από νέες μικρές και ευέλικτες επιχειρήσεις οι οποίες αλλάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού”.

Οι στρατηγικά καινοτόμες επιχειρήσεις δίνουν δημιουργικές απαντήσεις στα ερωτήματα WHO, WHAT, HOW.

Η Στρατηγική καινοτομία είναι το ξεκίνημα μόνον. Η επιτυχία είναι ένας μακρύς και επίπονος δρόμος.

Συχνά οι στρατηγικά καινοτόμες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να “περάσουν το χάσμα”.

Οι υφιστάμενες μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου συνήθως αγνοούν αρχικά τους στρατηγικά καινοτόμους και συχνά αποτυγχάνουν και οι ίδιες να διαμορφώσουν τις συνθήκες εσωτερικής ανάπτυξης της καινοτομίας.

Για τις υφιστάμενες μεγάλες επιχειρήσεις κάθε κλάδου η πρόκληση είναι να γίνουν οι ίδιες στρατηγικά καινοτόμες, δημιουργώντας οι ίδιες τις επιχειρηματικές ευκαιρίες στον κλάδο τους ή χρησιμοποιώντας το μέγεθός τους για να εκμεταλλευτούν οι ίδιες τις καινοτομίες των άλλων.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- 1 **Green**, J., “Inside Microsoft’s War Against Google”, Business Week, (May 28, 2008).
- 2 **Charitou** C. D. and C. Markides, “Winning by Standing Still?: How to Respond to Disruptive Strategic Innovation”, Working Paper, London Business School, (2003), pp. 4.
- 3 **Σαλαβού**, Ε., “Δρόμοι Εξέλιξης στο Επιχειρείν”, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2006.
- 4 **Christensen** C. M. and S.D. Anthony, “Solving the Dilemmas of Growth”, Strategy Innovation, (July-August 2003), pp. 3-5.
- 5 **Christensen**, C., M. Raynor and R. McDonald, “Disruptive Innovation”, Harvard Business Review, (Dec. 2015), pp. 44-53.
- 6 Εκτενής περιγραφή της στρατηγικής καινοτομίας των Ελβετών μέσω της δημιουργίας του ρολογιού Swatch, υπάρχει στο βιβλίο: **Παπαδάκης**, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α’ Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016, 7η έκδοση.
- 7 **Μπίτρος**, Γ., “Ο Ρόλος της Επιχειρηματικότητας και η Συμβολή της”, σε Λιούκας, Σ., Θέματα Επιχειρηματικότητας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2006.
- 8 **Bower** J. L. and C.M|. Christensen, “Disruptive Technologies: Catching the Wave”, Harvard Business Review, (January-February 1995), pp. 45.
- 9 **Charitou** C. D., and C.C. Markides, “How to Respond to Disruptive Strategic Innovation”, Market Leader, (Summer 2003), pp. 19.
- 10 **Markides** C., “Strategic Innovation”, Sloan Management Review, (Spring 1997), pp.11.
- 11 **Moore** A.G., Crossing the Chasm, Marketing and Selling High Tech Products to Mainstream Customers, revised edition, Perfectbound, 1991, pages 22-25.
- 12 **Yunus** M. and A. Johnston, “Muhammad Yunus on the Value of thinking Opposite”, London Business School Review, (5 Jan 2017).
- 13 **Horibe**, F., Creating the Innovation Culture, New York, John Wiley and Sons, 2001.
- 14 **Markides** C., Geroski P., “Colonizers and Consolidators, The Two Cultures of Corporate Strategy”, Strategy and Business, (Fall 2003), 32, pp. 3-5.
- 15 **Geroski** P., and C.C. Markides, “Pioneers and Consolidators”, Management Consultant, (September 2003), pp. 4-6.
- 16 **Markides** C., All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- 17 **Markides**, C., Game Changing Strategies, John Wiley and Sons, 2008.
- 18 **Levitt**, T. “Marketing Myopia”, Harvard Business Review, (July-August 2004), pp. 1-13.
- 19 **Helm**, B., “Saving Starbucks’ Soul” , BusinessWeek, (April 9, 2007).
- 20 **Van Elegen**, L., "Strategy, Structure and Leadership are the Holy Trinity of Disruptive Innovation", an interview with Costas Markides, May 23, 2018.

- <https://nexxworks.com/blog/strategy-structure-and-leadership-are-the-holy-trinity> -of-disruptive-innovation-interview
- 21 **Markides** C., “Strategic Innovation”, Sloan Management Review, (Spring 1997), pp. 18.
 - 22 **Charitou** C. D. and C.C. Markides, “How to Respond to Disruptive Strategic Innovation”, Market Leader, (Summer 2003), pp. 68-70.
 - 23 **Christensen** C. M. and M.E. Raynor, Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Publishing, New York, 2003, pp.288-291.
 - 24 **Bryce**, D.J. and J.H. Dyer, “Strategies to Crack Well-Guarded Markets”, Harvard Business Review, (May 2007), pp. 84-92
 - 25 **Sull**, D., "Ten Clues to Opportunity, Market anomalies and incongruities may point the way to your next breakthrough strategy.", Strategy & Business, (Autumn 2011), 64, pp. 1-4.
 - 26 **Markides**, C ., and P . A . Geroski , Νικητής ο Δεύτερος: Πως οι Έξυπνες Επιχειρήσεις Αξιοποιούν τις Ριζοσπαστικές Καινοτομίες για να Εισέλθουν και να Κυριαρχήσουν σε Νέες Αγορές, Εκδόσεις Κριτική, 2006. Στην Αγγλική έκδοση Markides C.C. and P.A., Geroski, Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets, Jossey-Bass, 2005.
 - 27 **Rogers**, Everett M. (1962). Diffusion of innovations (1st ed.). New York: Free Press. Επίσης, **Rogers**, E.M (1995). Diffusion of Innovations. New York: Free Press.
 - 28 **Moore**, G.A., "Crossing the Chasm; Marketing and Selling High Tech Products to Mainstream Customers", Revised Edition, HarperCollins Publishers, 1991.
 - 29 **Nair**, Hari A. P., Ramalu, Subramaniam Sri, Dileep Kumar M, "Impact of Innovation Capacity and Anticipatory Competence on Organizational Health: A Resource based Study of Nokia, Motorola and Blackberry", International Journal of Economic Research, (2014), 11, 2,395-415
 - 30 **Christensen** C, “The Discipline of Management Disruption”, Strategy & Business, Interview by Art Kleiner, March 2013
 - 31 **Christensen** C.M., M.E. Raynor and S.D. Anthony, “Six Keys to Creating New-Growth Businesses: How Better Decision Making can Help Address the Innovator’s Dilemma”, Harvard Management Update, (January 2003), pp. 3-6
 - 32 **Isacson**, W., “The Real Leadership Lessons from Steve Jobs”, Harvard Business Review, (April 2012), pp. 93-102. Εξαιρετική αναφορά σε μια από τις πιο σημαντικές επιχειρηματικές προσωπικότητες των τελευταίων 100 ετών, με ανάλυση των χαρακτηριστικών που οδήγησαν την Apple στην παγκόσμια κυριαρχία.
 - 33 **Sher**, R., “Tinkering with Strategy Can Derail Midsize Companies”, Harvard Business Review Blog Network, April 4, 2014.
 - 34 **Hamm** J., “Why Entrepreneurs Don’t Scale”, Harvard Business Review, (Dec. 2002), pp. 110-115.
 - 35 **Stalk** G., and H. Foley, "Avoid the Traps that can Destroy Family Businesses", Harvard

- Business Review*, (January-February 2012), pp. 25-27.
- 36 **Abell**, D. F. “Competing Today while Preparing for Tomorrow”, *Sloan Management Review*, (Spring 1999), pp. 73-81.
- 37 **Khosla**, S., and M. Sawheney, *Fewer, Bigger, Bolder: From Mindless Expansion to Focused Growth*, Penguin Group, 2014.
- 38 **Geroski** P., and C.C. Markides, “Pioneers and Consolidators”, *Management Consultant*, (September 2003), pp. 6-10.
- 39 **Markides** C.C., “Strategic Innovation in Established Companies”, *Sloan Management Review*, (Spring 1998), pp. 33-39.
- 40 **Christensen** C. M., and M. Overdorf, “Meeting the Challenge of Disruptive Change”, *Harvard Business Review*, (March-April 2000), pp. 68-70.
- 41 **Christensen**, C. and M. Overdorf, “Meeting the Challenge of Disruptive Change”, *Harvard Business Review*, (March-April 2000), pp. 67-76.
- 42 **Markides** C.C., “Strategic Innovation in Established Companies”, *Sloan Management Review*, (Spring 1998), pp. 39.
- 43 **Markides** C.C., “Strategic Innovation in Established Companies”, *Sloan Management Review*, (Spring 1998), pp. 40-41.
- 44 **Bower** J.L., and C. Christensen, “Disruptive Technologies: Catching the Wave”, *Harvard Business Review*, (January-February 1995), pp. 52-53.
- 45 **D’Aveni** R., “The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders”, *Harvard Business Review*, (November 2002), pp. 68.
- 46 **D’Aveni** R., “The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders”, *Harvard Business Review*, (November 2002), pp. 71-72.
- 47 **Charitou** C. D., and C.C. Markides, *Winning by Standing Still?: How to Respond to Disruptive Strategic Innovation*, Working Paper, London Business School, (2003), pp. 11-12.
- 48 **D’Aveni** R., “The Empire Strikes Back Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders”, *Harvard Business Review*, (November 2002), pp. 72.
- 49 **Παναδάκης**, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2016, 7η Έκδοση (ανατρέξτε στην μελέτη περίπτωσης της Swatch, Τμήματα Α,Β,Γ,Δ,Ε).
- 50 **Capell**, K., “Zara Thrives by Breaking all the Rules”, *Business Week*, (October 20, 2008), pp. 66.
- 51 **Charitou** C. D., Markides C., *Winning by Standing Still?: How to Respond to Disruptive Strategic Innovation*, Working Paper, London Business School, (2003), pp.16-19.
- 52 **Markides**, C., and P. Geroski, “Racing to Be 2nd: Conquering the Industries of the Future”, *Business Strategy Review*, (Winter, 2004), 15,4, pp. 25-31.
- 53 **MacMillan**, I.C. and L. Selden, “The Incumbent’s Advantage”, *Harvard Business Review*,

- (October, 2008), pp. 111-121.
- 54 **Charitou** C. D., and C.C. Markides, "How to Respond to Disruptive Strategic Innovation", Market Leader, (Summer 2003), pp.22-23.
- 55 **Markides** C., Geroski P., "Colonizers and Consolidators, The Two Cultures of Corporate Strategy", Strategy and Business, (Fall 2003), 32, pp. 9-10.
- 56 **Gilbert** C., Bower J. L., "Disruptive Change, When Trying Harder is Part of the Problem", Harvard Business Review, (May 2002), pp. 6-8.
- 57 **Govindarajan** V., and C. Trimble, "Building Breakthrough Businesses Within Established Organizations", Harvard Business Review, (May 2005), pp. 60-68.
- 58 **Markides** (by R. Morris), "Three Ways to beat Industry Disruptors at their Own Game", London Business School Review, (Sept. 2016), pp. 1-4
- 59 **D' Aveni** R., "The Empire Strikes Back Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders", Harvard Business Review, (November 2002), pp.71.
- 60 **Abell** D., "Competing Today While Preparing For Tomorrow", MIT Sloan Management Review, Spring 1999. Επίσης δεύτε: **Beinhocker**, E.D., "The Adaptable Corporation", The McKinsey Quarterly, (2006), 2, pp. 77-87.
- 61 **Gilbert** C., Bower J. L., "Disruptive Change, When Trying Harder is Part of the Problem", Harvard Business Review, (May 2002), pp. 3-5.
- 62 **Hamel** G. "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, (July-August 1996), pp. 69-82
- 63 **Hamel**, G., Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000.
- 64 **Paul**, A., "Made in Japan: The Country's R&D Labs are busy inventing the 21st Century", Fortune, (Dec. 6, 1999), 23, pp.102-112.
- 65 **O'Reilly**, C.A. III and M.L. Tushman, "The Ambidextrous Organization", Harvard Business Review, (April, 2004)
- 66 **Hamel**, G. and C.K. Prahalad, "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", Harvard Business Review, (1991),4, pp.81-92.
- 67 **Lynn**, G.S, J.G. Morone and A.S. Paulson, "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", California Management Review, (1996), 38, 3, pp.8-37.
- 68 **Christensen**, C.M., The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- 69 **Lynn**, G.S, J.G. Morone and A.S. Paulson, "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", California Management Review, (1996), 38, 3, pp.8-37.
- 70 **Hamel**, G. and C.K. Prahalad, "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", Harvard Business Review, (1991),4, pp.81-92.
- 71 **Hamel**, G., "Revolution vs. Evolution: You Need Both", Harvard Business Review, (Feb. 2001), pp.150-153.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΜΗΣΗΣ

“Όταν οι άνθρωποι είναι ελεύθεροι να κάνουν όπι θέλουν, συνήθως μιμούνται ο ένας τον άλλο”.

