

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: Microsoft-Nokia: distruzione di valore 		
	1.1 Definizione di strategia	»	9
	1.2 Strategia, business policy e gestione strategica	»	11
	1.3 Un modello di gestione strategica	»	14
	1.4 Tre livelli di strategie: corporate, business, funzionale	»	19
	1.5 Che cosa fa scattare il cambiamento strategico	»	24
	1.6 Chi prende le decisioni: la leadership strategica	»	26
2	La gestione strategica nella realtà	»	33
	Il caso: The Honda Story	»	33
	2.1 L'evoluzione della teoria	»	35
	<i>Le critiche al modello tradizionale (razionale)</i> 		
	<i>La strategia è un processo di miglioramento continuo</i> 		
	<i>Le trappole nelle decisioni strategiche e come evitarle</i> 		
	<i>La necessità di formulare una strategia e di pianificare</i> 		
3	La mission e gli obiettivi di lungo termine	»	41
	Il caso: Ben & Jerry's Homemade Inc.	»	41
	Il caso: corruzione in Siemens: Presidente e CEO si dimettono.		
	Di chi è la responsabilità? 		
	3.1 La mission	»	44
	3.2 Gli obiettivi di lungo termine	»	48
	3.3 Definire il business	»	64
	3.4 Definire le politiche e i valori	»	65
	3.5 Strategie ed etica	»	66

Parte Seconda L'analisi strategica

4	Analisi del macroambiente: minacce e opportunità	pag. 77
	Il caso: Encyclopaedia Britannica	» 77
	4.1 L'analisi delle grandi variabili	» 79
	<i>L'analisi degli scenari</i> 	
	<i>Le attese degli stakeholder</i> 	
5	Analisi dell'ambiente competitivo	» 99
	Il caso: Antitrust nell'Unione Europea 	
	Il caso: Toyota Prius: i vantaggi del pioniere	» 99
	5.1 Un modello che semplifichi la realtà	» 103
	5.2 I fattori di successo all'interno di un settore	» 105
	5.3 Structure-conduct-performance: una famiglia di modelli	» 107
	5.4 Il modello delle Cinque forze	» 111
	5.5 Il modello del ciclo di vita del settore	» 122
6	Analisi dei concorrenti e della domanda: segmentazione e posizionamento	» 133
	Il caso: Novartis, concorrente su due fronti 	
	Il caso: la svolta. Novartis cambia radicalmente il business? 	» 133
	Il caso: Novartis: il futuro non è più come prima	» 135
	6.1 L'arena competitiva	
	<i>Il profilo dei concorrenti</i> 	
	<i>I gruppi strategici</i> 	
	<i>Le strategie di risposta dei rivali</i> 	
	<i>Segmentazione e posizionamento</i> 	

Parte Terza I vantaggi competitivi

7	Analisi delle risorse: forze e debolezze	» 145
	Il caso: le fonti del successo 	
	Il caso: Reverse innovation. Nuove risorse dai paesi emergenti	» 145
	7.1 Resource audit	» 148
	7.2 L'analisi del valore aggiunto	» 150
	7.3 Individuare le competenze distintive che creano vantaggi	» 157
	7.4 L'analisi delle funzioni e dei processi	» 160
	7.5 L'analisi SWOT	» 167
	7.6 L'analisi comparativa	» 171
8	Le fonti dei vantaggi competitivi	» 177
	Il caso: Blockbuster 	
	Il caso: Lego bricks in a digital world	» 177

8.1	Definizione di vantaggio competitivo	pag.	179
8.2	Le fonti dei vantaggi competitivi	»	182
8.3	La posizione nel settore: i vantaggi generici	»	184
8.4	La resource-based theory (RBT)	»	188
8.5	Le risorse, le capacità e le competenze distintive	»	191
8.6	Principali elementi di un vantaggio competitivo	»	200
9	Sostenere i vantaggi competitivi in un ambiente dinamico	»	211
	Il caso: la caduta di IBM ☒		
	Il caso: Luxottica's Google vision	»	211
9.1	La durata dei vantaggi competitivi nel tempo	»	213
	<i>L'erosione dei vantaggi competitivi: varietà di cause</i> ☒		
	<i>L'erosione è diversa secondo i settori</i> ☒		
	<i>Come sostenere a lungo un vantaggio competitivo</i> ☒		
	<i>L'azione dello Stato</i> ☒		
	<i>Ipercompetizione e vantaggi competitivi</i> ☒		

