

## INDICE

PREMESSA	15
INTRODUZIONE	19
CAPITOLO PRIMO	
L'AGIRE IMPRENDITORIALE ED IL GOVERNO D'IMPRESA	
1. Il governo dell'agire	35
1.1 Una proposta di teoria dell'agire imprenditoriale	35
1.2 L'agire distinto in governo e azione	44
1.3 Il governo dell'agire	48
2. Gli assetti d'impresa	55
2.1 La distinzione tra governo, <i>government</i> e <i>governance</i>	55
2.2 Le forme di governo d'impresa	58
2.3 L'assetto imprenditoriale	59
2.4 La tensione imprenditoriale verso la creazione del valore: una proposta di sintesi	65
2.5 L'assetto proprietario	67
2.6 L'assetto manageriale	68
3. La politica nel governo d'impresa	71

3.1 L'impresa come "arena politica"	73
3.2 Il governo del consenso politico	73
3.3 Il governo dell'identità	75
3.4 Il governo del potere politico-sociale	77
4. L'etica nel governo imprenditoriale	79
4.1 Le componenti etiche del governo imprenditoriale	81
5. L'organizzazione nell'agire imprenditoriale	82
5.1 L'organizzazione	82
5.2 Le determinanti del contesto e le leve organizzative	83
5.3 Le teorie del gruppo	87

## CAPITOLO SECONDO

### IL REALISMO STRATEGICO

1. Dal realismo politico al realismo strategico	91
1.1 Il realismo politico	91
1.2 Il realismo strategico	94
2. I contributi militari agli studi strategici	97
2.1 Gli studi strategici classici	97
2.2 I grandi strategisti: Sun Tzu e Clausewitz	97
3. I contributi aziendali agli studi strategici	104
3.1 I principali approcci al concetto di strategia negli studi di impresa	104
3.2 I precursori del pensiero strategico	105
3.3 L'approccio razionalista alla strategia: Chandler e la scuola di Harvard	107
3.4 L'approccio dello sviluppo del <i>business</i> : Ansoff, Abell ed Hoffer	109
3.5 L'approccio competitivo: Porter e D'Aveni	111
3.6 L'approccio politico-comportamentale: Normann e Freeman	113
3.7 L'approccio risorse e competenze: Hamel e Prahalad	115

3.8 L'approccio imprenditoriale	117
3.9 L'approccio istituzionale: Fazzi e Coda	119
4. I contributi economici agli studi strategici	120
4.1 La teoria dei giochi	120
4.2 Le finalità e le modalità d'azione	121
5. Una ricostruzione definitoria di strategia	121
5.1 Uno snodo delle teorie sulla strategia	121
5.2 Il rischio tra determinazione della ricerca del successo e indeterminazione degli esiti	124
5.3 Una proposta concettuale articolata in tre definizioni	133
5.4 La via tra Ragione, Sapienza e Tao	138
5.5 La potenza e l'atto	138
5.6 Una tassonomia del concetto di strategia	139
5.7 La strategia come via categoriale/contingente dell'agire	145
5.8 La strategia tra piano e potenziale	150
5.9 La strategia come rotta nel mare e la strategia come corso del fiume	160
6. Un primo livello di scomposizione del realismo strategico	164
6.1 Gli interessi	164
6.2 La convenienza	166
6.3 Lo stratagemma	169
6.4 Il piano	174
7. Il secondo livello del realismo strategico nel modello PESO	176
7.1 Il desiderio	177
7.2 Il potenziale	178
7.3 L'occasione	180
7.4 L'opportunità	181
7.5 L'effettività	184
7.6 La manipolazione	186
7.7 L'agire senza azione	190
7.8 Gli obiettivi	194
7.9 La razionalità	198
7.10 La pianificazione	204