Eric Hoffer (1902-1983); American Philosopher

“Ο μέσος άνθρωπος στερείται ανεξαρτησίας γνώμης. Δεν ενδιαφέρεται να επινοήσει μια δική του γνώμη, μέσω μελέτης και στοχασμού, αλλά είναι ανυπόμονος να βρει ποια είναι η γνώμη του γείτονά του και να την υιοθετήσει δουλικά”.

Mark Twain

“Το πιο γρήγορο πτηνό βρίσκει το σκουλήκι, αλλά είναι το δεύτερο ποντίκι που τρώει το τυρί!”

Άγνωστος

“Κανένας, ποτέ δεν με ξεπέρασε εκτός από αυτόν που είχε αφιερωθεί σε έναν και μόνο στόχο”.

Azariah Rossi (1513-1578), Italian Physician

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε ένα όχι τόσο δημοφιλές αλλά ιδιαίτερα ενδιαφέρον και σημαντικό θέμα: τις στρατηγικές μίμησης (Imitation Strategies). Θα αναλύσουμε τους παράγοντες που ωθούν μια επιχείρηση να ακολουθήσει την επιλογή να μιμηθεί τους ανταγωνιστές της, καθώς επίσης και τις μεθόδους και τα εργαλεία που μπορεί αυτή να χρησιμοποιήσει για να στεφθεί η προσπάθειά της με επιτυχία.

Αρχικά θα δοθεί ο ορισμός της μίμησης και θα αποσαφηνιστούν κάποιοι όροι (later entrance, καινοτομία, πρωτοπορία) σχετικοί με αυτή. Θα γίνει αναφορά στις δύο διαφορετικές φιλοσοφίες μίμησης, οι οποίες προσανατολίζονται στη μάθηση και τον ανταγωνισμό αντίστοιχα, αλλά και στις διάφορες στρατηγικές μίμησης που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση.

Στη συνέχεια θα περιγραφούν οι συνθήκες που ευνοούν τη μίμηση έναντι της καινοτομίας, καθώς και τα εμπόδια που είναι δυνατό να συναντήσει μια επιχείρηση που υιοθετεί μια τέτοια στρατηγική. Θα ακολουθήσει μια πλήρης αναφορά των πλεονεκτημάτων της μίμησης και της καινοτομίας αντίστοιχα.

Αφού δοθούν συμβουλές προς τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να ακολουθήσουν στρατηγική μίμησης, αλλά και προς αυτές που θέλουν να προστατευτούν από αυτή, θα γίνει προσπάθεια να απαντηθεί το ερώτημα “μίμηση ή καινοτομία;”

Τέλος, θα εξαχθούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τη χρησιμότητα των στρατηγικών μίμησης και την αποτελεσματικότητά τους.

5.2 Μίμηση: Ορισμός & Διαφοροποίηση από Έννοιες

Ο Mark Twain, με μια δόση υπερβολής, είχε πει: “ο μέσος άνθρωπος στερείται ανεξαρτησίας γνώμης. Δεν ενδιαφέρεται να επινοήσει μια δική του γνώμη, μέσω μελέτης και στοχασμού, αλλά είναι ανυπόμονος να βρει ποια είναι η γνώμη του γείτονά του και να την υιοθετήσει δουλικά”.



Η μίμηση είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης, το οποίο έχει ευρύτατη εφαρμογή στην κοινωνία γενικότερα, και στον επιχειρηματικό και οικονομικό χώρο ειδικότερα. Η μίμηση σε όλους τους τομείς διαχρονικά αυξήθηκε, διότι πολλαπλασιάστηκαν οι τρόποι μέσω των οποίων οι άνθρωποι μιμούνται και η διαδικασία μίμησης έγινε ταχύτερη.¹

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυσή μας θα ήταν χρήσιμο να δώσουμε έναν ορισμό της μίμησης. Μπορεί

τεί τα προϊόντα που έχουν μπει στην αγορά αλλά παρουσιάζουν ατέλειες, κυρίως σε τεχνικά χαρακτηριστικά. Η ενασχόληση με ένα “προβληματικό μοντέλο” αποτελεί μία από τις δημιουργικότερες μορφές μίμησης, καθώς η εταιρεία καλείται να προσθέσει το δικό της προσωπικό στοιχείο στο προς αντιγραφή προϊόν. Και γι’ αυτή την επιλογή, όπως προαναφέρθηκε, η επιχείρηση δεν πρέπει να βιαστεί να εισέλθει στην αγορά για να προλάβει την επιβολή του προϊόντος της πρωτοπόρου, αλλά καλύτερα να περιμένει να παγιωθεί σχετικά η τεχνολογία ώστε να μπορεί ευκολότερα να την αντιγράψει. Στη συνέχεια παρατίθεται μια μελέτη περίπτωσης στην οποία οι εταιρείες που εισήλθαν με καθυστέρηση στην αγορά, τελικά την κατέκτησαν εκμεταλλεόμενοι ένα ατελές προϊόν.

Σημαντικό στοιχείο από την πλευρά του μιμητή είναι ένα συνεχές πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης ώστε να μπορεί να διορθωθεί το προβληματικό μοντέλο του ανταγωνιστή. Στην περίπτωση αυτή η αργοπορημένη είσοδος δε συνεπάγεται ότι δεν απαιτούνται δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη. Ειδικά για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας είναι απαραίτητη. Η IBM, για παράδειγμα, όταν μπήκε στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών και δημιούργησε το πρώτο PC στις αρχές της δεκαετίας του 80, είχε ήδη αρκετή εμπειρία από προηγούμενες προσπάθειες. Ήδη από το 1973 επένδυε σε διάφορα μοντέλα PC περιμένοντας την κατάλληλη στιγμή για να λανσάρει το προϊόν της.



Μελέτη Περίπτωσης: Ballpoint Pens



Το ballpoint στυλό έκανε την εμπορική εμφάνισή του περίπου μετά τη λήξη του Βα Παγκοσμίου Πολέμου ως αποτέλεσμα έρευνας, όχι κάποιας μεγάλης βιομηχανίας στυλό, αλλά δύο Ούγγρων εφευρετών του Ladislao και του Georg Brito, οι οποίοι ζούσαν και δούλευαν στην Αργεντινή. Τα δικαιώματα της εκμετάλλευσης του προϊόντος αυτού τα αγόρασε μία Αμερικάνικη εταιρεία, η Eversharp, συνεργαζόμενη με την Eberhard faber.

Το ballpoint στυλό διαφημίστηκε πολύ πριν πρωτοεμφανιστεί δίνοντας έμφαση στο πρωτοποριακό του σχήμα και στην τεχνολογική καινοτομία του, η οποία επέτρεπε συνεχή χρήση χωρίς ξαναγέμισμα για ένα χρόνο. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι κύριο χαρακτηριστικό των στυλό της εποχής εκείνης ήταν η ανάγκη για ξαναγέμισμα καθώς ο τρόπος που διοχέτευαν το μελάνι δεν επέτρεπε συνεχείς χρήσεις μεγάλης διάρκειας. Με αυτά τα δεδομένα, το ballpoint εμφανιζόταν σαν το στυλό που και επανάσταση θα προκαλούσε στον συγκεκριμένο κλάδο, αλλά και μεγάλα οικονομικά οφέλη θα έδινε στην Eversharp.

Τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν ακριβώς έτσι. Ένας ασφαλιστής από το Σικάγο, ο κύριος Milton Reynolds, έτυχε να περνά εκείνο τον καιρό από την Αργεντινή όπου και είδε το καινοτομικό προϊόν. Αγόρασε μερικά δείγματα,

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- 1 **Bonabeau** E., “The Perils of the Imitation Age”, Harvard Business Review, (June 2004).
- 2 **Schnaars** S.P., Managing Imitation Strategies, how later entrants seize markets from pioneers, ed. The Free Press, 1994, pp. 12.
- 3 **Markides** C.C. and P.A., Geroski, Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets, Jossey-Bass, 2005.
- 4 Για περισσότερες πληροφορίες δείτε: **Παπαδάκης** Β Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α' Θεωρία, 7η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2016, σελίδα 203.
- 5 **Παπαδάκης** Β Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α' Θεωρία, 7η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2016.
- 6 **Zairi** M., Effective Benchmarking. Learning from the best, Chapman & Hall. London. 1996, pp. 37-51.
- 7 **Nattermann**, P.M., “Best Practice I Best Strategy”, The McKinsey Quarterly, (2000), vol.2.
- 8 **Porter** M. “What is Strategy?”, Harvard Business Review, (Nov-Dec, 1996), pp. 61-78.
- 9 **Bolton** M., “Imitation versus Strategies: Lessons to be Learned from the Japanese”, Organization Dynamics, (winter 1993), Vol 21, issue 3, pp. 40.
- 10 **Nadler** G., “The Best Breakthroughs”, New York Times, (January 27, 1991), pp. 13.
- 11 **Markides** C.C. and P.A., Geroski, Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets, Jossey-Bass, 2005.
- 12 **Christensen** C.M., The Innovator’s dilemma: When new Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- 13 **Schnaars** S.P., Managing Imitation Strategies, how Later Entrants Seize Markets from pioneers, The Free Press, 1994, pp. 16-18
- 14 **Levitt** T., “Innovative Imitation”, Harvard Business Review, (Sept – Oct 1966), pp. 63.
- 15 **Hill** C.W.L. and G.R. Jones, Strategic Management. An Integrated Approach, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, 2004, pp. 97-100.
- 16 **Barney** J. and B. Cost, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley 1997, pp. 150-155.
- 17 **Rivkin** J.W. “Imitation of Complex Strategies” Management Science (2000), 46, 6, pp. 824-844.
- 18 **Barney** J. and B. Cost, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley 1997, pp. 150-155.
- 19 **Hill** C.W.L. and G.R. Jones, Strategic Management. An Integrated Approach, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, 2004, pp. 97-100.

- 20 **De Carolis** D.M. “Competencies and Immutability in Pharmaceutical Industry: An Analysis of their Relationship with Firm Performance”, Journal of Management (2003), 29, 1, pp. 27-50.
- 21 **Bolton** M.K., “Lessons to be Learned from the Japanese”, Organisation Dynamics, (Winter 1993), 21, 3, pp. 30-45
- 22 **Carr**, N.G., “Mastering Imitation”, Strategy and Business, (2005), 36, pp. 1-4.
- 23 **Παπαδάκης** Β Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α' Θεωρία, 7η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2016.

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ
ΚΕΝΤΡΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ
ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

Απ' όλα τα δεινά των ανθρώπων το πιο σκληρό είναι αυτό, να γνωρίζεις τόσα πολλά και να μην ελέγχεις τίποτα.

Ηρόδοτος (5th century BC)

Δεν ισχυρίζομαι ότι έχω τον έλεγχο των γεγονότων, αλλά παραδέχομαι ότι τα γεγονότα με έχουν υπό τον έλεγχό τους.

Abraham Lincoln 1809-1865

Το χάος συχνά δημιουργεί ζωή, όταν η τάξη παράγει συνήθεια.

Henry Brooks Adams (1838-1918)

Το μόνο πιο δαπανηρό από την εκπαίδευση είναι η άγνοια.

Benjamin Franklin 1706-1790

6.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες παρατηρείται μια διαχρονικά σημαντική αύξηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Αυτές, οδηγούν σε μεγαλύτερη κλαδική συγκέντρωση της δύναμης στα χέρια λιγότερων και μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Βλέπουμε μάλιστα ολοένα και περισσότερο τη δημιουργία ομίλων επιχειρήσεων, ακόμα και στην Ελλάδα, οι οποίοι έχουν επεκταθεί σε πολλαπλές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η ύπαρξη πληθώρας τέτοιων ομίλων θέτει νέα διλήμματα διοίκησης. Οι εξελίξεις που αφορούν τη δημιουργία ομίλων επιχειρήσεων οδήγησαν στην εμφάνιση του “εταιρικού ή επιχειρησιακού κέντρου” ή αλλιώς του λεγόμενου “στρατηγείου”. Τα επιχειρησιακά κέντρα δημιουργήθηκαν με σκοπό την άσκηση ελέγχου (διαμόρφωση στόχων από τα κεντρικά και σχεδίων για την υλοποίησή τους), τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων του χαρτοφυλακίου του ομίλου με τις στρατηγικές και πολιτικές του και την αναζήτηση συνεργιών.¹

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει το επιχειρησιακό κέντρο (ή εταιρικό κέντρο ή στρατηγείο) στα πλαίσια του ομίλου αποτελεί το κεντρικό αντικείμενο του παρόντος κεφαλαίου. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε με ποιους τρόπους το επιχειρησιακό κέντρο μπορεί να προσθέσει αξία στις επιμέρους επιχειρήσεις, καθώς και πώς πρέπει να ενεργήσει για να αποφύγει τυχόν καταστροφή της αξίας. Επίσης θα εξετάσουμε τους τρόπους με τους οποίους το κέντρο μπορεί να διοικήσει τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες (ΣΕΜ) και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών. Ταυτόχρονα, μέσω της παράθεσης ορισμένων μοντέλων θα αναφερθούμε και στο ρόλο των Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (ΣΕΜ) στα πλαίσια του ομίλου.

