

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre complete	Estrategia 2: Planificación / Strategy 2: Planning
Código	0000012168
Título	Master Universitario – Master International Management (MIM)
Impartido en	Advantere School of Management
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Robert Antonides Campos
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía email

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Robert Antonides Campos
Departamento / Área	Advantere School of Management
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	r.antonides@advantere.org

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación

Este curso, que es la primera parte de Dirección Estratégica ofrecido en dos partes, Dirección Estratégica I (planning) y Dirección Estratégica II (Implementation), cada una de 3 ECTS, ofrece un conocimiento y comprensión de los factores esenciales de la Dirección Estratégica de la empresa. En su conjunto, se estudia el proceso de desarrollo de la estrategia, análisis de la industria, análisis del entorno competitivo, análisis interno de la empresa, análisis del posicionamiento competitivo y la ventaja competitiva, la formulación de la estrategia, y la implantación y seguimiento de la estrategia. Temas tratados también incluyen la Gestión Estratégica, el desarrollo de la Visión y Misión de la empresa, análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), los diferentes niveles de Estrategia (Corporativa, Empresarial, Funcional). Se adquirirá conocimiento de las principales teorías, modelos y herramientas de análisis estratégico sectorial y empresarial, estudiando también situaciones complejas que permitan ilustrar la aplicación de las mismas en cada caso, desarrollando capacidades para identificar y analizar en la práctica los diferentes modelos de negocio y dirección de empresas y organizaciones; así como para diseñar alternativas estratégicas y poder liderar procesos de reflexión estratégica.

El objetivo de la asignatura es capacitar al alumno con una visión general del proceso de formulación de la estrategia empresarial y las herramientas y métodos utilizados para el desarrollo, implantación y seguimiento de la estrategia. El alumno llegara capacitado para analizar, entender y debatir conceptos de estrategia empresarial a los que se enfrenta la alta dirección de la empresa.

Al concluir el curso, el alumno estará capacitado para:

- Comprender y tener una visión integral el proceso de desarrollo de estrategia empresarial y dirección estratégica.
- Comprender los stakeholders involucrados en el desarrollo de estrategia.
- Analizar y diagnosticar en entorno externo y sectorial
  - o Definición de los principales elementos, magnitudes y agentes que caracterizan a un determinado sector.
  - o Identificación de los Factores Clave de Éxito.
  - o Determinación de los elementos del macro y micro entorno que condicionan la evolución del sector.
- Analizar y diagnosticar en entorno interno de la empresa.
  - o Identificación del modelo de negocio, de sus puntos fuertes y débiles.
  - o Valoración de la propuesta de valor de los productos y/o servicios prestados por una empresa en el mercado y su relación con los de la competencia.
  - o Definición de la cadena de valor de las actividades de la compañía e identificación de las áreas más importantes.
- Entender y ejecutar un análisis estratégico completo.
- Formular estrategias empresariales
- Entender las claves de una implantación estratégica exitosa
- Diseñar e implantar procesos de seguimiento de la estrategia empresarial.

La asignatura está diseñada para ser impartida en dos grandes bloques. El contenido del primer bloque (Dirección Estratégica I – Planning) se centrará en la definición de estrategia empresarial y la gestión estratégica; en el análisis del entorno interno (Análisis Macro Económico, Análisis de la Industria, y el análisis de los competidores, mercados y clientes) y el análisis del entorno interno (capacidades y competencias). El segundo bloque (Dirección Estratégica II – Implementation), se centrará en el proceso de formulación de la estrategia empresarial (estrategia empresarial, estrategia corporativa, estrategia internacional, innovación) y en los aspectos críticos de una implantación exitosa de la estrategia.

## Competencias – Objetivos

### Competencias

#### **CG 01. Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios globales y a problemáticas organizativas de gestión internacional.**

RA 1. Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos.

#### **CG 02. Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.**

RA 1. Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas.

RA 2. Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes.

RA 3. Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias.

RA 4. Incorpora la información a su propio discurso.

RA 5. Cita adecuadamente las fuentes que utiliza.

#### **CG 03. Capacidad para desarrollar y ejecutar en sus distintas fases proyectos de dirección de empresas internacionales en grupo basados situaciones reales.**

RA1 - Capacidad para comprometerse en el desarrollo de proyectos colectivos experimentales basados en el mundo real, gestionando y alineando las necesidades del cliente con los recursos disponibles, distribuyendo de manera óptima el trabajo, comunicando y proyectando sus distintas fases, proponiendo soluciones reales y haciendo eficientes todas las interacciones con el equipo, clientes y otros stakeholders.

