

ΔΕΟ 40/Α



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

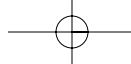
Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών

ΤΟΜΟΣ Α

Στρατηγικό
Μάνατζμεντ

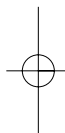
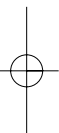


ISBN 978-960-538-914-7



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

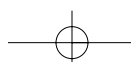
Στρατηγικό Μάνατζμεντ



Β' ΕΚΔΟΣΗ

Σημείωση

Το ΕΑΠ είναι υπεύθυνο για την επιμέλεια έκδοσης και την ανάπτυξη των κειμένων σύμφωνα με τη Μεθοδολογία της εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης. Για την επιστημονική αριότητα και πληρότητα των συγγραμμάτων την αποκλειστική ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς κριτικοί αναγνώστες και ακαδημαϊκοί υπεύθυνοι που ανέλαβαν το έργο αυτό.



Β' ΕΚΔΟΣΗ

Copyright © 2011

Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Πάροδος Αριστοτέλους 18, 26335, Περιβόλα Πατρών

Τηλ.: (2610) 367 300, Φαξ: (2610) 367 350

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

του Τόμου

Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος για την Επιστημονική Επιμέλεια του Υλικού

Ιωάννης Βαλάκας

Συγγραφή

Βασίλειος Παπαδάκης

Κριτική Ανάγνωση

Σπύρος Λιούκας

Επιμέλεια στη Μέθοδο της Εκπαίδευσης από Απόσταση

Ιωάννης Βαλάκας

Γλωσσική Επιμέλεια

Αριστέα Παπαλεξάνδρου

Φιλολογικός Έλεγχος

Παναγιώτα Διδάχου

Καλλιτεχνική Επιμέλεια

Αλεξάνδρα Αμούργη

Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση

Πέτρος Ηλιάδης

ISBN: 978-960-538-914-7

*Σύμφωνα με το Ν. 2121/1993
απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική
αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του
με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.*



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

**Διοικητική Επιχειρήσεων
και Οργανισμών**

ΤΟΜΟΣ Α

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Β' ΕΚΔΟΣΗ

ΠΑΤΡΑ 2011

Ο Βασίλειος Παπαδάκης είναι πτυχιούχος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΟΠΑ), κάτοχος MBA από το ίδιο Πανεπιστήμιο και Ph.D. από το London Business School. Σήμερα είναι Αναπληρωτής Καθηγητής στο ΟΠΑ, όπου διδάσκει και σε μεταπτυχιακό επίπεδο «Στρατηγική των Επιχειρήσεων» και «Μάνατζμεντ Στρατηγικών Αλλαγών». Έχει συμμετάσχει σε μελέτες που εκπονήθηκαν για ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς και σε έρευνες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Επίσης, έχει διατελέσει σύμβουλος και εκπαιδευτής στελεχών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και είναι μέλος της Βρετανικής και Αμερικανικής Διοίκησης Επιχειρήσεων καθώς και του Strategic Management Society. Άρθρα του έχουν δημοσιευτεί σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζονται στους τομείς της Επιχειρησιακής Στρατηγικής, της Αήψης Στρατηγικών Αποφάσεων και των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

Ο Σπύρος Λιούκας είναι διπλωματούχος Μηχανολόγος του ΕΜΠ, και κάτοχος διδακτορικού διπλώματος στα Οικονομικά από το London Business School. Σήμερα είναι πρόεδρος της Ελλάδας στον ΟΟΣΑ. Υπήρξε πρόεδρος του Τμήματος Επιχειρησιακής Έρευνας και Μάρκετινγκ του Οικονομικού Πανεπιστημίου (ΑΣΟΕΕ). Έχει διατελέσει εθνικός αντιπρόσωπος στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα σε θέματα έρευνας και τεχνολογίας καθώς και σύμβουλος διοίκησης στη ΔΕΗ. Έχει συμμετάσχει σε πλήθος ερευνητικών προγραμμάτων και έχει εκπονήσει επιχειρηματικά σχέδια και μελέτες για μεγάλο αριθμό εταιρειών. Επιστημονικές εργασίες και άρθρα του έχουν δημοσιευτεί σε έγκριτα διεθνή περιοδικά.