6.2 Γονεακή Θεωρία (Parenting Theory)

Ίσως η πιο ολοκληρωμένη θεωρία σχετικά με τον ρόλο του επιχειρησιακού κέντρου ενός ομίλου επιχειρήσεων είναι αυτή των καθηγητών του Ashridge, Campbell, Goold και Alexander.^{2,3} Οι συγγραφείς την ονόμασαν “**γονεακή θεωρία**” (parenting theory). Με βάση αυτήν, το επιχειρησιακό κέντρο ενός ομίλου (Corporate Centre) επιτελεί εποικοδομητικό ρόλο όταν δημιουργεί και “προσθέτει” αξία σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου και συνολικά στον όμιλο. Αυτή η αξία πρέπει να είναι μεγαλύτερη, τόσο από αυτή που θα δημιουργούσε ένα υποτιθέμενο επιχειρησιακό κέντρο ενός άλλου ανταγωνιστικού ομίλου, που θα είχε υπό τον έλεγχό του τις επιχειρηματικές ομάδες, όσο και από αυτή που θα δημιουργούσαν τα διοικητικά στελέχη κάθε επιχειρηματικής μονάδας του ομίλου, εφόσον αυτές λειτουργούσαν ως ανεξάρτητες.

Σχήμα 6.1:
Παράγοντες που Επιδρούν στη Δημιουργία
Γονεακού Πλεονεκτήματος



6.2.1.1 Εντοπισμός και Κατανόηση των Γονεακών Ευκαιριών

Για να μπορέσει το επιχειρησιακό κέντρο-στρατηγείο να προσθέσει αξία σε μία επιχειρηματική μονάδα, πρέπει να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Αυτό αποτελεί για το κέντρο ευκαιρία, ένα δυνητικό χώρο για βελτίωση. Για παράδειγμα, μία επιχειρηματική μονάδα του ομίλου μπορεί να διακρίνεται στη διοίκηση της παραγωγής και στην εφοδιαστική διαχείριση (logistics), αλλά να μην έχει διεθνή εμπειρία. Το κέντρο του ομίλου, όμως, που διαθέτει αυτήν την εμπειρία, μπορεί να προσφέρει πολλά στην επιχειρηματική μονάδα στον τομέα αυτό.

Συνεπώς, το κέντρο πρέπει να εντοπίσει εκείνες τις ευκαιρίες, των οποίων η εκμετάλλευση θα βελτιώσει την απόδοση και θα δώσει επιπρόσθετη αξία στις επιχειρηματικές μονάδες. Παράλληλα, το κέντρο πρέπει να προσδιορίσει το ρόλο που θα κρατήσει για τον εαυτό του στην όλη διαδικασία εκμετάλλευσης της ευκαιρίας από την επιχειρηματική μονάδα. Οι ευκαιρίες αυτές που το κέντρο εντοπίζει και υποδεικνύει στις επιχειρηματικές μονάδες, ονομάζονται “Γονεακές Ευκαιρίες”.

Η λύση για να αποφευχθεί η καταστροφή αξίας από το κέντρο είναι ίσως η αποκέντρωση της εξουσίας και της λήψης αποφάσεων ή η διάσπαση του ομίλου με την πώληση εκείνων των μονάδων στις οποίες δεν προσφέρει και δεν του προσφέρουν αξία.

Όμως, ακόμα και η πλήρης ανεξαρτησία των επιμέρους επιχειρήσεων δεν είναι γενικά επιθυμητή. Επιχειρήσεις που ακολουθούσαν στο παρελθόν ένα οργανωτικό σχήμα, όπου κάθε επιχειρηματική μονάδα μπορούσε να δράσει σχετικά αυτόνομα, λαμβάνοντας τοπικά σημαντικές αποφάσεις, γρήγορα αντιμετώπισαν προβλήματα.

Το “πείραμα” με τα rampers φέρνει στην επιφάνεια το γενικότερο θέμα της άσκησης ελέγχου από το κέντρο. Συνήθως, ο έλεγχος αυτός έχει τρεις μορφές:¹³

- Διοίκηση απευθείας από τα κεντρικά.
- Επιβολή χρηματοοικονομικών κριτηρίων.



Μελέτη Περίπτωσης: Procter και Gamble

Χαρακτηριστικό παράδειγμα υπερβολικής αποκέντρωσης και συγκέντρωσης εξουσίας αποτελούσε η Procter & Gamble. Στις αρχές της δεκαετίας του '70 λειτουργούσε με αποκεντρωμένη δομή, όπου κάθε επιχειρηματική μονάδα μπορούσε να υιοθετήσει την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις πρακτικές μάρκετινγκ που πρότεινε η μητρική εταιρεία, προσαρμόζοντάς τα στην τοπική αγορά.

Αυτή η οργανωτική δομή αντιμετώπισε αδυναμίες, στην επίτευξη οικονομικών κλίμακος σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αφού δεν εκμεταλλεύονταν πλήρως το μέγεθος και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αυτό, η P&G αποφάσισε να συγκεντρώσει τις στρατηγικές αλλά και τις τακτικές αποφάσεις που αφορούσαν ολόκληρη την Ευρώπη σε ένα αρχηγείο.

Η στρατηγική αυτή συγκέντρωσης εφαρμόστηκε σε ένα πείραμα που αφορούσε στην προώθηση του προϊόντος rampers. Συγκεκριμένα, η στρατηγική προώθησης των rampers σε πανευρωπαϊκό επίπεδο ανατέθηκε στο ευρωπαϊκό αρχηγείο που είχε την έδρα του στις Βρυξέλλες. Το πείραμα αυτό απέτυχε μέσα σε ένα χρόνο, επειδή αγνόησε τις ιδιαίτερες γνώσεις των στελεχών των θυγατρικών σε σχέση με τις τοπικές αγορές και επέδρασε αρνητικά στην ψυχολογία τους, σε βαθμό που δεν αισθάνονταν πια καμία ευθύνη για το ύψος των πωλήσεων στην περιοχή τους.

Η Procter & Gamble γρήγορα κατανόησε ότι η σωστή διοίκηση από το κέντρο δεν έχει καμία σχέση με τη μεταφορά όλων των αποφάσεων σε αυτό. Επαναπροσδιόρισε λοιπόν την προσέγγισή της. Η νέα προσέγγιση θα εκμεταλλευόταν τις ιδιαίτερες ικανότητες κάποιων επιχειρηματικών μονάδων και ο ρόλος του κέντρου θα περιοριζόταν στην επικοινωνία της στρατηγικής στην οποία θα κατέληγαν το κέντρο και οι επιχειρηματικές μονάδες.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- 1 **Markides**, C., “Corporate Strategy: The Role of the Centre”, in A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington, Handbook of Strategy and Management, Sage Publications, 2003.
- 2 **Campbell** A., Goold M., and M. Alexander, “The Value of the Parent Company”, California Management Review, (1995), 38, 1, pp. 79-97.
- 3 **Campbell** A., Goold M., and M. Alexander, “Corporate Strategy & Parenting Theory”, Long Range Planning, (1998), 31, 2, pp. 308-314.
- 4 **Campbell** A., Goold M., and M. Alexander, “Corporate Strategy & Parenting Theory”, Long Range Planning, (1998), 31, 2, pp. 308-314.
- 5 **Hitt** A.M., Ricart I., Cosat E.J. and Nixon R.D., “New Managerial Mindsets: Organizational transformation and strategy implementation”, The Strategic Management Series, (1999), pp. 327–328.
- 6 **Birkinshaw** J., “Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Initiative Drives Internal Efficiency”, European Management Journal, (1998), 16,3, pp. 355-364.
- 7 **Campbell** A., Goold M., and M. Alexander, “Corporate Strategy & Parenting Theory”, Long Range Planning, (1998), 31, 2, pp. 308-314.
- 8 **Campbell** A., Goold M., and M. Alexander, “The Value of the Parent Company”, California Management Review, (1995), 38, 1, pp. 79-97.
- 9 **Dranikoff** L., Koller T. and Scheider A., “Divestiture: Strategy’s Missing Link”, Harvard Business Review, (May 2002), pp. 75-83.
- 10 **Taggart** H.J., “Strategy and Control in the Multinational Corporation: Too Many Recipes?”, Long Range Planning, (April 1998), 31, 4, pp. 571-585.
- 11 **Hitt**, M.A., D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Thompson South-western, 6th edition, 2005. Και **Hill** C.W.L & G.R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, 5th edition, pp. 178-179.
- 12 **Stalk** G., “Rotate the Core”, Harvard Business Review, (March 2005), pp. 18-19
- 13 **Delany** E., “Strategic Development of the Multinational Subsidiary Initiative Taking”, Long Range Planning, (2000), 33, pp. 220-224.
- 14 **Taggart** H.J., “Strategy and Control in the Multinational Corporation: Too Many Recipes?”, Long Range Planning, (April 1998), 31, 4, pp. 571-585.
- 15 **Oijen** A. and Douma S., “Diversification Strategy and the Roles of the Center”, Long Range Planning, (2000), 33, pp. 560-578.
- 16 **Kontes** P., “A new look for the corporate center: reorganizing to maximize value”, Journal of Business Strategy, (2004), 25, 4, pp.18-24.
- 17 **Bowman** C. and Ambrossini V., “How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform the Corporate-level Strategy”, British Journal of Management,

- (2003), 14, pp. 289-303.
- 18 **Frost** T., Birkinshaw J., and P.C. Ensign, “Centers of Excellence in Multinational Corporations”, Strategic Management Journal, (November 2002), 23, 11, pp. 997-1018.
- 19 **Birkinshaw** J., “Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Initiative Drives Internal Efficiency”, European Management Journal, (1998), 16,3, pp. 355-364.
- 20 **Bartlett** A.C. and S. Ghoshal, “Tap your Subsidiaries for Global Reach”, Harvard Business Review, (1986), 6, pp. 87-94.
- 21 **White**, R.E and T.A. Poynter, “Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada”, Business Quarterly, (Summer, 1984), pp. 59-69.
- 22 **Porter**, M.E., “Changing Patterns of International Competition” California Management Review, (1986), 28, pp. 9-40.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποκτήσουν ξανά την διοικητική τους νομιμότητα. Οι θεσμοί φθίνουν όταν χάνουν την πηγή της νομιμότητάς τους. Αυτό συνέβη στη μοναρχία και σε άλλους θεσμούς. Αυτό θα συμβεί και στις επιχειρήσεις, εκτός αν τα στελέχη βάλουν στην ίδια προτεραιότητα το συλλογικό στόχο της οικοδόμησης της αξιοπιστίας και νομιμότητάς τους, όπως κάνουν και με τον στόχο της βελτίωσης της οικονομικής τους απόδοσης.

Sumantra Ghoshal

Υπάρχει μία και μόνο μία κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων – να χρησιμοποιούν τους πόρους τους και να εκτελούν δραστηριότητες που θα αυξήσουν τα κέρδη τους (υπό την προϋπόθεση ότι ... συμμετέχουν σε ελεύθερο και ανοικτό ανταγωνισμό και δεν εμπλέκονται σε κατακριτέες συμπεριφορές πχ εξαπάτηση).

Milton Friedman

Έχουμε πολλά να φοβηθούμε από τις μεγάλες, πλούσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Σήμερα κινδυνεύουμε περισσότερο από το οργανωμένο χρήμα από ότι κινδυνεύσαμε από το θεσμό της δουλείας (slavery).

