

## INDICE

<i>Prefazione alla seconda edizione</i> .....	pag. XV
<i>Prefazione alla prima edizione</i> .....	» XXIII

### PARTE PRIMA

## SCIENTIFICAZIONE E CONSAPEVOLEZZA NELL’AZIONE DI GOVERNO

### CAPITOLO PRIMO

#### L’AZIONE DI GOVERNO TRA COMPETITIVITÀ E CONSONANZA

1.1. Considerazioni introduttive.....	»	3
1.2. L’azione di governo: dai <i>driver</i> alle capacità competi- tiva e di consonanza .....	»	12
1.3. La dinamica evolutiva del sistema impresa, tra competi- tività e consonanza.....	»	20
1.4. I processi di governo: contestualizzazione/ricontestua- lizzazione e definizione/ridefinizione strutturale .....	»	26
1.5. La consonanza nei processi di governo.....	»	31
1.6. Individuo e organizzazione nel processo di definizione/- ridefinizione strutturale.....	»	38
1.7. Considerazioni conclusive .....	»	42
Bibliografia .....	»	43

## CAPITOLO SECONDO

DALL'AMBIENTE AL CONTESTO: VERSO UN MODELLO  
DI ANALISI PER IL GOVERNO DELL'IMPRESA

2.1.	Considerazioni introduttive .....	pag.	51
2.2.	Il processo di contestualizzazione: uno schema di analisi .....	»	54
2.2.1.	La lettura dell'ambiente.....	»	58
2.2.2.	Il contesto come reticolo di rapporti diadici potenziali: la configurazione della struttura ampliata.....	»	60
2.2.3.	Il contesto come reticolo di rapporti diadici effettivi: l'estrazione della struttura specifica attraverso la configurazione dello schema organizzativo definito .....	»	63
2.2.4.	Il contesto in azione: l'emersione del sistema impresa .....	»	68
2.2.5.	Considerazioni di sintesi sul processo di contestualizzazione .....	»	69
2.3.	Grado di compimento sistemico e rilevanza sistemica: un modello di supporto nella instaurazione del rapporto diadico .....	»	74
2.3.1.	Il grado di compimento sistemico .....	»	75
2.3.1.1.	Il grado di compimento dell'organo di governo.....	»	79
2.3.1.2.	Il grado di compimento della struttura operativa.....	»	87
2.3.2.	La rilevanza sistemica .....	»	89
2.3.2.1.	La criticità del rapporto intersistemico .....	»	94
2.3.2.2.	L'influenza .....	»	99
2.4.	Considerazioni conclusive.....	»	101
	Bibliografia .....	»	102

## CAPITOLO TERZO

L'AZIONE DI GOVERNO  
TRA OTTICA DIADICA E DI CONTESTO:  
VERSO LA CONSONANZA E LA COMPETITIVITÀ  
DEL SISTEMA IMPRESA

3.1.	Il rapporto diadico da potenziale ad effettivo: il ruolo
------	----------------------------------------------------------

della negoziazione .....	pag.	109
3.1.1. Le strutture negoziali fondamentali .....	»	114
3.1.2. Le grandezze caratteristiche delle negoziazioni .....	»	121
3.1.3. La trasformazione della struttura negoziale quale strategia negoziale fondamentale.....	»	128
3.1.4. Dalla negoziazione alla consonanza nel rapporto diadico .....	»	132
3.2. Dall'ottica diadica all'ottica di contesto .....	»	143
3.2.1. Dalla consonanza diadica alla consonanza di contesto.....	»	146
3.2.2. Dalla consonanza di contesto al governo consa- pevole del sistema impresa.....	»	152
3.3. Innovazione e creatività nell'azione di governo .....	»	158
Bibliografia .....	»	161

