

I. MAKE STRATEGY: I TRE MOMENTI DI RIFLESSIONE STRATEGICA

1.1	Make strategy: la circolarità del processo di riflessione strategica.....	17
1.2	La circolarità del processo strategico: un'evidenza empirica.....	26
1.2.1	AOA Company srl.....	26
1.3	La circolarità del processo di riflessione strategica: per le PMI non si dimentichi lo <i>Strategic table approach</i> di F. Gilmore.....	32

2. LA ROAD MAP, STRUMENTO PER UN EFFICACE PROCESSO DI FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA

2.1	La Road Map: quando serve e soprattutto quale mappa serve	37
2.2	Come si elabora una Road Map aziendale	40
2.3	Quali sono i vantaggi di poter disporre di una Road Map aziendale ben disegnata	43

3. FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA: LA VERSIONE DI KAPLAN

3.1	Strategia, pianificazione e controllo: le sfide dall'ipercompetizione	49
3.2	I suggerimenti dell'Hbs per poter formulare un'efficace corporate strategy	50
3.2.1	L'analisi e la valutazione dell'ambiente esterno	50
3.2.2	L'analisi delle performance eco-fin e il benchmark competitivo.....	55
3.3	Quali strumenti aumentano le probabilità di attuare un efficace processo di riflessione strategica	57
3.4	Gli scopi e le dimensioni della Balanced Scorecard.....	59
3.4.1	La prospettiva dell'apprendimento e innovazione.....	61
3.4.2	La prospettiva dei processi interni.....	61
3.4.3	La prospettiva del cliente	62
3.4.4	La prospettiva economico-finanziaria	62
3.5	Gli step da seguire per un efficace processo di riflessione strategica: il caso Volkswagen	63
3.6	Bibliografia	67

4. FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA: LA VERSIONE DI PORTER

4.1	Premessa.....	71
4.2	Le cinque forze competitive del modello di Porter.....	71
4.2.1	La minaccia di nuovi entranti	72
4.2.2	Il potere contrattuale dei fornitori	74
4.2.3	Il potere contrattuale degli acquirenti	74
4.2.4	La minaccia di prodotti o servizi sostitutivi	75

4.2.5 Rivalità tra competitor	76
4.2.6 Altri fattori da considerare	77
4.3 Dall'analisi dell'industria alla formulazione della strategia.....	78
4.4 I sei principi del posizionamento strategico.....	79
4.4.1 L'efficienza operativa non è la strategia	79
4.4.2 La strategia risiede nello svolgere attività «uniche»	80
4.4.3 Un posizionamento strategico sostenibile richiede dei trade-off	81
4.4.4 Creare sinergie tra le attività aziendali conduce verso un vantaggio competitivo sostenibile	83
4.4.5 Riscoprire il ruolo della strategia	84
4.4.6 Dare continuità alla strategia.....	85
4.5 La strategia nell'era di Internet: alcuni errori di valutazione	85
4.5.1 Internet e le cinque forze competitive	87
4.5.2 Internet come complemento alle attività tradizionali	89
4.6 Una sintesi.....	91
4.7 Bibliografia.....	91

5. FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA: LA PROPOSTA DI J. BRIAN QUINN E H. MINTZBERG

5.1 Henry Mintzberg e James B. Quinn: gli iconoclasti	95
5.2 Il processo di «formazione» della strategia	96
5.3 Le sfide che i general manager incontrano nella formazione della strategia aziendale.....	97
5.3.1 Mito numero uno: il manager è un pianificatore riflessivo e sistematico.....	98
5.3.2 Mito numero due: un buon manager organizza il proprio lavoro in modo da dover gestire solo le eccezioni.....	98
5.3.3 Mito numero tre: gli indicatori chiave di performance forniscono ai senior manager tutte le informazioni necessarie per prendere decisioni.....	99
5.3.4 Mito numero quattro: il Management è diventato, o sta per diventare, una scienza e una professione	99
5.4 Gestire la strategia attraverso informazioni, persone e azioni	100
5.5 Gestire la strategia: tra gestione della stabilità e gestione del cambiamento.....	103
5.6 Bibliografia.....	104

6. FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA: LE DIVERSE SCUOLE DI PENSIERO

- | | | |
|-----|---|------------|
| 6.1 | La formulazione della strategia: cosa insegnano le differenti scuole di pensiero | 109 |
| 6.2 | La Scuola italiana: Normann, la Business Idea e l'Orientamento Strategico di Fondo (OSF) di Coda..... | 116 |
| 6.3 | La formulazione della strategia nel modello concettuale proposto: alcune evidenze empiriche nel segno della continuità..... | 121 |

7. FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA: ALCUNI ASPETTI DA NON SOTTOVALUTARE

- | | | |
|-----|---|------------|
| 7.1 | La strategia aziendale può apparire come un «viaggio» che si decide di intraprendere..... | 127 |
|-----|---|------------|