Ο Ιωάννης Βαλάκας είναι κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος Τρίτου Κύκλου του Πανεπιστημίου Clermont Fd. της Γαλλίας. Έχει εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ και εργάστηκε στον εμπορικό τομέα ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Διατέλεσε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου εταιρειών του τριτογενή τομέα και σήμερα είναι προϊστάμενος Μάρκετινγκ της Αγροτική Τράπεζας της Ελλάδος. Δραστηριοποιείται παράλληλα στην Εκπαίδευση Ενηλίκων από το 1978 ως εκπαιδευτής και συντονιστής προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης. Ανήκει στο Σ.Ε.Π. (Συνεργαζόμενο Εκπαιδευτικό Προσωπικό) του Ε.Α.Π. Έχουν δημοσιευτεί πέντε βιβλία του σε ζητήματα Μάρκετινγκ και Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή στη Θεματική Ενότητα	13
--------------------------------------	-----------

I. Βαλάκας

Πρόλογος	15
-----------------	-----------

I. Βαλάκας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Τι είναι στρατηγική;	17
-----------------------------	-----------

Σκοπός17

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα17

Έννοιες-Κλειδιά17

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις17

Ενότητα 1.1

Τι είναι στρατηγική 19

Ενότητα 1.2

Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική 20

Ενότητα 1.3

Είναι η στρατηγική πάντα προγραμματισμένη; Μερικές διαφορετικές προσεγγίσεις ... 21

Ενότητα 1.4

Διεύρυνση του ορισμού της στρατηγικής22

Ενότητα 1.5

Τι δεν είναι στρατηγική – Δομή του βιβλίου.....22

Ενότητα 1.6

Τελικά τι είναι στρατηγική; 23

Σύνοψη 24

Παράρτημα 25

Βιβλιογραφία 26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος 27**

Σκοπός27

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα 27

Έννοιες-Κλειδιά 28

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις 28

Ενότητα 2.1**Εισαγωγή – Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος 30****Ενότητα 2.2****Ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρο) περιβάλλοντος 32****Ενότητα 2.3****Τρόποι προσδιορισμού της ανταγωνιστικής θέσης****της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται 34****Σύνοψη 35**

Παράρτημα 36

Βιβλιογραφία 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος 39**

Σκοπός 39

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα 39

Έννοιες-Κλειδιά 40

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις 40

Ενότητα 3.1**Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος****– Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων 42****Ενότητα 3.2****Μελέτη μιας επιχείρησης ως αλυσίδας αξίας –****Εικονική αλυσίδα αξίας και αστερισμός αξίας 43**

	Ενότητα 3.3
Παράρτημα Α': Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)	45
	Ενότητα 3.4
Παράρτημα Β': Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) ως στρατηγική επιλογή ...	46
Σύνοψη	47
Παράρτημα	48
Βιβλιογραφία	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
<hr/>	
Εταιρική αποστολή-όραμα: (αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;)	51
Σκοπός	51
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	51
Έννοιες-Κλειδιά	51
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	52
	Ενότητα 4.1
Η έννοια της αποστολής – Δήλωση αποστολής: αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;	
– Η πραγματική ανάγκη για εταιρική αποστολή	53
	Ενότητα 4.2
Περιεχόμενο και συστατικά στοιχεία μιας δήλωσης αποστολής	
– Η διαδικασία σχηματισμού εταιρικής αποστολής	54
	Ενότητα 4.3
Κάτω από ποιες προϋποθέσεις μπορεί μια δήλωση αποστολής να είναι αποτελεσματική	55
	Ενότητα 4.4
Παράρτημα: Αποσπάσματα από εταιρικές δηλώσεις αποστολής	56
4.4.1 Παρατηρήσεις σχετιζόμενες με τις δηλώσεις αποστολής	56
Σύνοψη	57
Παράρτημα	58
Βιβλιογραφία	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**Οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής 61**