Henry Ward Beecher (1813-1887)

7.1 Περί Εταιρικής Διακυβέρνησης

7.1.1 Η αναγκαιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης

Ο Milton Friedman είχε ξεκάθαρα τονίσει ότι γι' αυτόν “υπάρχει μία και μόνο μία κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων – να χρησιμοποιούν τους πόρους τους και να εκτελούν δραστηριότητες που θα αυξήσουν τα κέρδη τους (υπό την προϋπόθεση ότι ... συμμετέχουν σε ελεύθερο και ανοικτό ανταγωνισμό και δεν εμπλέκονται σε κατακριτέες συμπεριφορές πχ εξαπάτηση)”. Αυτή είναι η μια άποψη η οποία θεωρεί ότι η επιχείρηση οφείλει να εξυπηρετεί τα συμφέροντα των μετόχων. Η άλλη άποψη διατείνεται ότι η επιχείρηση ταυτόχρονα οφείλει να εκπροσωπήσει και τα συμφέροντα άλλων ομάδων ενδιαφερομένων-συμμετόχων (stakeholders)¹, όπως οι πιστωτές, οι τράπεζες, οι εργαζόμενοι και οι συνδικαλιστές, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η κοινωνία κ.α.

Αν υιοθετήσουμε τη δεύτερη άποψη τότε όλοι οι κοινωνικοί εταίροι έχουν συμφέρον για τη σωστή διοίκηση μιας εταιρείας, τη σωστή λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο της κάθε πράξης των αρμοδίων εκτελεστικών οργάνων της εταιρείας. Στις ανώνυμες εταιρείες βασικά όργανα λήψης και υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων είναι ο διευθύνων σύμβουλος, η ομάδα ανώτατης διοίκησης και το Διοικητικό Συμβούλιο.

Όμως, πάντα τίθεται το ερώτημα κατά πόσο οι προαναφερθέντες θεσμοί επαρκούν για τη διασφάλιση της διαφάνειας των ενεργειών της επιχείρησης και των στελεχών της. Ο προβληματισμός αυτός αναπτύχθηκε ιδιαίτερα τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Πηγή του προβληματισμού αυτού υπήρξαν διάφορα αρνητικά φαινόμενα που έπληξαν τον επιχειρηματικό κόσμο ιδιαίτερα κατά την πρώτη δεκαετία της νέας χιλιετίας.

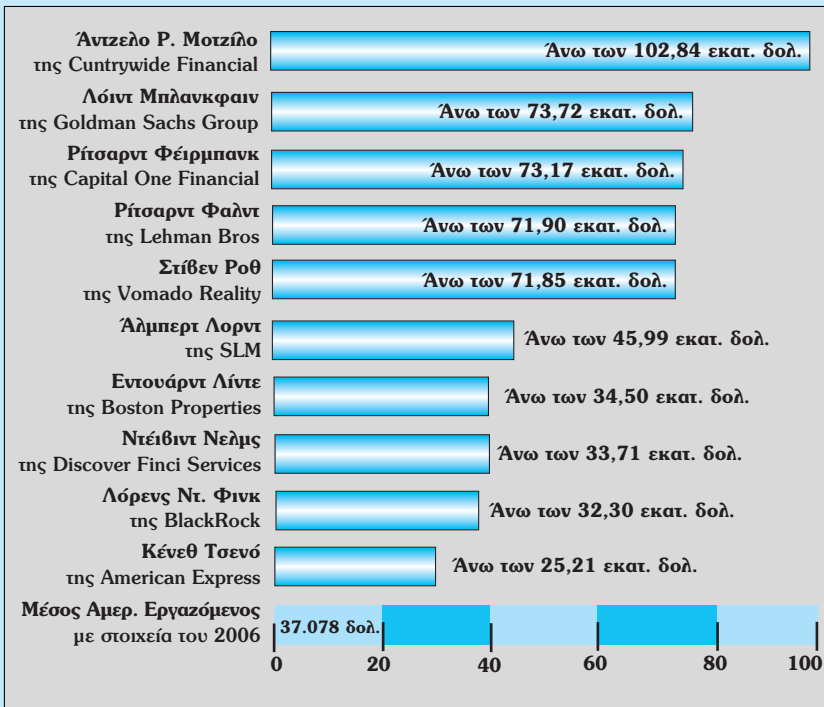
Αυτά είναι η δημιουργική λογιστική, η εμφανής τάση ορισμένων ανώτατων στελεχών (των διαβόπτων golden boys) να προωθήσουν τα συμφέροντά τους έναντι των συμφερόντων των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων, η αδυναμία των εξωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στον αποτελεσματικό έλεγχο των λογιστικών εκθέσεων και καταστάσεων των εταιρειών (βλ. σκάνδαλο Enron, WorldCom, Parmalat), οι υπέρογκες αμοιβές των ανώτατων διοικητικών στελεχών που σε ορισμένες περιπτώσεις έφθαναν να απειλούν και την απόδοση της ίδιας της εταιρείας, η πολιτική διαφόρων επενδυτών για εύκολο και γρήγορο χρήμα κ.ο.κ.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Διευθύνων Σύμβουλος της AIG κος Έντουαρντ Λίντι ο οποίος έλαβε συνολικές αμοιβές για το 2008 της τάξης των \$14,7 εκατ. όταν η εταιρεία που διοικεί ανακοίνωσε ζημιές της τάξης των \$61 δις και έχει λάβει ήδη από το κράτος των ΗΠΑ \$40 δις για να μην καταρρεύσει.

Κατά συνέπεια, η αποτελεσματική λειτουργία της κεφαλαιαγοράς και των εισηγμένων επιχειρήσεων είναι αναγκαία για λόγους οικονομικού, κοινωνικού και

ειδικότερα σε περιόδους πτώσης της οικονομικής δραστηριότητας όπως αυτή που διανύουμε στις αρχές του 2018. Στον πίνακα 7.2 παρουσιάζονται οι πιο ακριβοπληρωμένοι διευθύνοντες σύμβουλοι στον χρηματοπιστωτικό τομέα των ΗΠΑ. Αν αναλογιστούμε ότι από αυτόν τον τομέα ξεκίνησε η σημερινή παγκόσμια ύφεση, είναι ίσως για πολλούς κραυγαλέο ο κος Φάλντ να αμείβεται με \$72 εκατομμύρια ετήσια, ενώ είναι από τους βασικούς υπεύθυνους της ουσιαστικής χρεοκοπίας της Lehman Brothers.

Πίνακας 7.2:
Οι πιο Καλοπληρωμένοι Διευθύνοντες Σύμβουλοι
στον Χρηματοπιστωτικό Τομέα των ΗΠΑ το 2007



Πηγή: Στάθν Ρ., “Ακριβά Λάθη: Τα Στελέχη δοξάζονται οι Εταιρείες Βουλιάζουν”, *Καθημερινή*, (27-9-2008).

7.5.2 Τρόποι ευθυγράμμισης των στόχων των στελεχών με τους στόχους των μετόχων

Στην προσπάθειά τους οι μέτοχοι να εξασφαλίσουν την ευθυγράμμιση των στό-

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- 1 **Tirole**, “Corporate Governance”, CEPR Discussion Paper No. 2086, 1999.
- 2 **Charkham** and Simpson, “Fair Shares: The future of shareholder power and responsibility”, New York, Oxford University Press, 1999.
- 3 **Carpender**, M.A., and G. Sanders, Strategic Management: A Dynamic Perspective, Prentice Hall, second edition, 2009.
- 4 **Keasy**, Thomson and Wright, Corporate Governance, Oxford University Press, 1997
- 5 Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (www.fgi.org)
- 6 **Mayer**, “New issues in corporate finance”, European Economic Review, (1988), 32.
- 7 **Tirole**, “Corporate Governance”, CEPR Discussion Paper No. 2086, 1999
- 8 **Keasy**, Thomson and Wright, Corporate Governance, Oxford University Press, 1997.
- 9 **Hart W.**, “Firms, Contracts and Financial Structure”, Oxford: Clarendon Press, (1995)–
Επίσης, **Hart W.** “Corporate Governance: Some theory and implications”, Economic Journal, (1995), 105, pp. 678-89.
- 10 **Freeman J.**, “Strategic Management: A stakeholder approach”, Boston, Pitman, 1984.
- 11 **Jensen** and Meckling, “The theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure”, Journal of Financial Economics, (1976), 3, pp. 305-60.
- 12 **Carati** and Tourani, “Convergence of Corporate Governance Systems”, Managerial Finance, (2000), Vol.26, No.10.
- 13 **Franks** and Mayer, “Hostile takeovers and the correction of managerial failure”, Journal of Financial Economics, (1996), 40(1), pp. 163-181.
- 14 **Jeckinson** and Mayer, “The assessment: Corporate governance and corporate control”, Oxford Review of Economic Policy, (1992), Vol.8, no.3.
- 15 **Bhagat**, Shleifer and Vishny, “The hostile takeovers in the 1980’s: the return to corporate specialization”, Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics, (1992), pp. 1-72.
- 16 **Tuschke**, A. and W.G. Sanders, “Antecedents and Consequences of Corporate Governance Reform: The Case of Germany”, Strategic Management Journal, (2003), 24, 631-649.
- 17 **Schmidt** and Tyrell, “Financial systems, corporate governance and corporate governance”, European Financial Management, (1997), 3, 3.
- 18 **Mallin, Kulow and Khoulian**, “Venture capitalists involvement in their investments: extent and performance”, Journal of Business Venturing, (1989), 4, pp. 27-47.
- 19 **Beecroft**, “The role of the venture capital industry in the UK”, Oxford University Press, 1994.
- 20 **Marsh, J.** “Short – Terminism on trial”, London: Institutional Fund Managers’ Association, 1990.

- 21 **Keasey**, Thompson and Wright, Corporate Governance, Oxford University Press, 1997.
- 22 **Coffee**, “Liquidity vs. control: The institutional investor as corporate monitor”, Columbia Law Review, (1991), 91/6, pp. 1277-368.
- 23 **Charkham**, “A larger role for institutional investors”, in Dimsdale and M. Prevezer (eds.), Capital Markets and Corporate Governance, Oxford: Clarendon Press, 1994.
- 24 **Sykes**, “Proposals for a reformed system of corporate governance to achieve internationally longterm performance”, in Dimsdale and M. Prevezer (eds.), Capital Markets and Corporate Governance, Oxford: Clarendon Press, 1994.
- 25 **Drucker**, P. “The Unseen Revolution: How pension fund socialism came to America”, London:Heinmann, 1976.
- 26 **Black** and Coffee, “Hail Britannia?: Institutional investor behavior under limited regulation”, Michigan Law Review, (1994), 92/7, pp. 1997-2087.
- 27 **Short** and Keasey, “Institutional shareholders and corporate governance in the United Kingdom”, Oxford University Press, 1997.
- 28 **Davies**, “Institutional investors in the UK: Contemporary Issues in Corporate Governance”, Oxford: Clarendon Press, 69-96, 1993.
- 29 **Lannoo**, K., “A European Perspective on Corporate Governance”, Journal of Common Market Studies, (June 1999), 37, 2, pp. 269-94.
- 30 **Watson**, E., “Wearing Two Hats: The Conflicting Control and Management Roles of Non – Executive Directors”, Corporate Governance: Economic, Financial and Management Issues, Oxford University Press, 1997.
- 31 Report of the high level group of Company law experts on a modern regulatory framework for company law in Europe”, Brussels, November 2002.
- 32 **Hermalin**, Weisbach, “The determinants of board composition”, Rand Journal of Economics, (1988), 19, 4, pp. 589-606.
- 33 **Hermalin**, Weisbach, “The effects of board composition and direct incentives on firm performance”, Financial Management, (Winter, 1991), pp. 101-121.
- 34 **Watson**, E., “Wearing Two Hats: The Conflicting Control and Management Roles of Non – Executive Directors”, Corporate Governance: Economic, Financial and Management Issues, Oxford University Press, 1997.
- 35 **Lannoo** K., “A European Perspective on Corporate Governance”, Journal of Common Market Studies Vol 37, No.2 pp 269-94, June 1999.
- 36 **Watson** E., “Wearing Two Hats: The Conflicting Control and Management Roles of Non – Executive Directors”, Corporate Governance: Economic, Financial and Management Issues, Oxford University Press, 1997.
- 37 **Davis**, K., “Corporate Governance, Takeovers and the Role of the Non-Executive Director”, European Mergers and Merger Policy”, Oxford University Press, 1993.
- 38 **Bell**, “Setting Pay at the Top”, Focus Report, Incomes Data Services, 5-16, 1994.

