

Indice

Introduzione	XI
1 La strategia aziendale dalle origini ai giorni nostri	1
1.1 Economia, aziende e strategia	1
1.2 Economia e aziende	1
1.3 Equilibrio aziendale (profilo oggettivo e soggettivo)	4
1.4 La strategia aziendale: le origini	5
1.5 La natura delle decisioni strategiche	7
1.6 I fenomeni all'origine della strategia aziendale	10
1.7 Gli sviluppi successivi	12
1.8 I processi di formulazione della strategia aziendale	14
1.9 La strategia come scelta di posizionamento competitivo	16
1.10 Tendenze attuali nella strategia aziendale	19
2 Il governo strategico delle aziende	21
2.1 Strategia aziendale, ambiente e competizione	21
2.2 Strategia e diverse tipologie di aziende	22
2.3 Strategia e incertezza	23
2.4 Strategia nella pratica direzionale	25
2.5 Analisi strategica, apprendimento e business intelligence	26
2.6 Governo strategico	29
2.7 Dualità e <i>ambidexterity</i>	32
2.8 <i>Rinvio</i>	34
3 Il business model: struttura, performance, rischio	35
3.1 Business model: significato e origini	35
3.2 Il business model come fulcro del modello di generazione del valore	39
3.3 L'analisi dei risultati raggiunti: la performance economica, finanziaria e patrimoniale	41
3.4 Riclassificazione dei prospetti di conto economico e stato patrimoniale	42
3.5 Analisi della performance economica	47
3.6 Analisi della performance patrimoniale e finanziaria	52
3.7 Il rischio attribuibile al modello di business	56
3.8 Dai risultati economico finanziari ai risultati competitivi	59

4	L'analisi dello spazio competitivo	61
4.1	Attività svolta e competizione	61
4.2	Il settore e la sua efficienza	61
4.3	Tecnologia e caratteristiche di base del settore	63
4.4	Struttura competitiva del settore	66
4.5	Intensità della concorrenza	67
4.6	<i>Red Queen Competition</i> e ipercompetizione	70
4.7	Analisi strategica della concorrenza	71
4.8	Potere negoziale dei fornitori e dei clienti	78
4.9	Minacce di nuovi entranti e barriere all'ingresso	80
4.10	Minaccia di prodotti sostitutivi	82
4.11	Individuazione corretta dei concorrenti (e dello spazio competitivo)	82
4.12	Il raggruppamento strategico	84
4.13	L'area strategica d'affari, o il business	86
4.14	Gli ecosistemi digitali	88
5	Le aree strategiche (business) e i posizionamenti	91
5.1	Area strategica e posizionamento	91
5.2	Posizionamento competitivo nei business	92
5.3	Value proposition	93
5.4	Un esempio: posizionamento dell'offerta di vino spumante	101
5.5	Ambito competitivo o <i>scope</i> del posizionamento	102
5.6	Scelte di posizionamento, spazi competitivi e intensità della competizione	102
6	Il vantaggio competitivo	105
6.1	Performance e differenziali competitivi	105
6.2	Vantaggio competitivo: origine e significato	107
6.3	Valore per l'acquirente	108
6.4	Vantaggio competitivo, prezzo e distribuzione dei benefici	111
6.5	Dimensione del vantaggio di competizione	114
6.6	Una misura di sintesi della posizione competitiva raggiunta	115
6.7	Origini dei vantaggi di competizione	116
6.8	Economie di scala e di esperienza	118
6.9	Politiche discrezionali sul prodotto e sul servizio	119
6.10	Catena del valore (interna ed esterna)	121
6.11	Evoluzione delle filiere: costellazioni ed ecosistemi	123
6.12	Dalle determinanti alle risorse: una visione più ampia delle fonti di vantaggio	123
6.13	Origini del vantaggio: uno schema di sintesi	126
6.14	Teoria del vantaggio comparato	127
6.15	Sostenibilità dei vantaggi	129