#### **CG 04. Ejercicio de una mentalidad global aplicada a la escucha, la negociación y el trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en una organización internacional.**

RA 1. Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.

RA2. Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.

RA 3. Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.

RA 4. Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.

RA 5. Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.

RA 6. Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.

RA 7. Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.

RA 8. Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.

**CG 05. Compromiso ético en la aplicación de valores morales universales y de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa, con especial sensibilidad ante la diversidad internacional.**

- RA 1. Asume la deontología y los valores asociados al desempeño de la profesión.
- RA 2. Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales.
- RA 3. Asume una actitud responsable hacia las personas, y con los medios y los recursos que se utilizan o gestionan en una organización.
- RA 4. Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás.
- RA 5. Incorpora en su discurso y en sus propuestas de actuaciones, las consecuencias que las mismas pueden tener para los distintos stakeholders de una organización global.
- RA 6. Comprende y valora perspectivas culturales e ideológicas distintas.

**CG 07. Utilizar el pensamiento crítico para la toma de decisiones y la resolución de problemas en los procesos de gestión de empresas u organizaciones internacionales.**

- RA 1. Es capaz de organizarse y cumplir con los plazos asignados a las tareas.
- RA 2. Jerarquiza tiempos y energías a la hora de llevar a efecto su estudio.

**CG 08. Reconocimiento como ciudadanos globales, que valoran la diversidad y el diálogo intercultural como fuente de enriquecimiento humano.**

- RA 1. Respeta, valora y celebra la diversidad y tiene una mentalidad cosmopolita.
- RA 2. Se interesa por conocer y reflexionar críticamente sobre los problemas mundiales y sobre cómo interactúan en su vida y en las de los demás.
- RA 3. Se siente parte de una sociedad ¿glocal¿, cada vez más plural y heterogénea, en la que coexisten diferentes identidades, culturas y religiones.
- RA 4. Participa activamente en aquellas actividades que le exponen a opiniones y realidades diferentes a las suyas propias.

ESPECIFICAS

**CE 01. Conocimiento de las características y de las dimensiones claves del entorno empresarial global actual y comprensión de las fuerzas externas que pueden influir en la actividad empresarial internacional y en la práctica de la dirección multinacional.**

RA 1. Es capaz de analizar críticamente la naturaleza de la globalización y evaluar su impacto en los negocios y en la dirección internacional.

RA 2. Describe la evolución y las principales dimensiones de la globalización.

RA 3. Explica las funciones de las diferentes instituciones y organizaciones sobre las cuales descansa la ordenación del escenario global actual.

RA 4. Conoce y comprende una variedad de teorías, modelos y herramientas que puede aplicar para analizar y valorar el entorno empresarial global y para resolver problemas y casos prácticos.

RA 5. Describe las principales teorías del comercio, liberalización e internacionalización utilizadas para entender el entorno empresarial global actual.

RA 6. Evalúa críticamente el entorno regulatorio en el que operan los negocios internacionales.

RA 7. Identifica las cuestiones sobresalientes que impactan sobre el ambiente de negocios global (tales como responsabilidad social y ética; medioambiente; crisis financiera global) y evalúa las respuestas diversas de empresas y otros organismos internacionales a estas cuestiones.

**CE 02. Comprensión y contextualización de la internacionalización como parte de la estrategia corporativa de una empresa, orientada al logro de una ventaja competitiva sostenible.**

RA 1. Es capaz de valorar la estrategia de internacionalización como parte del desarrollo corporativo.

RA 2. Conoce las teorías, los modelos y las herramientas que vinculan la estrategia de internacionalización con la misión, la visión y los objetivos de la organización, y es capaz de aplicarlos en situaciones reales.

RA 3. Conoce las teorías, los modelos y las herramientas que analizan las implicaciones de la estrategia de internacionalización para los stakeholders con los que la empresa entra en relación, y es capaz de aplicarlos en situaciones reales.

RA 4. Conoce y aplica modelos y herramientas de análisis estratégico (externo e interno), y es capaz de identificar las amenazas, las oportunidades, las debilidades y las fortalezas para una empresa internacional real.