- 39 **Lewellen** W., Loderer C and Martin K., “Executive Compensation and Executive Incentive Problems: An Empirical Analysis”, Journal of Accounting and Economics, 9, 287 – 310.
- 40 **The Economist**, “Wallowing in Wages”, April 6th, 2002.
- 41 **Strauss**, G., “Board Pay Gets Fatter as Job Gets Hairier”, USA Today, (March 7, 2005).
- 42 **Bruce A. and Buck T.**, “Executive Reward and Corporate Governance”, Oxford University Press, 1997.
- 43 **Young J.**, “Paws or Potentates: The Reality of America’s Corporate Boards – An Interview with Jay Lorsch”, Academy of Management Executive, (November 1990).
- 44 **Weidenbaum** W. and S. Vogt, “Takeovers and Stockholders: Winners and Losers”, California Management Review, (Summer 1987).
- 45 **Worthy** J. and R. Neuschel, Emerging Issues in Corporate Governance, Northwestern University Press, 1983.
- 46 **Wiersema**, M., “Holes at the Top: Why CEO Firings Backfire”, Harvard Business Review, (2004), pp. 1-17.
- 47 **Demb** A. and F. Neubauer, “The Corporate Board: Confronting the Paradoxes”, Long Range Planning, (June 1992).
- 48 **Judge** W. and C. Zeithaml., “Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process”, Academy of Management Journal, (October 1992).
- 49 **Pearce** J. and S. Zahra, “Effective Power – Sharing Between the Board of Directors and the CEO”, Handbook of Business Strategy, Boston: Warren, Gorham and Lamont, 1992.
- 50 **Hoft** J., Hunger D., and C. Shrader, “Characteristics of Boards of Directors and Corporate Social Responsibility: An Examination of the Fortune Society”, Journal of Business Strategies, (Fall 1991).
- 51 **Bronstein** R., “Good Pay on Small Boards, Directors and Strategy”, Board of Directors Twentieth Annual Study, New York: Korn and Ferry International, 1993.
- 52 **Hammer** T., and R. Stern, “Worker Representation on Company Boards of Directors”, Proceedings, Academy of Management, 1983.
- 53 **Prenting** T., “Co-Determination: Its Practice and Applicability to the US”, Advanced Management Journal, (Spring 1992).
- 54 **Bazerman** M., and F. Schoorman, “A Limited Rationality Model of Interlocking Activities”, Academy of Management Review, (April 1983).

ΜΕΡΟΣ 2^ο
ΜΕΓΑΛΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Ε.1 Πως Αναλύεται μια Μελέτη Περίπτωσης (Case Study)-Οδηγός για Σπουδαστές

Ε.1.1 Ορισμός μελέτης περίπτωσης (case study)^{1,2}

Η ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των μαθημάτων στρατηγικής των επιχειρήσεων. Στόχος της είναι να παρέχει στους σπουδαστές την εμπειρία ενασχόλησης με πραγματικά επιχειρησιακά προβλήματα, τα οποία πιθανότατα να μην είχαν μέχρι τότε την ευκαιρία να αντιμετωπίσουν. Μια μελέτη περίπτωσης, παραθέτει με τεκμηριωμένο τρόπο τα γεγονότα που περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη διοικητική κατάσταση, τοποθετεί τον αναγνώστη σε θέση ανάληψης δράσης και τον εξοικειώνει με ανάλογες περιπτώσεις.

Παράλληλα, ενδέχεται να θέτει κάποια ερωτήματα προς περαιτέρω διερεύνηση.

Ε.1.2 Είδη μελετών περιπτώσεων (case studies)

Γενικά, υπάρχουν *τρεις* τύποι μελετών περιπτώσεων με προσανατολισμό στη στρατηγική:³

❖ **Τύπος 1:** σε αυτές, η ανώτατη διοίκηση έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά καταστάσεων που απαιτούν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Το προς επίλυση **πρόβλημα** μπορεί είτε να είναι εμφανές είτε να χρειάζεται ο προσδιορισμός του,



Μάνατζμεντ Στρατηγικών Αλλαγών στην KPMG¹

Το ιστορικό της KPMG

Η KPMG είναι μια μεγάλη, διεθνής ελεγκτική και συμβουλευτική επιχείρηση. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η KPMG προσφέρει τις υπηρεσίες της σε εταιρικούς πελάτες οι περισσότεροι από τους οποίους είναι κυρίαρχες εταιρείες στους κλάδους τους. Η KPMG συνολικά βρίσκεται στη δεύτερη θέση μεταξύ των συμβουλευτικών επιχειρήσεων (Πίνακας 1). Ο ποσοστιαίος καταμερισμός των εσόδων της (*fee split*) παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.

¹ **Σημείωση:** Η παρούσα μελέτη περίπτωσης δημιουργήθηκε από τον καθηγητή κ. Gerry Johnson και δημοσιεύθηκε στο βιβλίο: **Johnson G.** And K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Pearson Education, 2002, 6th edition, pp. 1012-1030. Μετά από ειδική άδεια από τον εκδοτικό οίκο Pearson ο καθηγητής κ. Β. Παπαδάκης μετέφρασε συνοπτικά τη μελέτη περίπτωσης στα ελληνικά, κάνοντας και τις αντίστοιχες παρεμβάσεις στο κείμενο ώστε να είναι πιο κατανοητή στον μέσο αναγνώστη. Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί τμήμα του βιβλίου: **Παπαδάκης Β., Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις 2η Έκδοση, 2018.

ως διευθύνοντας συνεταιίρου (man-aging partner) επρόκειτο να λήξει το 1998 και ήταν αναγκαίο να σκεφτεί τι θα γίνονταν με το Πρόγραμμα της Ηγεσίας/Πρωτοκαθεδρίας και το σχεδιασμό των αλλαγών όταν θα έφευγε.

“Πρέπει να ξεφύγουμε από την αντίληψη ότι η αλλαγή είναι ένα πρόγραμμα με αρχή, μέση και τέλος. Η αλλαγή είναι ένα συνεχές γίνεσθαι και ο πρωταρχικός μου στόχος είναι η μετατροπή της KPMG σε έναν οργανισμό που διαρκώς ανανεώνεται έναν μαθησιακό οργανισμό (Learning Organization). Αυτός είναι ο μοναδικός τρόπος για να καταφέρουμε να διατηρήσουμε την πρώτη θέση. Αυτή τη στιγμή, απλώς προσφέρω την “ώθηση” για τη συνέχιση της διαδικασίας. Μόλις πάρει μια κεκτημένη ταχύτητα, η αλλαγή θα αποκτήσει τη δική της υπόσταση, ανεξάρτητα από μένα και κανείς δε θα μπορεί να σταματήσει την πορεία της: θα γίνει ένα τμήμα του τρόπου με τον οποίο ενεργούμε στην KPMG”.



KPMG: Αξιολόγηση του Προγράμματος Στρατηγικών Αλλαγών¹

Εισαγωγή

Τέσσερα χρόνια μετά το ξεκίνημα του προγράμματος αλλαγής που περιγράψαμε στο 1ο τμήμα της παρούσας μελέτης περίπτωσης, ο δημιουργός της, καθηγητής Keewan Scholes πήρε συνέντευξη από τον Colin Sharman. Η συζήτηση περιστράφη γύρω από τις επιτυχίες ή/και αποτυχίες του προγράμματος, από το τι αποκόμισε ο ίδιος ο κος Sharman αλλά και από το μέλλον της KPMG. Στη συνέχεια περιγράφεται συνοπτικά η συγκεκριμένη συνέντευξη.



Η μελέτη περίπτωσης ολοκληρώνεται με την καριέρα του κ. Sharman μετά την KPMG αλλά και την πιο σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι

¹ Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αποτελεί τμήμα του βιβλίου με τίτλο: Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2η Έκδοση, 2018. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασίλη Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδείξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές πρακτικές.

CIRQUE DU SOLEIL.



Το Τσίρκο του Ηλίου: Δημιουργώντας έναν Γαλάζιο Ωκεανό¹

Το Cirque du Soleil (Τσίρκο του Ήλιου), είναι μια πολύ ενδιαφέρουσα περίπτωση επιχείρησης που κατάφερε να ανακαλύψει έναν γαλάζιο ωκεανό μέσω της αλλαγής των δεδομένων της αγοράς των τσίρκων. Η επέκταση και αλλαγή των ορίων του κόκκινου ωκεανού – όπως θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ο κλάδος των τσίρκων – έδωσε την δυνατότητα στο Cirque du Soleil, να πετύχει μέσα σε 20 χρόνια κέρδη που τα μεγαλύτερα Τσίρκα του κόσμου (πχ Ringling Brothers, Barnum and Bailey), χρειάστηκαν έναν αιώνα να συγκεντρώσουν.

Συνθήκες της αγοράς*

Το Τσίρκο του Ηλίου ιδρύθηκε το 1984 από μια ομάδα καλλιτεχνών του δρόμου. Την περίοδο αυτή, ο κλάδος των τσίρκων, συνέχιζε την μακρόχρονη πωτική του πορεία και χαρακτηριζόταν από έντονο ανταγωνισμό και ελάχιστες, αν όχι ανύπαρκτες, δυνατότητες ανάπτυξης. Οι ήδη υπάρχοντες παίκτες του κλάδου, βάσιζαν

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αποτελεί τμήμα του βιβλίου με τίτλο: Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2016, 2η έκδοση. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασίλη Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδειξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.



Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΔΙΑΣΩΣΗΣ ΤΗΣ NISSAN¹

Ήταν Μάρτιος του 1999 όταν η Nissan και η Renault συμφώνησαν στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας σύμφωνα με την οποία η Renault θα κάλυπτε χρέη αξίας \$5.4 δις αποκτώντας μερίδιο 36.6% στο μετοχικό κεφάλαιο της Nissan. Θεωρητικά η συμφωνία είχε νόημα και για τις δύο επιχειρήσεις. Για την Nissan, η Renault αποτελούσε ιδανικό συνέταιρο στην προσπάθειά της να ξεπεράσει τις βραχυχρόνιες προκλήσεις που αντιμετώπιζε. Από την άλλη πλευρά, η Nissan θα βοηθούσε τη Renault να αντιμετωπίσει το σκληρό ανταγωνισμό που υπήρχε στον κλάδο. Οι ικανότητες των δύο επιχειρήσεων ήταν επίσης συμπληρωματικές: η Renault ήταν γνωστή για τον πρωτοποριακό σχεδιασμό των οχημάτων της ενώ η Nissan για την ποιότητα των μηχανικών μερών των αυτοκινήτων.

Παρόλα αυτά, οι αναλυτές ήταν σκεπτικοί αναφορικά με τις προοπτικές αυτής της συνεργασίας δεδομένου ότι η Nissan αντιμετώπιζε πολυάριθμα προβλήματα.

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αποτελεί τμήμα του βιβλίου με τίτλο: Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2018, 2η έκδοση. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασίλη Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδειξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.



IRIDIUM: Η προσπάθεια δημιουργίας Δορυφορικής Τηλεφωνίας¹

Η αρχική ιδέα

Η ιδέα της δορυφορικής τηλεφωνίας με το όνομα **Iridium** ξεκίνησε το 1985, όταν η γυναίκα του Barry Bertiger, ενός ανώτερου μηχανικού της Motorola Inc., παραπονέθηκε ότι δεν μπορούσε να έλθει σε επαφή με πελάτες μέσω του κινητού της, κατά τη διάρκεια των διακοπών τους στις Μπαχάμες.

Πέντε χρόνια αργότερα, τον Ιούνιο του 1990, η Motorola ανακοίνωσε την πρόθεσή της να παρέχει παγκόσμιες υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και μεταφοράς δεδομένων, όπως φωνή, πληροφορίες, fax, μέσω της χρήσης ενός αστερισμού δορυφόρων χαμηλής τροχιάς, οι οποίοι θα επέτρεπαν στους συνδρομητές να κάνουν τηλεφωνήματα από οποιαδήποτε περιοχή στον κόσμο.

Την εποχή εκείνη (1990), τα κινητά τηλέφωνα όπως τα γνωρίζουμε σήμερα δεν ήταν διαδεδομένα. Η χρήση τους ήταν περιορισμένη καθώς κάθε χώρα είχε τα δικά της πρότυπα (στάνταρτ) κινητής τηλεφωνίας, με αποτέλεσμα τα κινητά να μην μπορούν να χρησιμοποιηθούν παρά μόνο στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αποτελεί τμήμα του βιβλίου με τίτλο: Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2018, 2η έκδοση. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασίλη Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδειξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.



ENRON: Η ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗ ΤΟΥ ΓΙΓΑΝΤΑ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ¹

Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αναλύει την εκπληκτική άνοδο αλλά και την εξίσου εκκωφαντική πτώση της κολοσσιαίας εταιρείας ενέργειας Enron, της εταιρείας που κατάφερε να κατακτήσει την κορυφή και τελικά, μετά από δεκαπενταετή περίπου παρουσία στην αγορά, να καταλήξει να κηρύξει πτώχευση στις 2 Δεκεμβρίου, 2001.

Από τη μελέτη περίπτωσης της Enron, μπορεί κανείς να αποκομίσει ποικίλα διδάγματα σε θέματα στρατηγικής, ηθικής διοίκησης, του ρόλου των ελεγκτικών μηχανισμών, εταιρικής διακυβέρνησης, κυβερνητικής διαπλοκής κ.λπ. Η όλη πορεία της, τόσο προς την άνοδο όσο και την πτώση, φανερώνει στρατηγικές και βήματα που μπορεί κανείς αφ' ενός να μιμηθεί και να ακολουθήσει, και αφ' ετέρου, να αποφύγει.

