
Indice

Prefazione [XI]

di *Pietro Genco*

1. Strategia e creazione di valore [1]

- 1.1. La creazione di valore come obiettivo delle scelte strategiche di impresa [1]
- 1.2. Strategia e ripartizione del valore creato [4]
- 1.3. Strategia e valore per il cliente [7]
- 1.4. Strategia e valore per gli altri stakeholder [9]
- 1.5. Valore per l'azionista e strategia di business [12]
- 1.6. Valore per l'azionista e strategia di corporate [17]

2. Strategia e corporate governance [19]

- 2.1. I rapporti tra strategia e *corporate governance* [19]
- 2.2. La concezione allargata: i vincoli all'attività di governo derivanti dal contesto [21]
- 2.3. Il modello basato sul mercato finanziario [24]
- 2.4. Il modello basato sulle relazioni [27]
- 2.5. La concezione ristretta: soggetto giuridico, soggetto economico e forme d'impresa [31]
- 2.6. I rapporti tra proprietà e management nel governo delle imprese [35]

3. Dalle opzioni strategiche alla corporate strategy [43]

- 3.1. Strategie di business e strategie di corporate: aspetti definitivi [43]
- 3.2. La tassonomia delle strategie di business [46]
 - 3.2.1. Le strategie competitive [48]
 - 3.2.2. Le strategie prodotto-mercato [57]
- 3.3. Strategie di corporate: una classificazione e rimando ai successivi capitoli [63]
- 3.4. Un modello esplicativo della *corporate strategy* [66]
- 3.5. Le risposte strategiche alla crisi aziendale [72]

4. La strategia di integrazione verticale [77]

- 4.1. Il problema dell'estensione verticale dell'impresa [77]
 - 4.1.1. La strategia di integrazione verticale e il rapporto con le altre strategie [77]
 - 4.1.2. Integrazione e filiera tecnico-produttiva: una base essenziale per l'analisi [79]
 - 4.1.3. Come si misura l'integrazione verticale? [87]
- 4.2. I profili dell'integrazione verticale: dimensioni di analisi e modalità di attuazione [89]
 - 4.2.1. La direzione dell'integrazione verticale. Integrazione ascendente (a monte) e discendente (a valle) [89]
 - 4.2.2. Il grado di integrazione verticale [93]
 - 4.2.3. Le modalità di attuazione della strategia di integrazione verticale [97]
- 4.3. Le motivazioni "classiche" all'integrazione verticale: le economie di integrazione e l'approccio dei costi di transazione e della dicotomia gerarchia-mercato [103]
- 4.4. I vantaggi dell'integrazione verticale [105]
 - 4.4.1. Vantaggi economici derivanti da riduzioni di costo [106]
 - 4.4.2. Vantaggi di natura strategica [108]
 - 4.4.3. Vantaggi di natura amministrativa e manageriale [112]
- 4.5. Gli svantaggi dell'integrazione verticale [113]
 - 4.5.1. Svantaggi legati alla struttura dei costi [113]
 - 4.5.2. Problematiche dovute ad una maggiore rigidità operativa e strutturale [114]
 - 4.5.3. Problemi di natura organizzativo-gestionale e finanziaria [115]
- 4.6. Disintegrazione verticale/deverticalizzazione e introduzione del concetto di outsourcing [116]
- 4.7. Le motivazioni strategiche alla disintegrazione verticale/deverticalizzazione [119]
- 4.8. L'evoluzione del concetto di integrazione verticale nelle discipline manageriali [122]

5. La strategia di diversificazione [129]

- 5.1. La diversificazione dell'impresa: aspetti definatori [129]
- 5.2. L'evoluzione delle strategie di diversificazione nel tempo [131]
- 5.3. La misura della diversificazione [135]
- 5.4. Le motivazioni strategiche alla crescita per diversificazione [138]
 - 5.4.1. Le motivazioni di natura esterna [138]
 - 5.4.2. Le motivazioni di natura interna [140]
 - 5.4.3. Gli ostacoli alla diversificazione [142]
- 5.5. Il processo di diversificazione: la scelta dei settori in cui diversificare [144]
 - 5.5.1. Il test dell'attrattività [144]
 - 5.5.2. Il test del costo di entrata [145]
 - 5.5.3. Il *better-off-test* [145]
 - 5.5.4. Il rapporto tra risorse e business in cui diversificare [148]

- 5.6. Le implicazioni della diversificazione sulla gestione aziendale [151]
- 5.7. Le tipologie di diversificazione [153]
 - 5.7.1. La diversificazione concentrica [154]
 - 5.7.2. La diversificazione conglomerale [161]
- 5.8. Diversificazione e risultati [164]
- 5.9. Il ricentraggio: cenni [169]