## CAPITOLO TERZO

## LA LINEA DEL SAPERE

1. Il sapere imprenditoriale	207
1.1 Il sapere nell'agire imprenditoriale	207
2. La cultura	210
2.1 I tipi di cultura	211
3. Il modello come epistemologia del sapere imprenditoriale	213
3.1 L'epistemologia imprenditoriale	213
4. Le risorse e le competenze	214
4.1 Le risorse materiali e immateriali	215
4.2 L'impresa come portafoglio di risorse	216
4.3 Le competenze	217
4.4 Le risorse e le competenze nella catena del valore	218
5. L'apprendimento nel governo di impresa	219
5.1 Il passaggio della conoscenza dal livello individuale a quello collettivo e il modello di Nonaka	220
5.2 L'apprendimento <i>single-loop</i> e <i>double-loop</i>	222
5.3 L'apprendimento reattivo e l'apprendimento proattivo	222
5.4 L'impresa <i>learning oriented</i>	224
6. L'interpretazione nel governo d'impresa	226
6.1 L'interpretazione del contesto	226
6.2 I poli del senso imprenditoriale	229
6.3 I contesti tra poli contigui e non contigui	232
6.4 L'Intelligence di impresa	234
7. Il contesto del business	236
7.1 Le analogie fra i meccanismi cognitivi dei manager e degli individui-consumatori	238
7.2 Il cliente	240
7.3 Il prodotto-servizio	243
7.4 Il mercato come contesto sinallagmatico	245
7.5 Il contesto competitivo	251
8. I valori economico-finanziari	254

8.1	I valorizzazione economico finanziaria del sinallagma	257
8.2	La determinazione dei volumi di ricavo	257
8.3	La determinazione dei volumi di costo	259
8.4	La determinazione del capitale e del relativo fabbisogno finanziario	261
9.	Gli equilibri economico finanziari come collegamento tra <i>business</i> e <i>corporate</i>	267
9.1	L'interpretazione dalla dinamica interna alla generazione degli equilibri del valore	267
9.2	L'interpretazione per indici e per sensitività	271
10.	Il contesto del corporate	272
10.1	La segmentazione dell'articolazione strategica	272
10.2	I momenti logici della formazione della strategia a livello <i>corporate</i>	274
10.3	L'allocazione delle risorse	276
10.4	Il contesto degli interessi socio-economici	276
10.5	Il contesto degli interessi socio-ambientali	279

## CAPITOLO QUARTO

## LA LINEA DEL VOLERE

1.	Il volere nel governo d'impresa	287
1.1	Il volere nell'agire imprenditoriale	287
1.2	Il dinamismo tra sapere e volontà: l'intendere della mente	289
2.	La motivazione nel governo d'impresa	293
2.1	Le due componenti dell'azione: sentimento e razionalità	293
3.	La progettazione nell'agire imprenditoriale	294
3.1	L'intelligenza nella progettazione	294
3.2	L'intelligenza: una concezione contestuale e pluralistica	295
3.3	La progettazione della strategia a livello <i>corporate</i>	295
4.	Il modello nella progettazione imprenditoriale	297
4.1	Il paradigma dell'azione imprenditoriale	298

4.2 L'intento strategico ed il relativo problema	298
4.3 La scoperta	300
4.4 Il laboratorio strategico	300
4.5 Il foro strategico	303
4.6 La falsificazione strategica	305
5. L'ideazione nella progettazione imprenditoriale	307
5.1 L'intuizione nell'esperienza imprenditoriale e nelle discipline d'impresa	307
5.2 L'intuizione come forma di conoscenza	308
5.3 La formazione delle capacità intuitive	309
5.4 L'inferenza abduttiva: verso i limiti all'irrazionalità	310
6. La decisione intelligente nella progettazione dell'agire	312
6.1 La decisione intelligente: una precisazione terminologica	312
6.2 La decisione individuale e quella collettiva	313
6.3 Il gruppo e le decisioni	313
6.4 I modelli sul processo decisionale nelle organizzazioni	314
7. La programmazione nella progettazione dell'agire imprenditoriale	314
7.1 La pianificazione strategica	314
7.2 Una ricostruzione del modello sincretico	317
7.3 I momenti logici della pianificazione	320
7.4 I contributi della pianificazione formale alla formazione della strategia d'impresa	320
7.5 Il declino della pianificazione formale: verso un nuovo rapporto strategia/pianificazione	324
7.6 La pianificazione come simulazione	325

## CAPITOLO QUINTO

### LA LINEA DEL POTERE

1. Il potere nell'agire imprenditoriale	327
1.1 Il potere politico nell'implementazione	332
1.2 L'approccio manageriale al governo del potere	334

