

Indice

Introduzione	11
1. Lo sviluppo della strategia	15
1.1. Le strategie e i loro livelli	17
1.2. Il processo strategico come processo decisionale	22
 PARTE I Il profilo e gli attori del processo strategico	
2. Il processo strategico in sintesi	29
3. Il profilo del processo strategico: dalla classificazione agli aspetti critici	33
3.1. Strategie deliberate e strategie emergenti	33
3.2. Le variabili per tracciare il profilo del processo strategico	35
3.3. Punti di forza e di debolezza dei diversi profili	42
3.4. Le variabili che influenzano il profilo	44
4. Attori e sistemi per un efficace processo strategico	47
4.1. Gli attori del processo strategico	47
4.2. Condizioni e sistemi per un efficace processo strategico	51
4.2.1. Le condizioni per lo sviluppo di strategie emergenti	51
4.2.2. La pianificazione strategica	53
 PARTE II Le fasi del processo strategico	
5. La rappresentazione del processo	61
6. Definizione di mission, vision e obiettivi	66

7. Individuazione e misurazione dei gap	72
7.1. La classificazione dei gap	74
7.2. La misurazione dei gap e i sistemi di controllo	80
8. Valutazione dei gap e identificazione dei fabbisogni strategici	83
8.1. La valutazione dei gap	83
8.2. Dalla valutazione dei gap all'identificazione dei fabbisogni	86
9. Sviluppo delle alternative strategiche	94
9.1. I condizionamenti in fase di sviluppo delle alternative strategiche	96
10. Valutazione e scelta delle alternative strategiche	98
10.1. Fit esterno e interno	99
10.2. Rispetto dei vincoli	101
10.3. Convenienza economica	103
10.4. Flessibilità	107
10.5. Fattibilità	107
11. Formalizzazione della strategia in piani e business plan	111
11.1. Il processo strategico	111
11.2. Il business plan	113
11.3. Dai piani strategici agli altri output del processo: i piani operativi e i budget	115

PARTE III
La strumentazione a supporto del processo strategico

12. Le matrici di portafoglio	119
13. L'analisi dell'ambiente esterno	124
13.1. L'analisi dell'ambiente extracompetitivo	124
13.2. L'analisi del sistema competitivo	126
13.3. La competitive intelligence	130
14. Lo sviluppo e l'utilizzo di scenari	132
15. L'analisi delle risorse interne: gestione strategica delle risorse umane e pianificazione del personale	137
15.1. Il valore del capitale sociale	137
15.2. La gestione strategica delle risorse umane	138
15.3. Dall'amministrazione a una gestione strategica delle risorse umane	139
15.4. Gli obiettivi della gestione strategica delle risorse umane	140

15.5. L'integrazione di contenuto, processo e capacità realizzativa	142
15.6. La pianificazione del personale	144
15.7. Il processo di pianificazione del personale	146
15.8. Obiettivi, risultati e misure della pianificazione del personale	148
15.9. Conclusione	150
16. La SWOT analysis	152
17. I business model e i modelli circolari	155
18. L'analisi dei dati, le strategie data-driven e l'uso dell'Intelligenza Artificiale	160
18.1. L'analisi dei dati e l'uso dell'IA	160
18.2. Le strategie data-driven	165
18.3. L'uso dell'IA nel processo strategico	168

PARTE IV
La strategy execution e il cambiamento strategico

19. La strategy execution	175
20. Il cambiamento strategico: motori, ostacoli, fattori facilitanti	182
20.1. I motori del cambiamento strategico	182
20.2. I fattori che ostacolano e i fattori che facilitano il cambiamento strategico	186
Conclusioni: il processo strategico e i manager del futuro	193
Bibliografia	197
Sitografia	203