

Indice

Introduzione	pag.	XI
---------------------	-------------	-----------

Parte Prima **La gestione strategica**

1	Il concetto di strategia e il processo di gestione strategica 	»	3
	Il caso: Nokia way	»	3
	Il caso: Apple contro Nokia	»	7
	<i>Il caso: Nokia way. Atto secondo</i>		
	<i>Il caso: Microsoft-Nokia: distruzione di valore</i>		
	1.1 Definizione di strategia	»	10
	1.2 Strategia, business policy e gestione strategica	»	12
	1.3 Un modello di gestione strategica	»	15
	1.4 Tre livelli di strategie: corporate, business, funzionale	»	20
	1.5 Che cosa fa scattare il cambiamento strategico	»	25
	1.6 Chi prende le decisioni: la leadership strategica	»	27
2	La gestione strategica nella realtà 	»	33
	Il caso: The Honda Story	»	33
	2.1 L'evoluzione della teoria	»	35
	2.2 <i>Le critiche al modello tradizionale (razionale)</i>		
	2.3 <i>La strategia è un processo di miglioramento continuo</i>		
	2.4 <i>Le trappole nelle decisioni strategiche e come evitarle</i>		
	2.5 <i>La necessità di formulare una strategia e di pianificare</i>		
3	La mission e gli obiettivi di lungo termine 	»	45
	Il caso: Ben & Jerry's Homemade Inc.	»	45
	<i>Il caso: corruzione in Siemens: Presidente e CEO si dimettono.</i>		
	<i>Di chi è la responsabilità?</i>		
	3.1 La mission	»	48
	3.2 Gli obiettivi di lungo termine	»	52
	3.3 Definire il business	»	68
	3.4 Definire le politiche e i valori	»	69
	3.5 Strategie ed etica	»	70

Parte Seconda L'analisi strategica

4	Analisi del macroambiente: minacce e opportunità 	pag. 81
	Il caso: Encyclopaedia Britannica	» 81
4.1	L'analisi delle grandi variabili	» 83
4.2	<i>L'analisi degli scenari</i>	
4.3	<i>Le attese degli stakeholder</i>	
5	Analisi dell'ambiente competitivo 	» 107
	Il caso: Toyota Prius: i vantaggi del pioniere	» 107
	<i>Il caso: Antitrust nell'Unione Europea</i>	
5.1	Un modello che semplifichi la realtà	» 111
5.2	I fattori di successo all'interno di un settore	» 113
5.3	Structure-conduct-performance: una famiglia di modelli	» 115
5.4	Il modello delle Cinque forze	» 119
5.5	Il modello del ciclo di vita del settore	» 130
6	Analisi dei concorrenti e della domanda: segmentazione e posizionamento  	» 139
	Il caso: Kodak. Non capire dove va il mercato può portare al fallimento	» 139
	<i>Il caso: Novartis, concorrente su due fronti</i>	
	<i>Il caso: la svolta. Novartis cambia radicalmente il business?</i>	
	<i>Il caso: Novartis: il futuro non è più come prima</i>	
6.1	L'arena competitiva	» 142
6.2	<i>Il profilo dei concorrenti</i>	
6.3	<i>I gruppi strategici</i>	
6.4	<i>Le strategie di risposta dei rivali</i>	
6.5	<i>Segmentazione e posizionamento</i>	

Parte Terza I vantaggi competitivi

7	Analisi delle risorse: forze e debolezze 	» 153
	Il caso: Reverse innovation. Nuove risorse dai paesi emergenti	» 153
	<i>Il caso: le fonti del successo</i>	
7.1	Resource audit	» 156
7.2	L'analisi del valore aggiunto	» 158
7.3	Individuare le competenze distintive che creano vantaggi	» 165
7.4	L'analisi delle funzioni e dei processi	» 168
7.5	L'analisi SWOT	» 175
7.6	L'analisi comparativa	» 179

8	Le fonti dei vantaggi competitivi 	pag.	183
	Il caso: Lego bricks in a digital world	»	183
	<i>Il caso: Blockbuster</i>		
8.1	Definizione di vantaggio competitivo	»	186
8.2	Le fonti dei vantaggi competitivi	»	188
8.3	La posizione nel settore: i vantaggi generici	»	190
8.4	La resource-based theory (RBT)	»	194
8.5	Le risorse, le capacità e le competenze distintive	»	197
8.6	Principali elementi di un vantaggio competitivo	»	206
9	Sostenere i vantaggi competitivi in un ambiente dinamico  	»	215
	Il caso: Luxottica's Google vision	»	215
	<i>Il caso: la caduta di IBM</i>		
9.1	La durata dei vantaggi competitivi nel tempo	»	217
9.2	<i>L'erosione dei vantaggi competitivi: varietà di cause</i>		
9.3	<i>L'erosione è diversa secondo i settori</i>		
9.4	<i>Come sostenere a lungo un vantaggio competitivo</i>		
9.5	<i>L'azione dello Stato</i>		
9.6	<i>Ipercompetizione e vantaggi competitivi</i>		