Σκοπός	61
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	61
Έννοιες-Κλειδιά	62
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	62

Ενότητα 5.1

Εισαγωγή – Συνδυασμός μοντέλων περιβαλλοντικού καθορισμού των πόρων και των ικανοτήτων	63
---	-----------

Ενότητα 5.2

Στρατηγική πρόθεση – Η τρίτη θεώρηση της στρατηγικής	64
---	-----------

Ενότητα 5.3

Κριτική των προσεγγίσεων της επιχειρησιακής στρατηγικής – Συμπεράσματα	65
Σύνοψη	66
Παράρτημα	67
Βιβλιογραφία	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος 69**

Σκοπός	69
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	69
Έννοιες-Κλειδιά	70
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	70

Ενότητα 6.1

Εισαγωγή στα είδη επιχειρησιακών στρατηγικών – Παρουσίαση των ανταγωνιστικών στρατηγικών	71
---	-----------

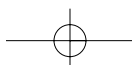
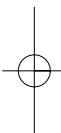
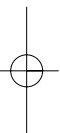
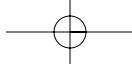
Ενότητα 6.2

Στρατηγική ηγεσίας κόστους	72
---	-----------

Ενότητα 6.3

Στρατηγική διαφοροποίησης	73
--	-----------

	Ενότητα 6.4
Στρατηγική εστίασης	74
	Ενότητα 6.5
Η σχέση της ανταγωνιστικής στρατηγικής με τις ικανότητες και την οργανωτική δομή	75
	Ενότητα 6.6
Μπορεί μια επιχείρηση να επιτύχει ταυτόχρονα ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση;	76
	Ενότητα 6.7
Κριτική στις ανταγωνιστικές στρατηγικές – Πιο σύγχρονες απόψεις	77
Σύνοψη	78
Παράρτημα	80
Βιβλιογραφία	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
Επιχειρηματική – Εταιρική στρατηγική	83
Σκοπός	83
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	83
Έννοιες-Κλειδιά	84
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	84
	Ενότητα 7.1
Εισαγωγή στην εταιρική στρατηγική – Στρατηγικές σταθερότητας και ανάπτυξης	86
	Ενότητα 7.2
Στρατηγική διάσωσης-αναστροφής	88
	Ενότητα 7.3
Σύνοψη όλων των εταιρικών στρατηγικών – Επιλογή της κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής	89
Σύνοψη	90
Παράρτημα	92
Βιβλιογραφία	94



ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Στη Θεματική Ενότητα με τίτλο «Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών» είχατε την ευκαιρία να εξοικειωθείτε με έννοιες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος, η έρευνα και ανάπτυξη, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση παραγωγής. Ταυτόχρονα, αποκτήσατε γνώσεις σχετικά με τις θεωρίες προσέγγισης της διοικητικής επιστήμης και τον τρόπο ανάλυσης του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος.

Οι γνώσεις που έχετε ήδη αποκτήσει κατά τη διάρκεια των σπουδών σας υποθέτουμε ότι έχουν δημιουργήσει την απαραίτητη υποδομή, που θα σας επιτρέψει να εμβαθύνετε και στα γνωστικά αντικείμενα τα οποία καλείστε να μελετήσετε στο πλαίσιο αυτής της Θεματικής Ενότητας.

Ταυτόχρονα θεωρούμε δεδομένο ότι έχετε πλέον επαρκή εμπειρία στη μελέτη των επιμέρους κεφαλαίων κάθε τόμου και έχετε κατανοήσει τη βοήθεια που θα σας προσφέρουν στοιχεία της ύλης όπως οι Εισαγωγικές Παρατηρήσεις, οι Δραστηριότητες και οι Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης, τα Παράλληλα Κείμενα και ο Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη.