1.3 Una diagnosi del potere e della dipendenza	334
1.4 Le fonti di potere	335
1.5 Le modalità di esercizio del potere	337
2. La comunicazione nel governo d'impresa	337
2.1 Comunicazione e cultura: una relazione intensa	342
3. L'implementazione nel governo d'impresa	344
3.1 L'implementazione	344
3.2 L'allocazione delle risorse come motore implementativo	347
3.3 Il cambiamento organizzativo	350
3.4 Il rapporto strategia-struttura	353
3.5 Le <i>performance</i> dell'implementazione: lead time, qualità e produttività	357
4. Il management strategico	358

## CAPITOLO SESTO

## LA LINEA DELL'AZIONE

1. L'azione nell'agire imprenditoriale	359
2. La crescita	362
2.1 La distinzione tra crescita, innovazione e valore	362
2.2 La dimensione d'impresa	365
2.3 Gli equilibri di crescita e la crescita massima sostenibile	366
2.4 Le economie di scala e di scopo in un'ottica multibusiness	371
3. L'innovazione	374
3.1 La teoria dell'innovazione	374
3.2 L'innovazione: alcune definizioni a confronto	374
3.3 Le tassonomie delle innovazioni	378
3.4 Le determinanti dell'innovazione: teoria <i>demand pull/</i> <i>technology push</i>	378
4. Le opzioni strategiche di innovazione-crescita basate sugli esiti ricercati	379
4.1 Le opzioni di azione strategica	379

4.2 La diversificazione	385
4.3 L' <i>outsourcing</i> tra deintegrazione decentramento produttivo	390
5. Le opzioni di innovazione-crescita basate sulle modalità di attuazione della strategia	393
5.1 Le modalità endogene di innovazione-crescita	396
5.2 Le modalità esogene: gli accordi	396
5.3 Le modalità esterne di innovazione-crescita	397
5.4 Le modalità collaborative con partecipazione al capitale di rischio	398
5.5 Le modalità di collaborazione senza acquisizione di capitale di rischio	398
5.6 Lo studio delle corrispondenti determinanti fondamentali di scelta dell'accordo strategico	398

## CAPITOLO SETTIMO

### IL CERCHIO DEL GIUDIZIO

1. Il giudizio e la valutazione	401
1.1 Altre distinzioni di giudizio	403
1.2 La valutazione	405
1.3 L'individuazione di un contesto di valori condivisi	408
2. La valutazione del contesto imprenditoriale	410
2.1 La <i>performance</i> nell'anamnesi	412
3. La diagnosi nel procedimento clinico	415
3.1 La diagnosi nell'impostazione dei problemi strategici di impresa	415
3.2 La tipologia, la gravità e l'urgenza dei problemi strategici	417
4. La valutazione dell'intervento strategico	418
4.1 Dalla diagnosi alla valutazione dell'intervento strategico	418
4.2 La valutazione e le matrici di portafoglio strategico	424
4.3 La valutazione nello stanziamento e il controllo della distribuzione svolta	424



5. L'approccio alle opzioni reali	428
5.1 Le opzioni reali: definizioni e classificazioni	429
5.2 Le analogie tra le opzioni finanziarie e le opzioni reali	444
5.3 I diversi tipi di opzioni reali	446
6. La valutazione multicriterio ed il metodo Electre	451
6.1 La costruzione di test di concordanza	454
6.2 La costruzione del test di discordanza	456
6.3 La costruzione della relazione di surclassamento	458
6.4 Il metodo Electre	460
7. La valutazione monetaria d'impresa	473
7.1 Dallo <i>Stakeholder</i> value allo <i>shareholders</i> value	473
7.2 Il valore d'impresa nell'evoluzione della finanza	476
7.3 I metodi analitici basati sui flussi	477
8. La valutazione positiva dell'azione imprenditoriale: lo sviluppo	549
8.1 I regimi strategici	549
8.2 Lo sviluppo di impresa	553
8.3 Le condizioni di sviluppo di un contesto generativo di valore	556
8.4 L'avvio della nuova impresa	567
9. La valutazione negativa dell'azione imprenditoriale: la crisi di impresa	570
9.1 Dalla disfunzione alla crisi d'impresa	571
9.2 Le cause della crisi	573
9.3 Lo stato di crisi ed i livelli di gravità dello stato patologico	575
9.4 L'iter della crisi aziendale	577
9.5 Il risanamento	578
 BIBLIOGRAFIA	 583