7	Risorse, assetto organizzativo, <i>governance</i>	133
7.1	Legame tra risorse, organizzazione e <i>governance</i>	133
7.2	Mappa delle risorse	133
7.3	Competenze strategiche	137
7.4	Assetto organizzativo	139
7.5	<i>Governance</i>	142
8	L'evoluzione ambientale	149
8.1	Individuare la natura e la traiettoria dei cambiamenti	149
8.2	Definizione dell'ambiente da analizzare	150
8.3	Fonti informative utilizzabili	156
8.4	Tecniche previsionali	157
8.5	Regressione	159
8.6	Serie storica	161
8.7	Metodi basati su giudizi	166
8.8	Scelta dell'approccio previsionale	169
8.9	Analisi per scenari	170
9	I <i>Key Issue</i>, le <i>assumption</i> e le opzioni strategiche	177
9.1	Dall'analisi all'ideazione strategica	177
9.2	I <i>Key Issue</i> (KI) nella formulazione della strategia	177
9.3	Le <i>assumption</i>	181
9.4	Opzioni strategiche	184
9.5	Le "mappe" strategiche	185
9.6	Il processo creativo: <i>Design Thinking</i>	188
9.7	Valutazione delle opzioni strategiche	191
9.8	Inerzia e innovazione strategica	192
9.9	Opzioni strategiche e <i>ambidexterity</i>	196
10	L'avvio del processo di formulazione strategica: la visione strategica	199
10.1	Visione strategica come ponte tra analisi e decisioni	199
10.2	Formazione della visione strategica tra analisi e cultura	202
10.3	Dalla visione alle altre scelte strategiche: <i>corporate</i> e <i>business</i>	204
11	<i>Scope</i> strategico e <i>portfolio strategy</i>	209
11.1	<i>Scope</i> e linee di sviluppo	209
11.2	Sviluppo delle imprese non diversificate	212
11.3	Diversificazione	212
11.4	Strategia di <i>portfolio</i>	215
12	La strategia di business	221
12.1	Strategia a livello di area d'affari	221
12.2	Scelte strategiche e risultati competitivi	225
12.3	Strategia di business e ciclo di vita del settore	226

12.4	Strategia di business dell'impresa in crisi	230
12.5	Strategia di business e innovazione	231
12.6	Strategia di business e innovazione nei posizionamenti	233
12.7	Strategia interattiva e cooperativa	235
12.8	Interazione competitiva e teoria dei giochi	238
12.9	Strategia di business e internazionalizzazione	240
13	La strategia <i>parenting</i>	243
13.1	Completamento della formulazione strategica in senso stretto	243
13.2	Strategia di integrazione verticale	244
13.3	Strategia di integrazione orizzontale	247
13.4	Crescita per linee esterne	249
13.5	Risorse e assetto organizzativo	252
13.6	Scelte di governance	256
14	Dalla strategia al piano	259
14.1	I due momenti della formulazione strategica	259
14.2	Strategia e pianificazione: le origini	260
14.3	Piani e loro caratteristiche: piano strategico, industriale e finanziario	262
14.4	Strategia, piano e gestione <i>look forward</i>	264
14.5	Obiettivi strategici ed economico finanziari	267
14.6	Piano delle azioni	269
14.7	I contenuti del piano strategico: dalla formulazione alla comunicazione	271
15	Proiezioni economico finanziarie di piano	275
15.1	Proiezioni economico-finanziarie	275
15.2	Quantificazione delle proiezioni economico-finanziarie: metodo	276
15.3	Processo analitico di definizione delle previsioni economico-finanziarie	279
15.4	La definizione dei target di ricavo	280
15.5	Consumi di materiali	285
15.6	Costi variabili per servizi industriali e commerciali	288
15.7	Costo del personale	289
15.8	Costi generali e di struttura	291
15.9	Ammortamenti	291
15.10	Oneri finanziari	294
15.11	Impieghi di capitale	297
15.12	Fonti di capitale (quantificazione provvisoria)	301
15.13	Conto economico, stato patrimoniale e cash flow definitivi	305
15.14	Budget finanziario e sintesi dei risultati di piano	308
15.15	Articolazione dei prospetti di sintesi	312
15.16	Sensitivity analysis	313

16 L'esecuzione, il controllo, l'aggiornamento e la revisione della strategia	317
16.1 Implicazioni del piano strategico	317
16.2 Valutazione del differenziale strategico	317
16.3 Piano strategico e rischio della strategia	319
16.4 Piano strategico e valore del capitale economico	323
16.5 Piano strategico, controllo, aggiornamento e revisione	325
16.6 Diagnosi della strategia	330
16.7 <i>Review</i> indipendente della strategia	333
16.8 Business due diligence	336
 Bibliografia	 339
 Indice analitico	 351