

## Indice

---

|            |   |
|------------|---|
| <i>IX</i>  | <i>Introduzione</i> di R Protasoni  |
| <i>XXI</i> | <i>Prefazione</i> di A Bubbio   |
| <b>3</b>   | <b>Capitolo 1 Allineamento: una fonte di valore economico</b>   |
| <b>4</b>   | <b>1.1</b> Questioni di allineamento  |
| <b>6</b>   | <b>1.2</b> Il valore generato da un'impresa   |
| <b>8</b>   | <b>1.3</b> «La value proposition» dell'impresa  |
|            | 1.3.1 Prospettiva finanziaria: come possiamo incrementare il valore economico per gli azionisti generato dalle unità di business nel nostro portafoglio di unità di business strategiche (SBU)?, p. 10 – 1.3.2 La clientela: come possiamo condividere l'interfaccia del cliente per aumentare il valore totale creato per il cliente?, p. 10 – 1.3.3 Processi interni aziendali: come possiamo gestire i processi delle SBU per attivare economie di scala o per creare l'integrazione della catena di valore?, p. 11 – 1.3.4 Apprendimento e crescita: come possiamo sviluppare e condividere risorse immateriali?, p. 11 |
| <b>13</b>  | <b>1.4</b> La sequenza nel processo di allineamento   |
|            | 1.4.1 Allineare la direzione centrale d'impresa con le unità operative, p. 13 – 1.4.2 Allineare le unità interne di supporto e di servizio, p. 13 – 1.4.3 Allineare gli «stakeholder», p. 15  |
| <b>16</b>  | <b>1.5</b> Gestire l'allineamento come un processo  |
| <b>18</b>  | <b>1.6</b> Un caso aziendale: Sport-Man Inc.  |
| <b>28</b>  | <b>1.7</b> In sintesi   |
| <b>28</b>  | <i>Note</i>   |
| <b>30</b>  | <b>Capitolo 2 Strategia e struttura d'impresa: prospettiva storica</b>  |
| <b>37</b>  | <b>2.1</b> Allineare una struttura con una strategia  |
| <b>39</b>  | <b>2.2</b> Balanced Scorecard: un sistema per allineare la strategia e la struttura di una società  |
| <b>41</b>  | <i>Note</i>   |
| <b>43</b>  | <b>Capitolo 3 Allineare le strategie finanziarie e quelle dei propri clienti</b>  |
| <b>43</b>  | <b>3.1</b> Sinergie finanziarie: il modello della società holding   |
| <b>46</b>  | <b>3.2</b> Un caso aziendale: Aktiva  |
| <b>49</b>  | <b>3.3</b> Un caso aziendale: New Profit Inc.   |
| <b>52</b>  | <b>3.4</b> Sinergie finanziarie: «corporate brand» e altre risorse manageriali  |
| <b>55</b>  | <b>3.5</b> Un caso aziendale: Ingersoll-Rand  |
| <b>60</b>  | <b>3.6</b> Sinergie derivate dalla condivisione della clientela   |

## VI INDICE

- 63 3.7 Un caso aziendale: Media General  
3.7.1 Apprendimento e crescita, p. 64 – 3.7.2 Processi interni, p. 64 – 3.7.3 Clientela, p. 66 – 3.7.4 Finanza, p. 66 – 3.7.5 Attuazione, p. 67 – 3.7.6 Risultati, p. 67
- 67 3.8 Sinergie derivate da una value proposition comune per la clientela
- 69 3.9 Un caso aziendale: Hilton Hotel
- 71 3.10 Un caso aziendale: Citizen School
- 75 3.11 In sintesi
- 75 *Note*
- 77 **Capitolo 4 Processo di allineamento interno e strategie di «learning and growth»: idee e pratiche strategiche integrate**
- 77 4.1 Sinergie che derivano da processi e servizi condivisi
- 79 4.2 Un caso aziendale: Bank of Tokio – Mitsubishi (HQA)
- 82 4.3 Sinergie derivate dall'integrazione della catena del valore
- 85 4.4 Un caso aziendale: Marriott Vacation Club (MVICI)
- 87 4.5 Sinergie derivate dal potenziamento di «intangibile asset»  
4.5.1 Sviluppo della leadership e dell'organizzazione, p. 91 – 4.5.2 Sviluppo del capitale umano, p. 93 – 4.5.3 Condivisione delle conoscenze, p. 95 – 4.5.4 In breve, p. 96
- 97 4.6 Un caso aziendale: IBM Learning
- 100 4.7 Integrazione usando intenti strategici della società
- 103 4.8 Un caso aziendale: DuPont Engineering Polymers Division
- 109 4.9 Un caso aziendale: Royal Canadian Mounted Police
- 115 4.10 Un caso aziendale: la salvaguardia dei salmoni nello Stato di Washington
- 117 4.11 In sintesi
- 118 *Note*
- 119 **Capitolo 5 Allineare le funzioni di supporto**
- 120 5.1 I processi delle unità di supporto
- 122 5.2 Strategie delle unità di supporto
- 123 5.3 Portafoglio di servizi strategici  
5.3.1 Il portafoglio di servizi strategici delle risorse umane, p. 123
- 125 5.4 Un caso aziendale: Handleman Corporation  
5.4.1 Il portafoglio di servizi condivisi dell'IT, p. 129 – 5.4.2 Il portafoglio di servizi strategici della finanza aziendale e controllo, p. 135
- 136 5.5 Allineare le strutture di supporto  
5.5.1 Allineare l'area gestione delle risorse umane, p. 140
- 144 5.6 Un caso aziendale: le risorse umane alla Ingersoll-Rand  
5.6.1 Allineare l'area IT, p. 146
- 149 5.7 Un caso aziendale: l'Enterprise Information Systems (EIS) di Lockheed Martin  
5.7.1 Allineare l'area della finanza e del controllo, p. 152
- 156 5.8 Un caso aziendale: l'area finanza e controllo di Handleman
- 160 5.9 La chiusura del cerchio  
5.9.1 Relationship manager, p. 162 – 5.9.2 Processo di pianificazione integrato, p. 162 – 5.9.3 Accordi di servizio e feedback del cliente, p. 163 – 5.9.4 Costi e benefici, p. 165
- 165 5.10 Nota
- 165 5.11 In sintesi
- 166 *Note*