CAPITOLO QUARTO

CONOSCENZA E GOVERNO DELL'IMPRESA

4.1. Governo della conoscenza e qualificazione della succes- sione di strutture specifiche .....	»	167
4.2. L'impresa, la conoscenza e la produzione di valore .....	»	169
4.3. La conoscenza: problemi definitivi .....	»	173
4.3.1. Tassonomia delle diverse conoscenze .....	»	175
4.3.2. Le proprietà economiche della conoscenza .....	»	180
4.4. Dalla struttura al sistema: il ruolo della conoscenza.....	»	182
4.5. La <i>knowledge governance</i> nell'impresa sistema vitale: le criticità per l'organo di governo nella ricerca della competitività .....	»	184
4.5.1. La <i>knowledge governance</i> tra sfruttamento ed e- splorazione.....	»	185
4.5.2. L'appropriabilità del valore generato dalla cono- scenza .....	»	194
4.5.2.1. Appropriabilità e risorse complemen- tari.....	»	196
4.5.2.2. Appropriabilità e mercati della cono- scenza .....	»	197
4.6. Le politiche per l'acquisizione e il trasferimento di co- noscenza.....	»	200
4.6.1. I <i>knowledge broker</i> .....	»	200
4.6.2. Gli accordi collaborativi: benefici, rischi, prefe- renze strutturali.....	»	202

4.7.	Le politiche relative ai meccanismi di protezione della conoscenza.....	pag.	213
4.7.1.	I meccanismi di protezione della conoscenza.....	»	213
4.7.2.	L'uso dei meccanismi di protezione: politiche proprietarie e politiche aperte.....	»	217
4.8.	La <i>knowledge governance</i> nell'impresa sistema vitale: le priorità per l'organo di governo nella ricerca della consonanza .....	»	223
4.8.1.	Consonanza e <i>knowledge governance</i> nei rapporti intrasistemici: orientamento culturale e meccanismi di condivisione della conoscenza .....	»	225
4.8.2.	Consonanza e <i>knowledge governance</i> nei rapporti intersistemici: processi di isomorfismo e problemi di allineamento culturale .....	»	234
4.9.	La conoscenza nel quadro di un'azione di governo consapevole.....	»	238
	Bibliografia .....	»	240

## PARTE SECONDA

### CULTURA DEL RISCHIO E GOVERNO DELL'IMPRESA

#### CAPITOLO QUINTO

##### I RAPPORTI TRA I SISTEMI IMPRESA E FINANZIARIO

5.1.	Considerazioni introduttive .....	»	249
5.2.	La qualificazione in chiave vitale del sistema finanziario .....	»	254
5.3.	Dal rapporto intersistemico alle relazioni tra componenti .....	»	265
5.4.	Ruolo, significato e modelli organizzativi del trasferimento di risorse finanziarie .....	»	269
5.5.	La dinamica evolutiva del sistema finanziario, tra integrazione di sistemi nazionali, internazionalizzazione degli intermediari e globalizzazione dei mercati.....	»	273
5.5.1.	Il progressivo compimento dei sistemi finanziari nazionali .....	»	275
5.5.2.	La globalizzazione della finanza e i suoi riflessi sul compimento del sistema finanziario .....	»	277

5.5.3.	Per un sistema finanziario su scala globale qualificato da compiutezza e vitalità superiori .....	pag.	284
5.6.	Il profilo rischio-rendimento quale modello di analisi del rapporto tra sistema impresa e sistema finanziario .....	»	287
5.6.1.	Dal rischio sotteso all'attività di finanziamento al profilo rischio-rendimento quale «ponte» relazionale tra i sistemi finanziario ed impresa .....	»	287
5.6.2.	Il legame tra rischio e rendimento: l'ottica dell'intermediario finanziario e dell'impresa finanziata .....	»	288
5.7.	Regolamentazione prudenziale su scala sovranazionale e governo del sistema finanziario .....	»	294
5.7.1.	La regolamentazione prudenziale e la sua evoluzione quali modalità d'indirizzo del sistema finanziario .....	»	296
5.7.2.	La regolamentazione prudenziale come espressione della scientificazione dell'azione di governo del sistema finanziario .....	»	299
5.7.3.	La rinnovata regolamentazione quale fattore di cambiamento del rapporto tra i sistemi impresa e finanziario.....	»	307
Bibliografia	.....	»	311