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αποτελεί τμήμα του βιβλίου με τίτλο: Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2018, 2η έκδοση. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασίλη Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδειξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- 1 **Dewing**, I.P. and P.O. Russell, “Post-Enron Developments in UK Audit and Corporate Governance Regulation”, Journal of Financial Regulation and Compliance, (2003), vol 11, no 4, pp. 309-322.
- 2 Ιστοσελίδα της εταιρείας στη διεύθυνση www.enron.com
- 3 <http://knowledge.wharton.upenn.edu>
- 4 http://news.bbc.co.uk/1/hi/in_depth/business/2002/enron
- 5 **McLean** B., “Why Enron Went Bust”. Fortune. (24/12/2001). και Zellner Wendy. “Enron: Running On Empty”. Business Week. (10/12/2001), pp. 30-33.
- 6 **Kuttner** R., “The Lesson of Enron: Regulation isn’t a Dirty Word”. Business Week. (24/12/2001), pp. 10.
- 7 Knowledge at Wharton. “Becoming a Market Maker”. Strategic Management, (22/11/01).
- 8 www.enron.com και http://news.bbc.co.uk/1/hi/in_depth/business/2002/enron
- 9 **Lane** D. and P. Ghemawat, “Enron: Entrepreneurial Energy”. Case Study, Harvard Business School, 2000.
- 10 **Unknown**, “The Letter to Ken Lay” Fortune.com (16/01/2002), και Zellner Wendy. “A Hero--And A Smoking-Gun Letter”. Business Week. (28/01/2002).
- 11 **Dunham** R. S. “Οκτώ ερωτήσεις για την Enron προς τον Πρόεδρο Μπούς”. Ισοτιμία (Business Week). (19-20 Ιανουαρίου 2002), pp. 30-32.
- 12 **Doost**, R.K., and T. Fishman, “Beyond Arthur Andersen: Searching for Answers”, Managerial Auditing Journal, (2004), 19,5, pp. 623-639.
- 13 **Unknown**, “The Fall of ENRON”. Business Week, (17/12/ 2001), pp. 34-35
- 14 **Lane** D. and P. Ghemawat, “Enron: Entrepreneurial Energy”, Case Study, Harvard Business School, 2000.
- 15 **Zellner** Wendy. “A Hero--And A Smoking-Gun Letter”. Business Week. (28/01/2002), pp. 30-35.
- 16 **McLean** Bethany. “Why Enron Went Bust”. Fortune. (24/12/2001).
- 17 **Zellner** Wendy. “The Fall of Enron”. Business Week. (17/10/2001), 30-35 και http://news.bbc.co.uk/1/hi/in_depth/business/2002/enron.
- 18 www.enron.com
- 19 **Unknown**, “The Fall of ENRON”. Business Week. (17/12/ 2001)
- 20 **Henry** D. “Who Else Is Hiding Debt”. Business Week. (28/01/2002)
- 21 **Zellner** W. “The man Behind Enron’s Deal Machine”. Business Week. (4/02/2002).
- 22 Unkown, “A pattern of Sketchy Details”, Knowledge at Wharton, (22/11/2001).
- 23 **Hake**, E.R., “Financial Illusion: Accounting for Profits in an Enron World”, Journal of Economic Issues, (Sept. 2005), no. 3., pp. 595-612.

- 24 **Clarke**, T., “Accounting for Enron: Shareholder Value and Stakeholder Interest”, Corporate Governance, (Sept. 2005), vol 13, 5, pp. 598-612.
- 25 **Henry** D. “Who Else Is Hiding Debt”. Business Week. (28/01/2002).
- 26 **Henry** D.”Who Else Is Hiding Debt”. Business Week. (28/01/2002).
- 27 **Makkawi**, B., and A. Schick, “Are Auditors Sensitive to Fraud?”, Managerial Auditing Journal, (2003), pp. 591-598.
- 28 **Byrnes** N. “Accounting in Crisis”. Business Week. (28/01/2002).
- 29 **Jayalakshmy** R., A. Seetharaman, and T.W. Khong, “The changing role of the auditors”, Managerial Auditing Journal, 2005, Vol. 20, No. 3, pp. 249-271
- 30 **Vinten** G. “The corporate governance lessons of Enron”, Corporate Governance, 2002, Vol. 2, No. 4, pp. 4-9
- 31 <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2334761.stm>
- 32 **Odom**, L. and M.T. Green, “Law and Ethics of Transformational Leadership”, Leadership and Organization Development Journal, (2003), 24,2, pp. 62-69.
- 33 **Gleckman** H., “Υπόθεση Enron: φόρος τιμής στον Αμερικανικό Καπιταλισμό”. Ισοτιμία (Business Week). (19-20 Ιανουαρίου 2002), pp. 30-32.
- 34 Enron Special Report, “Ken Lay’s Audacious Ignorance”, Business Week, (February 6, 2006), pp.58-59
- 35 **Kleiner** A., “Core Group Therapy”. Strategy & Business. (2002), pp. 27.
- 36 **Zellner** W., “The man Behind Enron’s Deal Machine”. Business Week. (4/02/2002).
- 37 **McLean** B., “Why Enron Went Bust”. Fortune. (24/12/2001).
- 38 **Kleiner** A., “Core Group Therapy”. Strategy & Business. (2002), pp.27
- 39 **McLean** Bethany. “Why Enron Went Bust”. Fortune. (24/12/2001).
- 40 American News. “The Fall of ENRON”. Business Week.Page 34 (17/12/ 2001)
- 41 **Gleckman** H., “Υπόθεση Enron: φόρος τιμής στον Αμερικανικό Καπιταλισμό”. Ισοτιμία (Business Week). (19-20 Ιανουαρίου 2002), pp. 30-32.
- 42 **Byrnes** N., “Paying for the Sins of Enron”. Business Week. (11/02/2002).
- 43 **Dunham** R.S., L., Walczak and D. Garney, “The Fallout for Bush and Congress”. Business Week. (28/01/2002).
- 44 **McLean** Bethany. “Monster Mess”, Fortune, (4/02/2002).
- 45 **Chatzkel** J., “The collapse of Enron and the role of intellectual capital”, Journal of Intellectual Capital, (2003), Vol. 4, No. 2, pp. 127-143.
- 46 **Downes** M. και Russ S.G., “Antecedents and consequences of failed governance: the Enron Example”, Corporate Governance, 2005, Vol. 5, No. 5, pp. 84-98
- 47 **Downes** M. και Russ S.G., “Antecedents and consequences of failed governance: the Enron Example”, Corporate Governance, 2005, Vol. 5, No. 5, pp. 84-98
- 48 **Zandstra** G., “Enron, board governance and moral failings”, Corporate Governance, 2002, Vol. 2, No. 2, pp. 16-19.
- 49 **Mardjono** A., “A tale of corporate governance: lessons why firms fail”, Managerial

- Auditing Journal*, 2005, Vol. 20, No. 3, , pp. 272-283.
- 50 **Clarke** T., “Accounting for Enron: shareholder value and stakeholder interests”, *Corporate Governance*, (September 2005), Vol. 13, No. 5, pp. 598-612.
- 51 **McLarney** C. and R. Dastrala, “Socio-political structures as determinants of global success – The case of Enron Corporation”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 28, No. 4, 2001, pp. 349-367
- 52 Enron Special Report, “I Survived Enron – Tales of Rejection, New Starts, Justice, and True Love”, *Business Week*, (February 6 2006), pp.52-56
- 53 **Zellner** Wendy. “Enron: Running On Empty”. *Business Week*. (10/12/200), 10, pp. 30-33.
- 54 www.enron.com.
- 55 www.kathimerini.gr, “Η Enron κερδίζει τη μάχη με τις τραπεζες”, Τετάρτη 17 Αυγούστου 2005, Σελ. 18.
- 56 **Allen** E. C., “Building mountains in a flat landscape: investor relations in the post-
57 Enron era”, *Corporate Communications: An International Journal*, 2002, Vol. 7, No. 4, pp. 206-211.
- 58 **Gleckman** H. “Υπόθεση Enron: φόρος τιμής στον Αμερικανικό Καπιταλισμό”. *Ισοτιμία* (*Business Week*). (19-20 Ιανουαρίου 2002), 2/30-4/32.
- 59 **Schwartz** N.D. “Enron Fallout: Wide, But Not Deep”, *Fortune*. (24/12/2001).
Χρήσιμες πληροφορίες για το νόμο Sarbanes_Oxley είναι διαθέσιμες στη διεύθυνση:
<http://www.Sarbanes-Oxley-101.com>.
- 60 **Power**, R. and D. Forte (2005) “Sarbanes-Oxley: maybe a blessing, maybe a curse”, *Computer Fraud & Security*, September, pp. 4-7.
- 61 **Byington**, J., J. Christensen, and J. McGee (2006) “M&A Checklists for a Post-SOX World” *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, January/February. Kohen, J. and St. Vecchio (2004) “Ripple effects of the Sarbanes-Oxley Act”, *CPA Journal*, February, vol. 74 Issue 2, pp. 36-41.
- 62 **Downes**, M. and G.S. Russ, “Antecedents and Consequences of Failed Governance: The Enron Example”, *Corporate Governance*, (2005), 5,5, pp. 84-98.
- 63 www.enron.com
- 64 www.enron.com
- 65 <http://www.in.gr/news/article.asp?lngEntityID=371886>
- 66 <http://www.enron.com>
- 67 **Goodman**, M.B., “Restoring Trust in American Business: The Struggle to Change Perception”, *Journal of Business Strategy*, (2005), 28,4, pp. 29-37.
- 68 **Αγνωστος**, “Oh, the Games Enron Played”, *Knowledge at Wharton*, (22/11/01).

Η ΑΝΟΔΟΣ ΚΑΙ Η ΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ*

6.1 Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης έχει ως επίκεντρο την Ασπίς Πρόνοια, μια από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες της πατρίδας μας¹. Επιχειρεί να παρουσιάσει την εξελικτική της πορεία κατά τη διάρκεια της περιόδου 1990-2010, και να περιγράψει τους τρόπους με τους οποίους προσπάθησε να αναπτυχθεί. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εξέταση των ενεργειών του από το 1981 Διευθύνοντας Συμβούλου της εταιρείας, κ. Παύλου Ψωμάδη, προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης, παρουσιάζονται τα γεγονότα που οδήγησαν σε διάστημα λίγων μηνών στην οριστική κατάρρευση (στις 21 Σεπτεμβρίου 2009) μιας από τις μακροβιότερες ασφαλιστικές εταιρίες στην Ελλάδα. Τέλος, συζητώνται οι συνέπειες για τον κλάδο των ασφαλίσεων στην Ελλάδα από το κλείσιμο των εταιρειών του Ομίλου Ασπίς.²

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αντλήθηκε από το βιβλίο με τίτλο Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2011. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασίλη Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδειξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.

φερεγγυότητας και αξιοπιστίας.