Η Θεματική Ενότητα, η οποία ήταν αφιερωμένη στην Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη και η παρούσα Θεματική Ενότητα λειτουργούν συμπληρωματικά, ακολουθώντας μια πορεία από το γενικό προς το ειδικό. Η Θεματική Ενότητα τη μελέτη της οποίας αρχίζετε με αφετηρία τον τόμο αυτό είναι προσανατολισμένη στη διερεύνηση εξειδικευμένων θεμάτων που απασχολούν τη Διοικητική Επιστήμη. Τα θέματα αυτά αποτελούν προτεραιότητα τόσο στον τομέα της ακαδημαϊκής έρευνας όσο και της καθημερινής διοικητικής πρακτικής.

Βασικός στόχος αυτής της Θεματικής Ενότητας είναι να αποκτήσετε εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες θα σας επιτρέψουν να αντιμετωπίσετε με επιτυχία καταστάσεις που αφορούν τέσσερις τομείς:

- τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και των οργανισμών·
- τη διοίκηση έργων·
- την οργανωσιακή θεωρία και συμπεριφορά·
- τη διοικητική των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Στους τομείς αυτούς είναι αφιερωμένοι και οι τέσσερις τόμοι της παρούσας Θεματικής Ενότητας.

Ο τόμος Α πραγματεύεται τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, παρ' ότι ως αντικείμενο αναπτύχθηκε στο πρόσφατο παρελθόν, αποτελεί σήμερα έναν από τους πλέον κρίσιμους αλλά και «γοητευτικούς» τομείς της διοίκησης των επιχειρήσεων. Αντικείμενο της μελέτης μας αποτελεί το βιβλίο του Β. Παπαδάκη «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», εκδ. Μπένου, Αθήνα 2007, και το Εγχειρίδιο Μελέτης (τόμος Α) που το συνοδεύει. Κατά τη διάρκεια της μελέτης σας θα έχετε την ευκαιρία να γνωρίσετε τη θεωρία και την πρακτική της επιχειρησιακής στρατηγικής και μάλιστα αναλύοντας παραδείγματα που σχετίζονται με μεγάλες και μικρές ελληνικές επιχειρήσεις.

Ο τόμος Β εξετάζει θέματα οργάνωσης, προγραμματισμού και ελέγχου έργων. Πολύ συχνά κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής μας σταδιοδρομίας όλοι αφιερώνουμε πόρους και προσπάθεια στην υλοποίηση κάποιου έργου. Η μελέτη του τόμου αυτού θα σας επιτρέψει να ορίζετε την έννοια του έργου και να εφαρμόζετε χρήσιμες τεχνικές για τη διοίκησή του, τόσο κατά τη φάση της προετοιμασίας του έργου όσο και κατά την υλοποίησή του. Η μελέτη αυτού του τόμου επιβάλλει την εξοικειώσή σας με νέες έννοιες και τεχνικές. Σας συμβουλεύουμε να μην υπερετιμήσετε την πρώτη εντύπωση δυσκολίας που πιθανόν να σχηματίσετε έπειτα από μια επιφανειακή φυλλομέτρηση του τόμου. Θα πρέπει με υπομονή και μεθοδικότητα να εμβαθύνετε στα επιμέρους θέματα, ώστε στη συνέχεια να μπορείτε να εφαρμόζετε τις γνώσεις που θα αποκτήσετε στην πράξη.