## CAPITOLO SESTO

### IL RISCHIO NEL GOVERNO DELL'IMPRESA, TRA SENSO, SUPERAMENTO ED ELUSIONE DEL LIMITE

6.1.	Brevi cenni sul concetto di rischio in generale .....	»	319
6.2.	Impresa, rischio e dinamica di contesto: una lettura storico-evolutiva .....	»	323
6.3.	Impresa e rischio, tra ottica finanziaria ed ottica industriale o aziendale .....	»	330
6.4.	Governo e gestione del rischio: uno schema di analisi .....	»	337
6.5.	Dalla scomposizione e categorizzazione del rischio alla rilevazione ed identificazione dei rischi.....	»	339
6.5.1.	Utilità e limiti di una tipica tassonomia dei rischi d'impresa.....	»	340
6.5.2.	Una tassonomia preferibile ai fini del governo dell'impresa: rischio aleatorio e rischio di non conoscenza.....	»	346
6.6.	L'analisi del rischio, tra comprensione e misurazione.....	»	349

6.7.	Dalla valutazione del rischio alla pianificazione degli interventi.....	pag.	352
6.8.	Il trattamento del rischio: opzioni percorribili e criteri di scelta.....	»	353
6.8.1.	Principali logiche di intervento sul rischio.....	»	357
6.8.2.	Rischio e diversificazione di <i>output</i> , <i>input</i> ed attività aziendali.....	»	358
6.8.3.	Dal <i>risk shifting</i> o <i>hedging</i> interno ed esterno al <i>risk sharing</i> .....	»	360
6.8.4.	Approcci di precauzione in condizioni d'incertezza, tra cultura del rischio, ricerca di una misurazione ed esigenza di decidere.....	»	366
6.9.	Dal trattamento specifico del rischio al capitale allocato: rischi inerenti, rischi residui e loro controllo/monitoraggio.....	»	369
6.10.	Il capitale allocato, presidio ultimo del rischio d'impresa, e la sua determinazione.....	»	371
6.10.1.	Il capitale allocato, tra governo del rischio e governo del sistema impresa.....	»	372
6.10.2.	Verso la determinazione del capitale allocato.....	»	373
6.10.3.	Dal capitale allocato al valore economico creato dall'impresa.....	»	380
6.10.4.	Il capitale allocato, tra ricerca dell'adeguata capitalizzazione, sviluppo del sistema impresa e governo dei rapporti intersistemici.....	»	382
6.11.	Considerazioni conclusive.....	»	384
	Bibliografia.....	»	385

## CAPITOLO SETTIMO

### RISCHIO E DINAMICA EVOLUTIVA DELL'IMPRESA: VERSO UN MODELLO DI ANALISI

7.1.	Considerazioni introduttive.....	»	395
7.2.	Rischio e dinamica del sistema impresa: uno schema valutativo di riferimento.....	»	397
7.3.	La normalizzazione del piano.....	»	401
7.4.	La qualificazione del piano.....	»	402
7.4.1.	Le linee portanti del piano.....	»	403
7.4.2.	L'analisi di coerenza.....	»	404
7.4.2.1.	L'analisi di coerenza esterna.....	»	404
7.4.2.2.	L'analisi di coerenza interna.....	»	406

7.4.2.3.	Considerazioni di sintesi sull'analisi di coerenza.....	pag.	407
7.5.	La rischiosità del piano .....	»	407
7.5.1.	L'approccio sintetico alla valutazione degli scostamenti negativi dal risultato obiettivo.....	»	408
7.5.2.	L'approccio analitico alla valutazione degli scostamenti negativi dal risultato obiettivo.....	»	409
7.5.2.1.	Le grandezze condizionanti il conseguimento del risultato obiettivo .....	»	410
7.5.2.2.	Il governo del rischio .....	»	414
7.5.2.3.	La stima della rischiosità del piano attraverso un modello di simulazione .....	»	418
7.5.2.4.	L'analisi dei possibili errori nella valutazione della rischiosità del piano .....	»	421
7.5.2.5.	La determinazione dello scostamento massimo possibile.....	»	422
7.6.	Dalla valutazione della rischiosità all'azione di governo del piano .....	»	423
Bibliografia	.....	»	424