RA 5. Es capaz de definir distintas estrategias competitivas para una empresa que opera simultáneamente en distintos mercados, reflexionando sobre la mejor opción a la hora de trasladar dichas estrategias a cada contexto geográfico (grado de coordinación versus grado de independencia).

RA 6. Comprende y reflexiona sobre los hándicaps propios de distintos tipos de organizaciones en el proceso de internacionalización (gran empresa; PYME; empresas nacidas globales).

**CE 03. Conocimiento y valoración de la adecuación de las diferentes estrategias de internacionalización y de las diversas estructuras organizativas posibles conforme al contexto geográfico y sectorial, a partir de los cuales el alumno puede recomendar alternativas de actuación para una empresa internacionalizada.**

RA 1. Es capaz de identificar las decisiones estratégicas claves en el proceso de internacionalización

de una empresa.

RA 2. Conoce y aplica a situaciones reales diferentes teorías, modelos y herramientas de análisis para abordar la elección de los países de destino en el proceso de internacionalización de una empresa.

RA 3. Conoce los distintos modos de entrada posibles en un nuevo mercado geográfico, así como los riesgos asociados a cada uno de ellos, pudiendo aplicar ese conocimiento para realizar recomendaciones prácticas.

RA 4. Es capaz de definir qué estrategia de internacionalización es más adecuada en cada caso, considerando sus implicaciones a la hora de trasladar la estrategia competitiva de la organización.

RA 5. Identifica las posibles fuentes de ventaja competitiva en los diferentes mercados y determinar qué competencias han de ser desarrolladas y gestionadas de manera deslocalizada y cuáles de forma centralizada.

RA 6. Diseña la estructura organizativa más adecuada para la estrategia de internacionalización definida en una empresa concreta.

RA 7. Es capaz de particularizar las decisiones estratégicas claves en un proceso de internacionalización, según se trate de una PYME, de una empresa nacida global o de una gran empresa multinacional.

#### **CE 10. Capacidad de identificar y de comprender las dinámicas y las prácticas más actuales en la dirección de empresas globales, aplicándolas**

##### **llegado el caso a situaciones reales.**

RA 1. Exhibe su interés por extender su formación y se muestra actualizado en sus intervenciones.

RA 2. Muestra su interés por el contacto con profesionales, participando activamente en aquellas actividades que le permiten aproximarse a la práctica profesional de la dirección internacional.

RA 3. Conoce y consulta de manera habitual los organismos, los foros profesionales y las publicaciones que le permitan mantenerse actualizado en la práctica profesional.

RA 4. Identifica mediante el contacto con profesionales, gracias a su participación en casos prácticos y eventos, y la asistencia a conferencias, entre otras actividades, los retos y las herramientas de gestión para las distintas áreas funcionales de una empresa global, siendo capaz de proponer actuaciones para la resolución de problemas reales.

#### **CE 12. Capacidad para identificar las oportunidades de negocio, y definir y desarrollar un proyecto de emprendimiento a partir de la aplicación**

##### **de modelos y herramientas (modelo de negocio canvas, lean-start up, etc.) en un contexto internacional.**

RA 1. Comprende y valora la relevancia de la acción de emprender en un entorno globalizado.

RA 2. Es capaz de generar ideas de negocios internacionales.

RA 3. Dispone de argumentos para evaluar críticamente ideas de negocios con potencial global.

RA 4. Identifica la estrategia más apropiada para perseguir una oportunidad de negocio internacional.

RA 5. Sabe cómo desarrollar un modelo de negocio global y cómo definir un plan de negocios, concretándolo en un documento que pueda ser sometido a evaluación externa.

RA 6. Entiende las habilidades personales y directivas, y los recursos necesarios para crear una empresa internacional, y se compromete con su desarrollo.

**CE 13. Capacidad para aplicar la metodología y los instrumentos adecuados para la promoción y gestión de la innovación en la empresa, tanto en lo que atañe a productos, como en procesos, tecnologías o en modelos de negocio, en un contexto internacional.**

RA 1. Comprende la importancia de la innovación y la considera como parte esencial de la estrategia de la empresa.

RA 2. Identifica la dinámica de los procesos de innovación en sus diferentes tipologías y componentes.

RA 3. Conoce las herramientas de vigilancia tecnológica y los incentivos a la innovación de la empresa.

RA 4. Distingue y evalúa críticamente los diferentes modelos de gestión y de organización de la innovación.

