

# Indice

	<i>pag.</i>
<i>Presentazione</i>	XIII
Capitolo 1	
<b>Introduzione</b>	
§ 1. Ricognizione intorno al concetto di strategia: etimo e (talune) declinazioni nella letteratura – <i>lato sensu</i> – economico-aziendale	1
§ 1.1. Chiavi ermeneutiche per le diverse definizioni presenti in dottrina	6
§ 2. L’opzione antropologica che sostanzia la definizione dei fini e dei mezzi della strategia e della struttura organizzativa: un <i>focus</i> sui valori imprenditoriali	11
§ 3. La dimensione “tempo” nella riflessione e nell’azione strategica	14
§ 4. La dimensione “spazio” nella riflessione e nell’azione strategica	16
Capitolo 2	
<b>La strategia corporate o di livello aziendale</b>	
§ 1. Elementi costitutivi e ambiti decisionali: primi rilievi	19
§ 2. La decisione istitutiva: il processo decisionale che preordina la genesi imprenditoriale e le interagenti variabili individuali e di contesto	22
§ 3. Ambiti della strategia <i>corporate</i> : cenni ai concetti di <i>vision</i> e <i>mission</i>	33
§ 3.1. La strategia riferita al perseguimento dell’equilibrio economico, finanziario e patrimoniale: relazioni causali e metriche di misurazione	35
§ 3.2. La strategia organizzativa con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane e ai processi apprenditivi	38
§ 3.3. La strategia sociale per lo sviluppo dell’azienda: richiami alla <i>Corporate Social Responsibility</i>	41

	<i>pag.</i>
§ 3.4. Diversificazione del <i>business</i> e coordinamento del portafoglio delle Aree Strategiche d’Affari (A.S.A.)	46
§ 3.4.1. Le motivazioni all’origine della genesi di un portafoglio A.S.A.	46
§ 3.4.2. Le matrici di portafoglio a supporto della gestione strategica di un’azienda <i>multibusiness</i>	49
§ 4. Un approccio di sintesi alla strategia aziendale a partire dal modello di Collis e Montgomery	56
§ 5. Alcuni ambiti decisionali connessi a scelte radicali del soggetto economico: scissioni, scorporazioni, acquisizioni, fusioni, <i>joint venture</i>	60

### Capitolo 3

## La ricerca del vantaggio competitivo come *focus* della strategia *business* o di livello competitivo

§ 1. Il vantaggio competitivo sostenibile: la ricerca dei fattori determinanti attraverso alcuni filoni di ricerca susseguitisi nel tempo e originanti da diversi ambiti disciplinari	63
§ 2. L’indagine sulle determinanti esogene del vantaggio competitivo	75
§ 2.1. L’analisi P.E.S.T.E.L. per l’individuazione delle macro-variabili ambientali	75
§ 2.2. L’analisi dei caratteri strutturali del settore di riferimento	77
§ 2.2.1. Il grado di concentrazione della concorrenza	78
§ 2.2.2. Il grado di differenziazione del prodotto	79
§ 2.2.3. Le barriere all’entrata o alla mobilità	80
§ 2.2.4. La struttura dei costi del settore ovvero dell’azienda idealtipica: richiami alla “catena del valore” di Porter	85
§ 2.2.5. Il <i>gap</i> di potenziale quale espressione degli spazi di mercato disponibili	88
§ 2.2.6. Lo stadio del ciclo di vita del settore	89
§ 2.3. L’analisi delle dinamiche competitive	90
§ 2.3.1. I concorrenti diretti	93
§ 2.3.2. I produttori di beni sostitutivi (concorrenti indiretti)	97
§ 2.3.3. I <i>complementor</i>	97
§ 2.3.4. I potenziali entranti	98
§ 2.3.5. I fornitori	99
§ 2.3.6. Gli intermediari	99
§ 2.3.7. I consumatori finali	101
§ 3. Dal “sistema competitivo” al “sistema del valore”	101
§ 4. “Costellazione del valore” (ottica del cliente) e <i>network</i> aziendali	103
§ 4.1. La fiducia alla base delle relazioni intra-aziendali ed inter-aziendali: il valore della relazionalità	108

	<i>pag.</i>
§ 5. L'indagine intorno alle fonti endogene del vantaggio competitivo a partire dalla <i>Resource-based Theory</i>	111
§ 5.1. Le risorse e le capacità aziendali: le caratteristiche per qualificarsi come “meccanismi di isolamento”	112
§ 5.2. Le competenze aziendali che supportano la “distintività” del sistema di prodotto nel mercato ( <i>core competence</i> )	117
§ 5.3. Processi di apprendimento, <i>routine</i> organizzative, <i>dynamic capability</i> e “ambidestrismo” aziendale	124
§ 6. La matrice S.W.O.T. a supporto di una rappresentazione sincretica delle fonti esogene ed endogene del vantaggio competitivo: analisi e valutazione dello stato dell'arte	131

## Capitolo 4

### **Formulazione, attuazione e valutazione della strategia (competitiva) in sintonia con i più generali obiettivi aziendali**

§ 1. Dalla diagnosi alla formulazione strategica: alcune possibili declinazioni teorico-pratiche	134
§ 2. La formulazione-attuazione della strategia: cenni introduttivi su obiettivi, strumenti e modalità	137
§ 3. La formulazione-attuazione della strategia: suggerimenti a partire dall'impiego delle matrici di posizionamento delle A.S.A. e della matrice S.W.O.T.	138
§ 4. La formulazione-attuazione della strategia: attacco e difesa con richiami alla “teoria dei giochi” e alle prospettive “oceano blu”	143
§ 5. La contemperazione dei fenomeni di <i>commoditization</i>	147
§ 6. Richiami alla <i>SEO strategy</i> : il confronto competitivo sul <i>web</i>	150
§ 7. La <i>coopetition</i> tra le aziende	151
§ 8. Valutazione ( <i>ex-post</i> ) e controllo della strategia: cenni sulle fasi “conclusive” del processo strategico	154
<i>Addendum 1. Per una prospettiva antropologica ed etica allo sviluppo aziendale</i>	161
<i>Addendum 2. La riscoperta dei “trascendentali” dell'essere per un rinnovato umanesimo imprenditoriale</i>	167
<i>Bibliografia</i>	179
<i>Sitografia</i>	199