---

|      |  |
|------|--|
| 168  | <b>Capitolo 6 Cascading: il processo</b>   |
| 168  | 6.1 Operazioni di franchise: proposte di valore comune dal vertice alla base   |
| 170  | 6.2 Holding: dalla base al vertice   |
| 172  | 6.3 Processi ibridi di cascading   |
| 172  | 6.4 Un caso aziendale vertice-base: US Army  |
| 177  | 6.5 Un caso aziendale di «top-to-middle» e «middle-to-top»: MDS Corporation  |
| 183  | 6.6 Possono cominciare le unità di business per prime?   |
| 185  | 6.7 Andamento «middle-to-top-down»: la Bank of Tokio-Mitsubishi, sede centrale per le Americhe   |
| 190  | 6.8 In sintesi   |
| <br> |  |
| 192  | <b>Capitolo 7 Allineare i Consigli di amministrazione e gli investitori</b>  |
| 192  | 7.1 Governance 101   |
|      | 7.1.1 Assicurare integrità e compliance, p. 196 – 7.1.2 Approvare e monitorare la strategia d'impresa, p. 197 – 7.1.3 Approvare importanti decisioni finanziarie, p. 197 – 7.1.4 Selezionare e valutare gli executive, p. 197 – 7.1.5 Consigliare e aiutare il CEO, p. 197 |
| 198  | 7.2 Tempo limitato, conoscenza limitata  |
| 199  | 7.3 Usare la Balanced Scorecard nella governance del Consiglio d'amministrazione   |
|      | 7.3.1 La scheda di valutazione dell'impresa, p. 199 – 7.3.2 Schede degli executive, p. 202 – 7.3.3 Scorecard del Consiglio d'amministrazione, p. 207   |
| 211  | 7.4 Allineare investitori e analisti   |
| 217  | 7.5 In sintesi   |
| 217  | Note   |
| <br> |  |
| 219  | <b>Capitolo 8 Allineare alcuni partner esterni</b>   |
| 219  | 8.1 Scorecard dei fornitori  |
|      | 8.1.1 Scorecard dei fornitori di Metalcraft, p. 220 – 8.1.2 Altre scorecard dei fornitori, p. 221 – 8.1.3 Scorecard per una pianificazione, una previsione e una fornitura in chiave collaborativa, p. 222   |
| 226  | 8.2 Una Balanced Scorecard della supply chain  |
|      | 8.2.1 La prospettiva finanziaria, p. 227 – 8.2.2 La prospettiva della clientela, p. 227 – 8.2.3 La prospettiva dei processi interni, p. 227 – 8.2.4 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita, p. 228   |
| 230  | 8.3 Scorecard della clientela  |
| 235  | 8.4 Scorecard per le alleanze  |
| 236  | 8.5 Integrazione attraverso la fusione   |
| 240  | 8.6 In sintesi   |
| 242  | Note   |
| <br> |  |
| 243  | <b>Capitolo 9 Gestire il processo di allineamento</b>  |
| 243  | 9.1 Creare allineamento  |
| 247  | 9.2 Gestire e mantenere l'allineamento   |
| 252  | 9.3 Responsabilità   |
|      | 9.3.1 Allineamento di un'impresa, p. 253   |
| 255  | 9.4 In sintesi   |
| 256  | Note   |

VIII INDICE

---

|     |   |
|-----|---|
| 257 | <b>Capitolo 10 Allineamento strategico generale</b>   |
| 260 | 10.1 Sintonia con la strategia  |
| 260 | 10.2 Allineamento dell'impresa  |
| 260 | 10.3 Allineamento del capitale umano  |
| 260 | 10.4 Allineamento dei sistemi di pianificazione e controllo   |
| 261 | 10.5 Allineare il capitale umano  |
|     | 10.5.1 Comunicare ed educare per creare motivazione intrinseca, p. 262 – 10.5.2 Consolidare e premiare con una motivazione estrinseca, p. 263 – 10.5.3 Un caso aziendale di best practice: Unibanco, p. 266 – 10.5.4 Sviluppare le competenze dei dipendenti, p. 270 – 10.5.5 Un caso aziendale di best practice: KeyCorp, p. 271 |
| 275 | 10.6 Allineare pianificazione, operazioni e sistemi di controllo  |
|     | 10.6.1 Il processo di pianificazione, p. 275 – 10.6.2 Il processo di gestione delle attività operative, p. 279 – 10.6.3 Il processo di apprendimento e controllo, p. 283  |
| 286 | 10.7 In sintesi   |
| 286 | <i>Note</i>   |
| 289 | Indice analitico  |