Ο τόμος Γ αυτής της Θεματικής Ενότητας είναι αφιερωμένος σε έναν άλλο τομέα που παρουσιάζει επίσης εξαιρετικό ενδιαφέρον. Εάν αναλογιστείτε για λίγο την καθημερινή μας ζωή, θα διαπιστώσετε ότι πολύ μεγάλος αριθμός γεγονότων, δραστηριοτήτων και συναλλαγών σχετίζεται ή πηγάζει από οργανώσεις όπως οι επιχειρήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί κ.λπ. Κάθε άτομο εμπλέκεται στη διαδικασία αυτή άμεσα, για παράδειγμα ως μέλος μιας οργάνωσης, ή έμμεσα ως τρίτος, χρησιμοποιώντας προϊόντα και υπηρεσίες, ή επηρεάζεται με οποιονδήποτε τρόπο από τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης. Η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων στο πλαίσιο μιας οργάνωσης και η ανάλυσή της σε τρία επίπεδα –το ατομικό, της ομάδας και του συνόλου– αποτελεί το αντικείμενο που πραγματεύεται ο τόμος αυτός.

Ο τόμος Δ αυτής της Θεματικής Ενότητας εξετάζει τον ρόλο και τη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκόσμιας οικονομίας οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν ένα «πολύπλοκο και δυναμικά εξελισσόμενο φαινόμενο». Το ενδιαφέρον για τη μελέτη του φαινομένου δεν πηγάζει από το μέγεθος ή το είδος των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων· η προσοχή εστιάζεται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων αυτών να κατέχουν, να διαχειρίζονται και να ελέγχουν, χωρίς σύνορα, ένα σύνολο παραγωγικών συντελεστών. Μάλιστα, η πρόκληση για έρευνα και μελέτη γίνεται περισσότερο έντονη εάν αναλογιστεί κάποιος τις δυνατότητες επηρεασμού που διαθέτουν οι επιχειρήσεις αυτές στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον τόσο των χωρών προέλευσης όσο και των χωρών υποδοχής τους.

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη των τόμων αυτής της Θ.Ε. είμαστε βέβαιοι ότι θα έχετε αποκτήσει πολύτιμες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και νέα κίνητρα για να εμβαθύνετε στα θέματα που απασχολούν τη Διοικητική των Επιχειρήσεων και των Οργανισμών. Η αξιοποίηση των Οδηγών για Περαιτέρω Μελέτη, που παρατίθενται στο τέλος των κεφαλαίων κάθε τόμου, θα σας επιτρέψει να επεκτείνετε τις γνώσεις αυτές. Μη διστάσετε. Η διοικητική επιστήμη είναι ένα ευρύ, πάντα επίκαιρο και πάντα «γοητευτικό» πεδίο γνώσης. Η δική σας προσφορά περιορίζεται στη δέσμευση, στη θετική στάση και στη συστηματική προσπάθεια.

Σας ευχόμαστε καλή επιτυχία στην επίτευξη των στόχων σας.

*Ιωάννης Βαλάκας
Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος
της Θεματικής Ενότητας*

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο παρών τόμος αποτελεί **Εγχειρίδιο Μελέτης** του βιβλίου του Β. Μ. Παπαδάκη *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2007. Το βιβλίο αυτό αποτελεί το βασικό κείμενο μελέτης του παρόντος τόμου με τίτλο *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, της Θεματικής Ενότητας «Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών» του Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών».

Αυτό το Εγχειρίδιο Μελέτης (ΕΜ) λειτουργεί ως «πυξίδα προσανατολισμού» για τη μελέτη του βιβλίου. Το περιεχόμενό του καλύπτει τις σελίδες 29-374 του βιβλίου και έχει καταταχθεί σε επτά κεφάλαια. Για να είναι εύκολη η συσχέτιση με το περιεχόμενο του προαναφερθέντος βιβλίου, οι τίτλοι των κεφαλαίων και των ενοτήτων του ΕΜ ταυτίζονται με τους τίτλους που υπάρχουν στο βιβλίο. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα κεφάλαια του παρόντος ΕΜ με αντίστοιχη καταγραφή των σελίδων του βιβλίου στις οποίες αναφέρονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ		ΣΕΛΙΔΕΣ ΒΙΒΛΙΟΥ
1	Τι είναι στρατηγική;	29-54
2	Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	55-99
3	Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	101- 159
4	Εταιρική αποστολή-όραμα: (αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;)	161-190
5	Οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής	191-216
6	Επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης	219-274
7	Επίχειρηματική στρατηγική διάσωσης/αναστροφής	275-315
8	Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	317-374