6. La strategia di internazionalizzazione [179]

- 6.1. Internazionalizzazione e strategie di corporate [179]
- 6.2. Le determinanti all'internazionalizzazione [181]
- 6.3. Il processo di sviluppo internazionale dell'impresa [186]
 - 6.3.1. Dove competere? La scelta dei mercati-obiettivo [186]
 - 6.3.2. Come competere? Le modalità di ingresso [187]
 - 6.3.2.1. Le alternative possibili [187]
 - 6.3.2.2. La scelta della modalità di ingresso in un nuovo mercato: un quadro di sintesi [194]
 - 6.3.3. Quando entrare? Tempi/organizzazione del processo di entrata [197]
 - 6.3.4. L'orientamento verso i mercati e le strategie internazionali [198]

7. Crisi e strategie per il risanamento aziendale [203]

- 7.1. Il concetto di crisi e di strategie per il risanamento aziendale [203]
- 7.2. Il processo di crisi [204]
 - 7.2.1. La fase di incubazione [204]
 - 7.2.2. La fase del declino [208]
 - 7.2.3. La fase della crisi [208]
- 7.3. Sintomi e diagnosi delle cause generatrici della crisi [209]
 - 7.3.1. Le cause esterne della crisi [211]
 - 7.3.2. I fattori interni della crisi [212]
- 7.4. Le tipologie di crisi [214]
- 7.5. Le risposte strategiche alla crisi [216]
 - 7.5.1. Ristrutturazione [216]
 - 7.5.2. Ricentraggio [219]
 - 7.5.3. Riconversione [220]
 - 7.5.4. Rinuncia all'autonomia e ridimensionamento [221]
- 7.6. Il turnaround [223]
 - 7.6.1. Gli elementi rilevanti [224]
 - 7.6.2. Le finalità del piano di turnaround [228]
- 7.7. Interventi esterni per la soluzione delle crisi [229]
 - 7.7.1. Il ruolo delle banche [231]
 - 7.7.2. Il *vulture investor* [234]
 - 7.7.3. Il *leverage-buy-out* [234]
 - 7.7.4. Il ruolo dello Stato [236]

8. Le modalità di attuazione delle strategie [251]

- 8.1. Impostazione del problema e alcune classificazioni [251]
- 8.2. Le modalità di crescita per via interna [255]
- 8.3. Le modalità di crescita per via esterna [258]
 - 8.3.1. Le motivazioni strategiche per le modalità di crescita per via esterna [266]
 - 8.3.2. Il processo di acquisizione [272]
 - 8.3.3. Fattori di successo o di insuccesso delle operazioni di acquisizione e fusione [276]
- 8.4. Le alleanze strategiche [279]
 - 8.4.1. L'evoluzione delle alleanze [281]
 - 8.4.2. Lo sviluppo delle alleanze [284]
 - 8.4.3. Le principali tassonomie delle alleanze [286]
- 8.5. Scelte strategiche e modalità di attuazione: un quadro di sintesi [292]
- 8.6. I risvolti organizzativi [300]
 - 8.6.1. Aspetti definitori delle unità organizzative aziendali e dei rapporti intercorrenti nella struttura organizzativa [301]
 - 8.6.2. Le tipologie delle strutture organizzative [302]

9. La formulazione della strategia [313]

- 9.1. Come si forma la strategia d'impresa? Gli approcci [313]
- 9.2. Strategia e pianificazione strategica [318]
- 9.3. Le critiche alla pianificazione strategica [324]
- 9.4. Verso la pianificazione flessibile [327]
- 9.5. La comunicazione della strategia attraverso il piano strategico [332]
- 9.6. Business model e formazione della strategia [337]

10. La valutazione della strategia [349]

- 10.1. Premessa [349]
- 10.2. Il problema della valutazione della strategia *ex ante* [350]
- 10.3. I metodi tradizionali per la valutazione della strategia [351]
 - 10.3.1. Il metodo "capital budgeting" [351]
 - 10.3.2. Le matrici strategiche [351]
 - 10.3.3. I modelli strategico-competitivi: l'approccio PIMS (Profit Impact of Market Strategy) [354]
- 10.4. Il principio generale della creazione del valore nella valutazione della strategia [355]
 - 10.4.1. Il metodo di determinazione indiretta del valore: gli indici economico-finanziari [356]
 - 10.4.2. Il metodo di determinazione diretta del valore: il calcolo del valore per l'azionista [358]
- 10.5. Alcune riflessioni sulla valutazione *ex ante* [365]

-
- 10.6. La valutazione *ex post* della strategia [366]
 - 10.6.1. La valutazione mediante gli indicatori economico-finanziari [368]
 - 10.6.2. La valutazione mediante l'applicazione del metodo del valore per l'azionista [371]
 - 10.7. La necessità di un controllo "in itinere" della strategia [371]
 - 10.7.1. Perché è necessario un controllo *in itinere* della strategia? [371]
 - 10.7.2. La *Balance Scorecard* (BSC) [373]

Bibliografia [379]