Parte Quarta

Le strategie corporate

10	Le strategie corporate in un'impresa single-business 	»	227
	Il caso: Netflix: «The tech giant everyone is watching»	»	227
	<i>Il caso: Rover: «The English Patient», atto primo</i>		
	<i>Il caso: Rover: «The English Patient», atto secondo</i>		
	<i>Il caso: Rover: «The English Patient», atto terzo</i>		
10.1	Single-business e multibusiness	»	233
10.2	Un ventaglio di opzioni strategiche	»	236
10.3	Le strategie di sviluppo	»	239
10.4	Le strategie di stabilità	»	245
10.5	Le strategie di contrazione	»	248
11	Integrazione verticale e integrazione orizzontale 	»	255
	Il caso: Essilor-Luxottica: la fusione crea un leader globale	»	255
	<i>Il caso: Hewlett-Packard. Vince la battaglia, ma perde la guerra</i>		
	<i>Il caso: revival di una strategia. Dalla disintegrazione alla integrazione</i>		
11.1	Le strategie dell'integrazione verticale	»	259
11.2	Le alternative all'integrazione verticale	»	268
11.3	Le strategie di integrazione orizzontale	»	273

12	La diversificazione 	pag.	279
	Il caso: Coca-Cola compra Costa Coffee. Nooyi diversifica e poi lascia Pepsi-Cola	»	279
	<i>Il caso: la ristrutturazione del gruppo Daimler-Benz</i>		
	<i>Il caso: Daimler-Chrysler atto secondo. Anche la globalizzazione fallisce</i>		
12.1	Una decisione difficile	»	283
12.2	I vantaggi: una questione controversa	»	286
12.3	I limiti: la diversificazione che distrugge valore	»	295
12.4	Diversificazione correlata o non correlata?	»	297
12.5	La concentrazione nel core business	»	302
13	Come entrare in nuovi settori  	»	307
	Il caso: Ikea. «Self-service and self-assembly model»	»	307
	Il caso: Ikea. Addio al «self-service and self-assembly model».	»	312
	Leasing di mobili, piccoli punti vendita nel centro delle città e online shopping		
	Il caso: General Electric: cinque lezioni del suo rapido declino	»	313
	<i>Il caso: General Electric</i>		
13.1	Sviluppo per linee interne o per linee esterne?	»	315
13.2	<i>Fusioni e incorporazioni</i>		
13.3	<i>Le alleanze strategiche come alternativa alle fusioni e incorporazioni</i>		
14	Le strategie corporate in un'impresa multibusiness 	»	327
	Il caso: Amazon Go: dall'online all'offline	»	327
	<i>Il caso: Imperial Chemical Industries (ICI)</i>		
14.1	La valutazione delle strategie e del potenziale del gruppo	»	332
14.2	Corporate portfolio management	»	337
14.3	Profit impact of marketing strategies (PIMS)	»	355
14.4	Alla ricerca di nuovi criteri e di nuovi modelli	»	357

Parte Quinta

Le strategie di business unit

15	Le strategie competitive generiche 	»	365
	Il caso: Southwest Airlines gli anni del forte sviluppo	»	365
	Il caso: Southwest mostra i suoi anni	»	368
15.1	I principi della strategia a livello di business unit	»	370
15.2	Le strategie generiche	»	374
15.3	I limiti delle strategie competitive generiche	»	389
15.4	Dalle strategie generiche alla confrontation strategy	»	393

16	Le strategie competitive e il ciclo di vita di settore ☐	pag.	397
	Il caso: i vantaggi del pioniere. Volkswagen in Cina	»	397
	<i>Il caso: il settore degli elettrodomestici in Europa</i>		
16.1	L'importanza di capire le forze che animano il ciclo di vita	»	400
16.2	Le strategie nei settori in embrione	»	402
16.3	Le strategie per competere nei mercati in forte sviluppo	»	412
16.4	Le strategie nei settori maturi	»	414
16.5	Le strategie nei settori in declino	»	423
17	I leader tra attacco e difesa ☐	»	431
	Il caso: Porsche contro Volkswagen. Davide contro Golia.	»	431
	Non ce la fa, ma per poco. Rovinato dalla recessione e dai derivati		
	<i>Il caso: Glaxo e il successo di Zantac</i>		
17.1	Le forze del leader di mercato: cenni	»	434
17.2	Le strategie di attacco ai leader muovendo da posizioni modeste	»	435
17.3	Le strategie dei leader	»	447
18	Le strategie di turnaround ☐	»	459
	Il caso: il salvataggio di General Motors «behind the scene»	»	459
	<i>Il caso: Carrefour: storia di un investimento perdente e di un turnaround «back to basic»</i>		
18.1	Le cause del declino e le responsabilità del management	»	463
18.2	La diagnosi interna	»	469
18.3	Le fasi e i principi del turnaround	»	471
18.4	I fattori di successo	»	476
19	Le strategie nei mercati mondiali ☐ ☐	»	491
	Il caso: Lenovo (Cina) compra da IBM ed entra nel mercato USA	»	491
	<i>Il caso: i componenti auto verso la globalizzazione</i>		
19.1	Globalizzazione e struttura del settore	»	493
19.2	Le spinte a entrare in nuovi mercati	»	496
19.3	<i>Vantaggi competitivi e concorrenza</i>		
19.4	<i>Nuovi mercati: le strategie di entrata</i>		
19.5	<i>Nuovi mercati: le strategie di consolidamento</i>		
19.6	<i>La scelta delle strategie competitive globali</i>		
	Glossario	»	503
	Bibliografia ☐		