Parte Quarta

Le strategie corporate

10	Le strategie corporate in un'impresa single-business	»	223
	Il caso: Rover: «The English Patient», atto primo	»	223
	Il caso: Rover: «The English Patient», atto secondo	»	225
	Il caso: Rover: «The English Patient», atto terzo	»	227
10.1	Single-business e multibusiness	»	227
10.2	Un ventaglio di opzioni strategiche	»	230
10.3	Le strategie di sviluppo	»	233
10.4	Le strategie di stabilità	»	240
10.5	Le strategie di contrazione	»	242
11	Integrazione verticale e integrazione orizzontale	»	251
	Il caso: Hewlett-Packard. Vince la battaglia, ma perde la guerra	»	251
	Il caso: revival di una strategia. Dalla disintegrazione alla integrazione ☒		
11.1	Le strategie dell'integrazione verticale	»	254
	<i>Le alternative all'integrazione verticale</i> ☒		
	<i>Le strategie di integrazione orizzontale</i> ☒		
12	La diversificazione	»	265
	Il caso: la ristrutturazione del gruppo Daimler-Benz	»	265
	Il caso: Daimler-Chrysler atto secondo. Anche la globalizzazione fallisce	»	268
12.1	Una decisione difficile	»	270

12.2	I vantaggi: una questione controversa	pag.	274
12.3	I limiti: la diversificazione che distrugge valore	»	282
12.4	Diversificazione correlata o non correlata?	»	285
12.5	La concentrazione nel core business	»	290
13	Come entrare in nuovi settori	»	295
	Il caso: General Electric	»	295
13.1	Sviluppo per linee interne o per linee esterne?	»	298
	<i>Fusioni e incorporazioni</i> 		
	<i>Le alleanze strategiche come alternativa alle fusioni e incorporazioni</i> 		
14	Le strategie corporate in un'impresa multibusiness	»	311
	Il caso: Imperial Chemical Industries (ICI)	»	311
14.1	La valutazione delle strategie e del potenziale del gruppo	»	313
14.2	Corporate portfolio management	»	319
14.3	Profit impact of marketing strategies (PIMS)	»	337
14.4	Alla ricerca di nuovi criteri e di nuovi modelli	»	339
Parte Quinta			
Le strategie di business unit			
15	Le strategie competitive generiche	»	347
	Il caso: Southwest Airlines gli anni del forte sviluppo	»	347
	Il caso: Southwest mostra i suoi anni	»	350
15.1	I principi della strategia a livello di business unit	»	352
15.2	Le strategie generiche	»	355
15.3	I limiti delle strategie competitive generiche	»	371
15.4	Dalle strategie generiche alla confrontation strategy	»	375
16	Le strategie competitive e il ciclo di vita di settore	»	381
	Il caso: i vantaggi del pioniere. Volkswagen in Cina	»	381
	Il caso: il settore degli elettrodomestici in Europa 		
16.1	L'importanza di capire le forze che animano il ciclo di vita	»	383
	<i>Le strategie nei settori in embrione</i> 		
	<i>Le strategie per competere nei mercati in forte sviluppo</i> 		
	<i>Le strategie nei settori maturi</i> 		
	<i>Le strategie nei settori in declino</i> 		
17	I leader tra attacco e difesa	»	387
	Il caso: Glaxo e il successo di Zantac 		
	Il caso: Porsche contro Volkswagen. Davide contro Golia.		
	Non ce la fa, ma per poco. Rovinato dalla recessione e dai derivati	»	387

17.1	Le forze del leader di mercato: cenni	pag. 390
17.2	Le strategie di attacco ai leader muovendo da posizioni modeste	» 391
17.3	Le strategie dei leader	» 402
18	Le strategie di turnaround	» 415
	Il caso: il salvataggio di General Motors «behind the scene»	» 415
	Il caso: Carrefour: storia di un investimento perdente e di un turnaround «back to basic» 	
18.1	Le cause del declino e le responsabilità del management	» 419
18.2	La diagnosi interna	» 425
18.3	Le fasi e i principi del turnaround	» 427
18.4	I fattori di successo	» 432
19	Le strategie nei mercati mondiali	» 447
	Il caso: Lenovo (Cina) compra da IBM ed entra nel mercato USA	» 447
	Il caso: i componenti auto verso la globalizzazione 	
19.1	Globalizzazione e struttura del settore	» 449
	<i>Le spinte a entrare in nuovi mercati</i> 	
	<i>Vantaggi competitivi e concorrenza</i> 	
	<i>Nuovi mercati: le strategie di entrata</i> 	
	<i>Nuovi mercati: le strategie di consolidamento</i> 	
	<i>La scelta delle strategie competitive globali</i> 	
	Glossario	» 455
	Bibliografia 	