Κυρίως, όμως, ο τρόπος που συντελέστηκε η κατάρρευση ενός ιστορικού Ομίλου με μακρόχρονη παρουσία και ισχυρή επωνυμία στην αγορά καταδεικνύει το πόσο καταλυτικός μπορεί να αποδειχθεί ο ρόλος ενός και μόνο προσώπου, εν προκειμένω του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου κ. Παύλου Ψωμιάδη, στον καθορισμό της στρατηγικής και κατ' επέκταση στην ίδια την επιβίωση του οργανισμού. Ο κ. Ψωμιάδης πέτυχε να κτίσει ένα φαινομενικά λαμπρό οικοδόμημα, το οποίο σε μεγάλο βαθμό καταδίκασε ο ίδιος σε κατάρρευση. Από τη άλλη πλευρά, εγείρονται έντονοι προβληματισμοί σχετικά με το μέρος των ευθυνών που αναμφίβολα φέρει ο ίδιος ο κρατικός μηχανισμός. Το δυστύχημα σε τέτοιες περιπτώσεις είναι ότι ο αντίκτυπος της κατάρρευσης είναι εντονότερος για τις ομάδες εκείνες που συνήθως φέρουν ελάχιστη ή και καθόλου ευθύνη για τις αποτυχημένες κινήσεις της εταιρείας, εν προκειμένω για τους χιλιάδες ασφαλισμένους, εργαζομένους και επενδυτές.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ:

- ΕΡΩΤ. 1:** Τι δικλείδες ασφαλείας θα προτείνατε να υπάρχουν (σε επίπεδο εσωτερικών συστημάτων ή/και εποπτικών αρχών) ώστε να μην επαναληφθούν αντίστοιχα φαινόμενα;
- ΕΡΩΤ. 2:** Πιστεύετε ότι η απόφαση για την ανάκληση της άδειας λειτουργίας της Ασπίς Πρόνοια ήταν σωστή ή λάθος (σημειώνεται ότι ποτέ άλλοτε στην ιστορία της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν έχει ανακληθεί άδεια ασφαλιστικής εταιρείας –τουλάχιστον όχι με αυτόν τον τρόπο); Παρουσιάστε ένα πλήρες σχέδιο που θα προτείνατε για τη διαχείριση της κατάστασης, τόσο πριν όσο και την επόμενη μέρα.
- ΕΡΩΤ. 3:** Αξιολογίστε τη στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών που υιοθέτησε ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Ασπίς σε μια λογική «too big to fail». Τεκμηριώστε την απάντησή σας.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- 1 www.aspis.gr Πρόκειται για τον επίσημο ιστότοπο του Ομίλου Ασπίς. Λίγους μήνες μετά την κατάρρευση των εταιρειών του Ομίλου και μέχρι τη στιγμή της σύνταξης της τρέχουσας μελέτης η ιστοσελίδα βρίσκεται εκτός λειτουργίας.
- 2 **Καραγεώργου, Ε.**, Η άνοδος και η πτώση του Π. Ψωμιάδη. Από capital.gr. (Οκτώβριος 2009).
- 3 **Αναγνωστόπουλος, Χ.** & Κολώνας, Χ., “Πέντε λουκέτα αφήνουν στον αέρα 1 εκατ. Ασφαλισμένους”, Εφημερίδα Έθνος, (Σεπτέμβριος),
- 4 “Ασπίς: Από το zenith στο ναδίρ”, news247.gr, (Σεπτέμβριος, 2009).
- 5 **Τέλλογλου, Τ.**, “Ασπίς Πρόνοια: Η πτώση του γίγαντα”. Από folders.skai.gr, (Σεπτέμβριος, 2009). (Ρεπορτάζ του Τ. Τέλλογλου για την εκπομπή «Νέοι Φάκελοι» στον τηλεοπτικό σταθμό ΣΚΑΪ. Το τριαντάλεπτης διάρκειας δημοσιογραφικό ρεπορτάζ είναι διαθέσιμο στο σύνδεσμο <http://www.skai.gr/player/TV/?MMID=105954>).
- 6 **Τέλλογλου, Τ.**, “Ασπίς Πρόνοια: Η πτώση του γίγαντα”. Από folders.skai.gr, (Σεπτέμβριος, 2009).
- 7 **Φιντικάκης, Γ.**, “Σίριαλ εξαγορών χωρίς κάπι εντ”, Εφημερίδα Τα Νέα, (Σεπτέμβριος, 2009).
- 8 **Δημητρίου, Μ.**, “Ο «επτάψυχος» Ψωμιάδης πάνω σε τετνωμένο σχοινί”, Ισοτιμία, (Φεβρουάριος, 2009).
- 9 **Τέλλογλου, Τ.**, “Ασπίς Πρόνοια: Η πτώση του γίγαντα”. Από folders.skai.gr, (Σεπτέμβριος, 2009).
- 10 **Τέλλογλου, Τ.**, “Ασπίς Πρόνοια: Η πτώση του γίγαντα”. Από folders.skai.gr, (Σεπτέμβριος, 2009).
- 11 **Ιωάννου, Χ.**, “Ασπίς: Η άνοδος και η κατάρρευση”, Εφημερίδα Ελευθεροτυπία,, (Σεπτέμβριος 2009).
- 12 **Ζούντα, Α.**, “Λουκέτο στην Commercial Value”, Από anxi.gr., (Φεβρουάριος, 2010).
- 13 **Άγνωστος**, “Με 15 αποφάσεις αλλάζει χέρια η εποπτεία”, Από insuranceworld.gr, (Σεπτέμβριος 2010).
- 14 **Αναγνωστόπουλος, Θ.**, “ΦΑΚΕΛΟΣ ΑΣΠΙΣ: Ασυγχώρητες... παραλείψεις των Υπουργών και Υφυπουργών Ανάπτυξης από το 1999 μέχρι το 2007’,

- Επιστημονικό Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, (Ιούλιος – Αύγουστος, 2010), σελ. 22 – 25.
- 15 **Δημητρίου, Μ.**, “Ο «επάψυχος» Ψωμιάδης πάνω σε τεττωμένο σχοινί”, Από isotimia.gr, (Φεβρουάριος 2009).
- 16 **Ζούντα, Α.**, “Λουκέτο στην Commercial Value”, Από avg1.gr, (Φεβρουάριος, 2010).
- 17 **Αναγνωστόπουλος, Θ.**, “ΦΑΚΕΛΟΣ ΑΣΠΙΣ: Ασυγχώρητες... παραλείψεις των Υπουργών και Υφυπουργών Ανάπτυξης από το 1999 μέχρι το 2007”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, (Ιούλιος – Αύγουστος, 2010), σελ. 22 – 25.
- 18 “Ασπίς, τεράστιο σκάνδαλο: ένα συνταρακτικό ντοκουμέντο που αποκαλύπτει τη ληστεία των ελλήνων πολιτών”, Από insurancedaily.gr/blog, (Ιούνιος, 2010).
- 19 **Κώτσας, Β.**, “Παύλος Ψωμιάδης Η άνοδος και η πτώση του έλληνα... Madoff”, **Βήμα της Κυριακής**, (12 Δεκ., 2010).
- 20 **Τζώριτση, Ε.**, “Στο Διαδίκτυο η λίστα των ασφαλισμένων σε Ασπίς Πρόνοια και Commercial Value”, **Καθημερινή**, (Σεπτέμβριος 2010).
- 21 **Τζώριτση, Ε.**, “Στο Διαδίκτυο η λίστα των ασφαλισμένων σε Ασπίς Πρόνοια και Commercial Value”, **Καθημερινή**, (Σεπτέμβριος 2010).
- 22 **Ηλιοδρομίτης, Θ.**, “Το μεγαλύτερο λουκέτο στην αγορά από το 1981”, **Ημερησία**, (Σεπτέμβριος 2009).
- 23 “Επιστολή διαμαρτυρίας από το Σύλλογο πρώην Εργαζομένων Ασπίς”, insuranceworld.gr. (Ιούνιος 2010).
- 24 “Λιγότεροι αλλά ισχυρότεροι οι παίκτες της ασφαλιστικής αγοράς”, insuranceworld.gr. (Αύγουστος, 2010).
- 25 “Aspis: ανακοίνωσε αλλαγή επωνυμίας”, banksnews.gr, (Ιούλιος, 2010)..
- 26 “Ποινική δίωξη για απάτη κατά του Προέδρου της Ασπίς”, in.gr, (Μάιος 2010).
- 27 **Άγνωστος**, “Νέα ποινική δίωξη στον Ψωμιάδη και στο «δεξί χέρι του»”, **Το Βήμα**, (Μάιος 2010).
- 28 “Με 15 αποφάσεις αλλάζει κέρια η εποπτεία, (2010, Σεπτέμβριος)”. insuranceworld.gr, (Σεπ 2010).
- 29 **www.pisc.gr**. Πρόκειται για την επίσημη ιστοσελίδα της Επιτροπής Εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης (ΕΠ.Ε.Ι.Α.). Σημειώνεται ότι η εποπτεία του ασφαλιστικού κλάδου θα περάσει στα χέρια της Τράπεζας της Ελλάδος.

ΜΙΑ ΝΕΑ ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ TELETRON*

7.1 Εισαγωγή

Ο Γιώργος, Διευθυντής ποιότητας της επιχείρησης TELETRON μιας από τις πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο υψηλής τεχνολογίας (στον ευρύτερο χώρο της Πληροφορικής και Επικοινωνίας) ήταν πολύ προβληματισμένος. Το σεμινάριο στο οποίο συμμετείχε το σύνολο του προσωπικού που απάρτιζε το 2ο διοικητικό επίπεδο της TELETRON (δηλαδή το επίπεδο αμέσως κάτω από τους διευθυντές διευθύνσεων της TELETRON), και το οποίο είχε ολοκληρωθεί την προηγούμενη ημέρα, κατέληξε σε ορισμένα μη αναμενόμενα συμπεράσματα. Ένα από αυτά ήταν ότι οι δύο από τις τέσσερις ομάδες των ανώτερων αυτών στελεχών, εξέφρασαν ανοικτά τον προβληματισμό τους για την αποτελεσματικότητα της υπάρχουσας Δήλωσης Αποστολής της επιχείρησης. Ένα δεύτερο ήταν ότι τρεις από τις τέσσερις ομάδες εξέφρασαν άμεσα ή έμμεσα τη δυσαρέσκειά τους ως προς την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ πρώτου και δεύτερου ιεραρχικού επι-

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αντλήθηκε από το βιβλίο με τίτλο *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων*, Εκδόσεις Μπένου, 2011. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασιλή Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδείξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.

Η ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ GENERIC ΑΠΟ ΤΗ VITAE*

Ήταν Ιούνιος του 1998, στο μέσο της μεγάλης χρηματιστηριακής ευφορίας στην πατρίδα μας, όταν μέσα στον πυρετό των μεγάλων εξαγορών και συγχωνεύσεων ολοκληρώθηκε άλλη μια εξαγορά, η οποία είχε τότε κάνει αίσθηση στην ελληνική αγορά φαρμάκων-καλλυντικών. Η επιχείρηση Vitae A.E. που δραστηριοποιείται στο χώρο των καλλυντικών εξαγόρασε την Generic μια επιχείρηση εμπορίας φαρμάκων και καλλυντικών.

Η Vitae παράγει και εμπορεύεται φυσικά προϊόντα. Δημιουργήθηκε το 1980 από ένα ζευγάρι φαρμακοποιών (τον κο και την κα Νικολάου) οι οποίοι έχοντας ανοίξει το δικό τους φαρμακείο και έχοντας ευρύτερες επιχειρηματικές φιλοδοξίες σκέφτηκαν να ιδρύσουν την πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που ασχολήθηκε με την παραγωγή καλλυντικών από φυτά και μέλι. Η διανομή των προϊόντων τους από την πρώτη στιγμή μέχρι και το 1998 γινόταν αποκλειστικά μέσω φαρμακείων.

Μία από τις καινοτομίες της Vitae, είναι η δυνατότητα που δίνει στους πελάτες της να δημιουργούν προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους από τη μίξη άλλων προϊόντων σύμφωνα με συνταγές που η ίδια δίνει. Η εταιρεία ειδικεύεται

* Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αντλήθηκε από το βιβλίο με τίτλο Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2011. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασίλη Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδειξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.

Άλλα Βιβλία του Βασίλη Παπαδάκη



Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Τόμος Α' Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, 7η Έκδοση, Αθήνα 2016

Η 7η, σημαντικά αναθεωρημένη, έκδοση του βιβλίου ασχολείται με ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν κάθε επιχείρηση και στέλεχος σήμερα:

1. Πώς θα κατανοήσουμε και θα ανταποκριθούμε στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας,
2. Πώς θα δημιουργήσουμε και θα αξιοποιήσουμε θεμελιώδεις ικανότητες για να κερδίσουμε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,
3. Πώς θα κατευθύνουμε την επιχείρησή μας και τους ανθρώπους μας προς το μέλλον,
4. Ποιες ανάγκες, ποιων πελατών σε ποιες αγορές ή/και επιχειρηματικές δραστηριότητες θα επιλέξουμε να ικανοποιήσουμε, και με ποιο τρόπο,
5. Πώς θα προσπατήσουμε την εταιρεία μας από τις επιπτώσεις της κρίσης. Πώς μπορούμε να επιβιώσουμε ή/και να βγούμε κερδισμένοι,
6. Με ποιο τρόπο (π.χ. εξαγορές, συγχωνεύσεις, συμμαχίες, οργανική ανάπτυξη), θα διεισδύσουμε σε νέες αγορές ή/και επιχειρηματικές δραστηριότητες,
7. Πώς θα επιτύχουμε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά μας,
8. Ποιες δομές, συστήματα, ικανότητες, στελεχιακό δυναμικό χρειάζεται να αναπτύξουμε για να υποστηρίξουμε αποτελεσματικά την υλοποίηση της στρατηγικής μας.
9. Πώς θα δημιουργήσουμε μια επιχείρηση ευέλικτη και ικανή να προσαρμόζεται στις καταγιστικές αλλαγές, και πώς θα βελτιώσουμε την ποιότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων,
10. Πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) στο οποίο να περιγράφεται το παρόν και να σχεδιάζεται το μέλλον της επιχείρησής μας.