RA 5. Distingue y evalúa críticamente los distintos mecanismos de obtención de tecnología, de protección de la innovación y explotación de la tecnología.

RA 6. Comprende las singularidades de la gestión del personal de I+D+i, y es capaz de reflejarlas en acciones que incentiven la creatividad e incrementen la generación de ideas innovadoras.

RA 7. Identifica las cuestiones más actuales relativas a la gestión de la innovación en un escenario global (innovación abierta; innovación disruptiva; protección de la innovación; innovación sostenible)

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

<b>Contenidos – Bloques Temáticos</b>	
<b>Bloque I – Dirección Estratégica I (Planning)</b>	
1.	Introducción a la Estrategia.
2.	Análisis del Entorno
2.1	Análisis Macro-Económico
2.2	Análisis de la Industria
2.3	Análisis de la competencia
2.4.	Análisis de Mercados y Clientes
3.	Capacidad Estratégica – Análisis Interno
4.	Capacidad Estratégica – Objetivos, Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo
5.	Cultura Corporativa y Capacidad Estratégica
<b>Bloque II – Dirección Estratégica II (Implementation)</b>	
6.	Formulación de la Estrategia
6.1	Estrategia Empresarial
6.2	Estrategia Corporativa
6.3	Estrategia Internacional
6.4	Innovación
6.5	Métodos de Evaluación Estratégica
7.	Implementación y Seguimiento de la Estrategia



## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

- ✓ Trabajo cooperativo de los alumnos que, en grupos, reciben una tarea, caso o supuesto que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Fundamentada en el método del caso, estudiados por cada alumno y discutidos por cada grupo antes de las intervenciones individuales de cada sesión general.
- ✓ El método del caso estimula el aprendizaje inductivo. Del análisis de ejemplos concretos se construyen las distintas herramientas de análisis y se inducen normas generales de aplicación a todo tipo de empresas y sectores. Por ello, es imprescindible el estudio previo de los casos y la participación activa en las discusiones de las sesiones generales.
- ✓ Lecciones de carácter expositivo.
- ✓ Las presentaciones deben ser evaluadas y criticadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema. Lecciones de carácter expositivo.
- ✓ Trabajo en grupo dedicado a la realización de un Proyecto.

#### Metodología No presencial: Actividades

- ✓ Estudio individual.
- ✓ Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio.
- ✓ Trabajo cooperativo de los alumnos que en grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.
- ✓ Trabajo en Proyecto.

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

### Horas Presenciales

Lecciones de carácter expositivo	Estudio de casos, que en pequeños grupos, los estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado, en un caso práctico.	Trabajo cooperativo de los alumnos que, en pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.	Trabajo en grupo dedicado a un Proyecto.
12.50	5.00	5.00	7.50

**Horas No Presenciales**

Lecciones de carácter expositivo	Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio.	Trabajo cooperativo de los alumnos que en grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.	Trabajo en grupo dedicado a un Proyecto.
18,75	7,50	7,50	11,25

**EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN**

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Valoración de los trabajos individuales o colectivos realizados por los alumnos, algunos de ellos presentados en clase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adecuación del trabajo a los objetivos planteados</li> <li>✓ Entrega en plazo</li> <li>✓ Adecuación y orientación a los objetivos.</li> <li>✓ Resultados alcanzados.</li> <li>✓ Es necesaria la participación de TODOS los miembros de cada equipo en las presentaciones y elaboraciones.</li> </ul>	25%
Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A lo largo del programa se realizarán exámenes o pruebas escritas en los que se pondrá a prueba la solidez de los conceptos adquiridos.</li> <li>✓ Para aprobar la asignatura se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado o bloque de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.</li> </ul>	40%
Participación y aprovechamiento de las clases	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando hablamos de participación es claro que se cuentan las positivas y las negativas y que la calidad de la participación es tan importante como la cantidad. La participación en clase de los alumnos, la calidad y oportunidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.</li> </ul>	10%
Trabajo en Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación propia</li> <li>✓ Evaluación de otros alumnos trabajando en el mismo equipo de proyecto.</li> <li>✓ Creatividad en la solución</li> <li>✓ Pensamiento Crítico</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> </ul>	25%

## Calificaciones

### Los criterios de evaluación de la asignatura se rigen por la siguiente normativa:

- ✓ Todos los alumnos deben de cumplir con el 100% de asistencia en los días fijados para esta asignatura. Cualquier ausencia deberá ser justificada.
- ✓ La nota final se corresponde a la suma de las actividades de evaluación, criterios de evaluación y peso descritos en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.
- ✓ Se tienen que entregar los trabajos, individuales y en grupo, en el tiempo y la forma prevista por el profesor de la asignatura.
- ✓ Una nota final por debajo de 5 implica la realización de una prueba extraordinaria. La nota final en este examen no podrá ser superior a la mediana de los aprobados en convocatoria ordinaria.

### Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año deberá de cumplir con las tareas individuales y de grupo fijadas por el profesor de la asignatura. Se mantendrán los mismos criterios de evaluación expresados en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.

Para aquellas circunstancias no previstas en esta Guía Docente, se aplicará el Reglamento de Advantere School of Management y el Reglamento general de Comillas.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica y Complementaria

**GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLES, RICHARD WHITTINGTON**, Exploring Corporate Strategy, 12th Edition, Pearson Education

**Stephen Bungay**, Strategy the Art of Action,

**Prof. W. Chan Kim · Renée Mauborgne**, Blue Ocean Strategy,

**Michael Porter**, Competitive Advantage

Article – “Are You Sure You Have a Strategy,” Donald C. Hambrick and James W. Frederickson, Academy of Management Executive 2001, vol 15 issue 4

Article - “What is Strategy;” Michael Porter, Harvard Business Review, Nov-Dec 1996

Article – “Different Schools of Thought on Strategy,” Nabil Iqbal

Article: The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Michael Porter, HBR

Article: Industry Life Cycle - Optional

Article: What is the Industry Life Cycle (and generic strategies to Compete) - Optional

Article: Unbundle Products and Services, Deloitte

Article: Customer Analysis, Deloitte

Article: Competitor Analysis, Deloitte

Article: Competitor Financial Analysis, Deloitte

Article: The Core Competencies of the Corporation, C.K Prahalad and Gary Hamel, HBR

Article: SWOT Analysis I: Looking Outside for Threats and Opportunities, 2006

Article: SWOT Analysis II: Looking Inside for Strengths and Weaknesses, HBR 2006

Article: Stress-Test Your Strategy: The 7 Questions to Ask, Robert Simmons, HBR

Article: The Perils of Bad Strategy, Richard Rumelt, McKinsey Quarterly Review, 2011

Article: Types of Strategies, Which Fits Your Business

Article: Distance Still Matters, the Hard Reality of Global Expansion, Pankaj Ghemawat, HBR

Article: The CEO of Heinz on Powering Growth in Emerging Markets, Bill Johnson, HBR

Article: Strategies that fit Emerging Markets, Tarun Khanna, Krishna G Palepu, and Jayant Sinha, HBR

Article: Innovation in Turbulent Times, Rigby, Gruver and Allen, HBR

Article: Your Strategy Needs a Strategy, Martin Reeves, Claire Love and Phillip Tillmanns, HBR

Article: Simple Rules for Making Alliances Work, Jonathan Hughes and Jeff Weiss, HBR

Article: When to Ally and When to Acquire, Jeffrey H Dyer, Prashant Kale and Harbir Singh, HBR

Article: The New M&A Playbook, Clayton M Christensen, Richard Alton Curtis Rising and Andrew Waldeck, HBR

Article: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Robert S Kaplan and David Norton, HBR

Article: What Makes Great Boards, Jeffrey A Sonnenfeld, HBR

Article: The Business Case for Corporate Social Responsibility, Elizabeth Kurucz, Barry A Colbert and David Wheeler

Case: Race to the South Pole

Case – Electrolux

Case – IKEA

Case: Global Forces and the European Brewing Industry

Case: Airline Industry Pre and Post 9/11

Case: TUI Hospitality Industry in Europe

Case: Cola Wars Continue, Coke and Pepsi in 2010

Case: Making E-Bay Work

Case: Amazon.com from 2004 to 2006

Case: Global Product Strategy Development at Bosch

Case: Starbucks, a Story of Growth

Case: BMW Driving Organic Growth through Market Development in the Auto Industry

Case: Yellow Tail Wine

Case: Wal-Mart in the 21st Century: A Global Perspective

Case: Brewery Group Denmark

Case: KPMG

Case: Apple Inc. in 2012