## CAPITOLO OTTAVO

ASSETTI PATRIMONIALE E FINANZIARIO D'IMPRESA:  
RISCHIO E RAPPORTI INTERSISTEMICI

8.1.	Dalla cultura del rischio alla qualificazione della struttura patrimoniale dell'impresa .....	»	429
8.2.	La struttura patrimoniale «limite» .....	»	433
8.3.	La ripartizione del rischio di non conoscenza tra le diverse entità del contesto: verso un modello di analisi.....	»	436
8.4.	Il ruolo del capitale allocato per la lettura della struttura patrimoniale .....	»	440
8.4.1.	Impresa sovracapitalizzata con riferimento al rischio di non conoscenza .....	»	443
8.4.2.	Impresa sottocapitalizzata con riferimento al rischio di non conoscenza .....	»	445
8.5.	La struttura finanziaria ed il suo governo: il quoziente d'indebitamento «limite».....	»	446
8.6.	Dal quoziente d'indebitamento limite al modello del margine di discrezionalità.....	»	450
8.7.	Considerazioni conclusive .....	»	452
Bibliografia	.....	»	454

## PARTE TERZA

**LA DINAMICA EVOLUTIVA DELL'IMPRESA  
TRA ECONOMIA E FINANZA:  
VERSO LA CREAZIONE DI VALORE**

## CAPITOLO NONO

**IL RUOLO DELLA FINANZA  
NELLO SVILUPPO DEL SISTEMA IMPRESA:  
POSSIBILITÀ E LIMITI DEL RICORSO ALL'INDEBITAMENTO**

9.1.	Considerazioni introduttive .....	pag.	459
9.2.	Compatibilità finanziaria di un progetto di sviluppo che comporti incrementi nel capitale investito netto .....	»	462
9.3.	Redditività e relazioni tra redditività industriale e netta in funzione dell'indebitamento: il modello della leva finanziaria .....	»	466
9.3.1.	Redditività, indebitamento e costo del capitale di credito.....	pag.	466
9.3.2.	Redditività operativa, redditività netta e loro relazioni funzionali.....	pag.	468
9.3.3.	L'effetto leva finanziaria in ipotesi di invarianza del costo del capitale di credito al variare del quoziente di indebitamento .....	pag.	477
9.3.4.	L'effetto leva finanziaria in ipotesi di variazione del costo del capitale di credito al variare del quoziente di indebitamento .....	pag.	484
9.3.5.	La natura (esogena o endogena) delle variazioni del costo del capitale di credito e sua influenza sulla quantificazione dell'effetto leva finanziaria.....	pag.	490
9.4.	I limiti del ricorso all'indebitamento .....	»	492
	Bibliografia .....	»	496

## CAPITOLO DECIMO

IL GOVERNO DELL'IMPRESA TRA  
ORIENTAMENTO AL PROFITTO E  
CREAZIONE DI VALORE

10.1.	L'impresa: funzione e ruolo.....	pag.	499
10.2.	Dall'orientamento al profitto all'orientamento al valore .....	»	504
	10.2.1.L'orientamento al profitto .....	»	504
	10.2.2. Verso l'orientamento al valore .....	»	511
10.3.	La creazione di valore: dalla prospettiva diadica alla prospettiva sistemica.....	»	515
	10.3.1.L'orientamento al valore nella prospettiva diadi- ca .....	»	516
	10.3.2.L'orientamento al valore nella prospettiva siste- mica .....	»	521
10.4.	Verso una «metrica» per la misurazione del valore .....	»	523
	10.4.1. La creazione di valore attesa a piano.....	»	523
	10.4.2. Orientamento al valore e sostenibilità del piano.....	»	525
	10.4.3. Il rapporto tra sistema impresa e proprietà: un particolare rapporto diadico condizionante l'at- tuazione del piano.....	»	527
10.5.	La creazione di valore per la proprietà: verso la sua mi- surazione.....	»	531
10.6.	Considerazioni conclusive .....	»	533
	Bibliografia .....	»	535
	 BIBLIOGRAFIA GENERALE.....	»	539