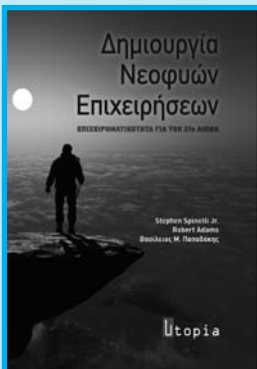
Για να απαντήσει στα ερωτήματα αυτά το βιβλίο βασίζεται στην πιο σύγχρονη διεθνή θεωρία και πρακτική της Στρατηγικής. Επιπρόσθετα χρησιμοποιεί μια πλειάδα παραδειγμάτων ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων για να κάνει τα επιχειρήματα κατανοητά στον αναγνώστη. Κάθε κεφάλαιο συνοδεύεται από πρόσφατα ενημερωμένη βιβλιογραφία, η οποία μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο βοηθό για τον αναγνώστη που επιθυμεί να εμβαθύνει στο αντικείμενο.

Παράλληλος στόχος είναι να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τις ιδιαιτερότητες κάθε στρατηγικής επιλογής και τα τυχόν προβλήματα στην εφαρμογή της. Γίνεται έτσι σαφές ότι σε θέματα στρατηγικής δεν υπάρχουν εύκολες λύσεις ούτε “συνταγές επιτυχίας”. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι πολύπλοκες, εμπεριέχουν αβεβαιότητα και κατά συνέπεια ενδέχεται να αποτύχουν.

Ο σχεδιασμός του βιβλίου είναι τέτοιος ώστε τα πρώτα κεφάλαια να δημιουργούν μια ισχυρή βάση πάνω στην οποία στηρίζονται τα μετέπειτα κεφάλαια.

Η 7η, έκδοση του βιβλίου ενσωματώνει θεωρία και γνώσεις από τη βιβλιογραφία στα οικονομικά, στο μάρκετινγκ, στην οργανωσιακή θεωρία, στα χρηματοοικονομικά και στο διεθνές μάντζμεντ. Με τον τρόπο αυτό επιχειρεί να δώσει στον αναγνώστη μια σφαιρική άποψη. Η στρατηγική επιβάλλεται να βλέπει και το δένδρο και το δάσος.

Όπως και οι προηγούμενες εκδόσεις, έτσι και η νέα έκδοση, φιλοδοξεί να αποτελέσει πολύτιμο οδηγό όχι μόνο στα στελέχη των επιχειρήσεων που χαράζουν τη στρατηγική και παίρνουν τις στρατηγικές αποφάσεις, αλλά και σ’ εκείνους (μεσαία και κατώτερα στελέχη, προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί φοιτητές) που επιθυμούν να κατανοήσουν καλύτερα τις στρατηγικές κινήσεις των ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων στη “σκακιέρα” του ανταγωνισμού.



Η Δημιουργία Νεοφυών Επιχειρήσεων: Επιχειρηματικότητα για τον 21ο Αιώνα, Εκδόσεις Utopia, 2015

Stephen Spinelli, Jr., B.A., M.B.A., Ph.D.

President, Philadelphia University, Philadelphia, PA

Robert J. Adams, Jr., B.S., M.B.A., Ph.D.

Director of Venture Labs, IC2 Fellow, Lecturer, The University of Texas at Austin, Austin, TX

Βασίλης Μ. Παπαδάκης,

Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

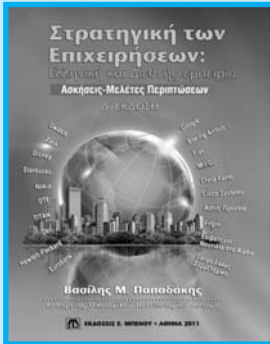
Μάθετε πώς να γίνετε ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας!

Η Δημιουργία Νεοφυών Επιχειρήσεων: Επιχειρηματικότητα για τον 21ο Αιώνα περιγράφει τη διαδικασία έναρξης, ανάπτυξης, επιτυχούς συγκομιδής/ πώλησης και επανεκκίνησης μίας επιχείρησης.

Το βιβλίο παρουσιάζει τον βασικό κορμό γνώσης σχετικά με την επιχειρηματική διαδικασία κατά τρόπο συνεπή προς την πραγματικότητα - μέσα από κείμενο, μελέτες περιπτώσεων και ασκήσεις αυτοαξιολόγησης. Φιλοδοξία του βιβλίου είναι να βοηθήσει τους αναγνώστες να μάθουν από τις σωστές ή/και λανθασμένες στρατηγικές επιλογές φτασμένων επιχειρηματιών, να τους καθοδηγήσει να μειώσουν τους κινδύνους και τον κόπο και να τους επιτρέψει να κερδίσουν το μέγιστο δυνατό από τις μετέπειτα επιχειρηματικές τους εμπειρίες.

Τα βασικά πλεονεκτήματα του βιβλίου είναι:

- * Η ελληνική έκδοση έχει εμπλουτιστεί με ένθετα κείμενα, τα οποία αντλούν τη θεματολογία τους από την ελληνική πραγματικότητα και το εγχώριο περιβάλλον ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας.
- * Δίνεται έμφαση στον αντίκτυπο και την εκμετάλλευση της τεχνολογίας στην επιχειρηματικότητα.
- * Παρατίθενται παραδείγματα επιχειρηματιών απ' όλο το φάσμα δραστηριοτήτων, οι οποίοι βρέθηκαν αντιμέτωποι με την παγκόσμια οικονομική κρίση, παρουσιάζονται οι επιτυχείς πρακτικές τους και μελετάται ο τρόπος που αντέδρασαν στις προκλήσεις.
- * Γίνεται παρουσίαση των τεράστιων ευκαιριών των επιχειρηματιών να ανταποκριθούν στις περιβαλλοντικές και ευρείες κοινωνικές προκλήσεις.
- * Το Κεφάλαιο 8, με τίτλο "Το Επιχειρηματικό Σχέδιο" παρουσιάζει έναν πλήρη οδηγό σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου μαζί με "μικρά μυστικά", πρακτικές συμβουλές και τεχνογνωσία αντλημένη από επιτυχημένους επιχειρηματίες και επενδυτές στο πώς αναπτύσσεται και παρουσιάζεται ένα τέτοιο σχέδιο.
- * Το δεύτερο μέρος του βιβλίου αποτελείται από 18 μεγάλες σε μέγεθος πραγματικές μελέτες περιπτώσεων, οι οποίες εμβαθύνουν και καλύπτουν όλο το φάσμα των προκλήσεων/ευκαιριών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες.



Στρατηγική των Επιχειρήσεων:

Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων

**Β. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, 4η Έκδοση,
Αθήνα 2011**

Τέσσερις είναι οι βασικές φιλοδοξίες του παρόντος βιβλίου:

1. Να περιγράψει την πορεία και τις στρατηγικές κινήσεις μερικών από τις πιο γνωστές και σημαντικές ελληνικές (πχ Eurobank, Όμιλος MIG, ΟΤΕ, Ασπίς Πρόνοια,

Τιάν, Εταιρείες Επιβατηγού Ναυτιλίας στο Αιγαίο) αλλά και διεθνείς επιχειρήσεις (πχ Google, Starbucks, Zara, Fiat, Cisco Systems, Nokia, Swatch, Dell, Disney, Hewlett Packard). Οι μελέτες περιπτώσεων παρουσιάζουν και αναλύουν τα στρατηγικά διλήμματα με τα οποία ήλθαν αντιμέτωπα τα στελέχη, το πώς αυτά αντιμετωπίστηκαν, και το βαθμό επιτυχίας ή/και αποτυχίας των στρατηγικών τους επιλογών.

2. Μέσω συγκεκριμένων ερωτήσεων που υπάρχουν στο τέλος της κάθε μελέτης περίπτωσης, να δώσει τη δυνατότητα στον αναγνώστη να κατανοήσει και να απαντήσει ο ίδιος στα διλήμματα στρατηγικής με τα οποία είναι αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό συνδέεται η πράξη της στρατηγικής (όπως παρουσιάζεται στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης), με τη θεωρία της στρατηγικής (όπως αυτή αναλύεται στον Α' Τόμο της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων). Φιλοδοξία του παρόντος βιβλίου είναι, να βελτιώσει τη στρατηγική σκέψη των φοιτητών αλλά και των σκεπτόμενων στελεχών.

3. Να δείξει στον αναγνώστη ότι σχεδόν καμία επιχείρηση δεν είναι επιτυχημένη για πάντα. Πολλές από τις μελέτες περιπτώσεων καλύπτουν την πορεία και τις στρατηγικές κινήσεις εταιρειών για 2-3 δεκαετίες (πχ Swatch, Disney, Nokia, Dell, Τιάν, Sanyo Ελλάς Συμμετοχική, ΟΤΕ, Cisco Systems, κ.α.). Γίνεται σαφές ότι καμία στρατηγική δεν εγγυάται την παντοτινή επιτυχία. Πολλές από τις εξαιρετικά επιτυχημένες εταιρείες της δεκαετίας του 1990 σήμερα αντιμετωπίζουν δισεπίλυτα προβλήματα. Συχνά, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του παρελθόντος αποτελούν αγκυλώσεις για την πορεία προς το μέλλον.

4. Να παρουσιάσει το πώς διαφορετικές επιχειρήσεις σε διαφορετικούς κλάδους αντιμετωπίζουν την παγκόσμια οικονομική κρίση των τελευταίων 2-3 ετών. Με τον τρόπο αυτό ο αναγνώστης-στέλεχος μιας επιχείρησης μπορεί να αποκομίσει πολύτιμα διδάγματα, αλλά και να αντλήσει ιδέες για πιθανές στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησής του.

Ελπίζω το παρόν βιβλίο να αποτελέσει χρήσιμο βοήθημα τόσο για τους φοιτητές που ενδιαφέρονται για την σύνδεση της θεωρίας με την πράξη, όσο και για τα στελέχη επιχειρήσεων που θα ήθελαν να μελετήσουν τις πραγματικές καταστάσεις κάτω από τις οποίες διαμορφώνεται η στρατηγική και λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις.



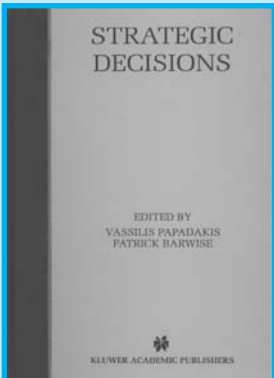
Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία

Το παρόν αποτελεί ένα βήμα παρουσίασης των αρχικών αποτελεσμάτων της έρευνας των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων οι οποίες έλαβαν χώρα στην Ελλάδα την τριετία 1997-1999.

Στο πρώτο τμήμα του παρόντος παρουσιάζεται η διεθνής εμπειρία στο αντικείμενο και στο δεύτερο τα αποτελέσματα της ελληνικής έρευνας. Στα παραρτήματα που ακολουθούν παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο, η μεθοδολογία της έρευνας καθώς

και οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Μπορείτε να “κατεβάσετε” όλη την έρευνα, αλλά και μετέπειτα δημοσιεύσεις του συγγραφέα σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά, από τη διεύθυνση www.aueb.gr/users/papadakis (προσωπική ιστοσελίδα του συγγραφέα) ή/και τη διεύθυνση www.lbs.aueb.gr (εργαστήρι στρατηγικής του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων).



Strategic Decisions:

Edited by Papadakis V. and P. Barwise

Springer Science and Business, New York, 1998.

Originally Published by Kluwer Academic Publishers in 1998

Πρόκειται για ένα διεθνές βιβλίο, του οποίου εκδότες είναι ο καθηγητής του London Business School Patrick Barwise και ο καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Βασίλης Παπαδάκης. Στόχος του είναι η εις βάθος ανάλυση της έρευνας στο χώρο της λήψης στρατηγικών αποφάσεων, και η διερεύνηση των κατευθύνσεων που αυτή αναμένεται να ακολουθήσει. Για την ολοκλήρωσή του απαιτήθηκαν 2 1/2 περίπου χρόνια συστηματικής εργασίας από τους δύο εκδότες. Σ' αυτό φιλοξενούνται μερικές από τις πιο σημαντικές προσωπικότητες στον χώρο της επιχειρησιακής στρατηγικής και της λήψης στρατηγικών αποφάσεων όπως οι: Joe Bower (Harvard), Kathleen Eisenhardt (Stanford), Dan Schendel (Purdue), Charles Schwenk (Indiana), L.J. Bourgeois (Virginia), Paul Nutt (Ohio), Richard Butler (Bradford), Chris Carr (Manchester Business School). Επίσης, συμμετέχουν μερικοί από τους πιο σημαντικούς νέους ερευνητές από τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρώπη, την Κίνα και την Ιαπωνία.