Θα πρέπει να οργανώσετε τη μελέτη σας με βάση το ΕΜ και όχι το βιβλίο. Αφετηρία για τη μελέτη σας θα αποτελεί κάθε κεφάλαιο του ΕΜ. Για να είναι η μελέτη σας αποδοτική και να αποφύγετε σπατάλη χρόνου, ακολουθήστε τα παρακάτω βήματα:

- Διαβάστε τα εισαγωγικά στοιχεία κάθε κεφαλαίου του ΕΜ (Σκοπό, Προσδοκώμενα Αποτελέσματα, Έννοιες-Κλειδιά, Εισαγωγικές Παρατηρήσεις), ώστε να αποκτήσετε μια γενική αντίληψη για το θέμα που πραγματεύεται.
- Σε κάθε ενότητα του ΕΜ μελετήστε τη συνοπτική παρουσίαση που υπάρχει και ακολουθήστε τις οδηγίες που δίνονται για τη μελέτη της αντίστοιχης ενότητας του βιβλίου. Το κείμενο που θα πρέπει να μελετήσετε από το βιβλίο χαρακτηρίζεται από την επισήμανση «**βασικό κείμενο**».
- Εκπονήστε τις Δραστηριότητες και τις Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης με τη σειρά που ζητείται. Ο προτεινόμενος όγκος (π.χ. 10 αράδες) είναι κατά προσέγγιση ενδεικτικός του μέσου όρου της απαιτούμενης προσπάθειας. Ακολουθήστε τις οδηγίες που δίνονται στο ΕΜ, για να ελέγξετε τις απαντήσεις σας.
- Πολλές Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης και Δραστηριότητες απαιτούν ειδική προσοχή, γιατί σας καλούν να αναπτύξετε κριτική σκέψη, να προβείτε σε επιλογές

και να πάρετε αποφάσεις, όπως ακριβώς συμβαίνει καθημερινά και στον κόσμο των επιχειρήσεων. Αντιδράστε δημιουργικά και ανταποκριθείτε με συνέπεια.

- Δημιουργήστε έναν ειδικό φάκελο με τις απαντήσεις των Δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στο ΕΜ. Θα σας είναι χρήσιμος κατά τις συναντήσεις που θα έχετε με τον καθηγητή σας κατά τη διάρκεια των σπουδών σας. Θα ήταν καλύτερα αν χρησιμοποιούσατε ένα τετράδιο εργασίας ή έναν φάκελο με οργανωμένα κινητά φύλλα.
- Μελετήστε τη Σύνοψη που παρατίθεται στο τέλος κάθε κεφαλαίου του ΕΜ. Θα σας επιτρέψει να απομνημονεύσετε επιγραμματικά γνώσεις που αποκτήσατε κατά τη διάρκεια της μελέτης σας.
- Δεδομένου ότι η μελέτη σας μπορεί να μην είναι συνεχής, είναι σκόπιμο να συμβουλευέστε σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πιο πάνω βήματα.

Το αντικείμενο που αναπτύσσεται στο βιβλίο, όπως θα διαπιστώσετε από τα πρώτα στάδια της μελέτης σας, παίζει σήμερα πρωταγωνιστικό ρόλο για κάθε επιχείρηση και οργανισμό. Είμαστε βέβαιοι ότι ο μεγάλος αριθμός των παραδειγμάτων που αναφέρονται σε πραγματικές περιπτώσεις από τον κόσμο των επιχειρήσεων θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον σας και θα κάνουν τη μελέτη σας περισσότερο αποδοτική. Καλή επιτυχία.

*Ιωάννης Βαλάκας
Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος
της Θεματικής Ενότητας*