

# Indice

	<i>pag.</i>
Capitolo I	
<b>Pensare per sistemi</b>	<b>1</b>
1.1. Introduzione	1
1.2. Le prime formulazioni del pensiero sistemico e i concetti fondanti	3
1.3. Il consolidamento delle teorie formali	10
1.4. Estensione concettuale ai sistemi sociali	12
1.5. Il soggetto decisore quale costruttore della realtà	14
Capitolo II	
<b>L'impresa sistema vitale</b>	<b>29</b>
2.1. Premessa	29
2.2. La rappresentazione sistemico vitale dell'impresa	32
2.3. Il concetto di sistema vitale	34
2.3.1. Postulati dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV)	36
2.3.2. Prime derivazioni teoriche basate sui postulati	46
2.4. La matrice concettuale dell'ASV	50
2.4.1. I concetti portanti della matrice concettuale	52
2.4.1.1. Dall'accolta al sistema	53
2.4.1.2. Lo schema organizzativo	59
2.4.1.3. Le relazioni e le interazioni	62
2.4.1.4. Le rappresentazioni matriciali della struttura	64
2.5. Alcune derivazioni dal principio dell' <i>eidòs</i> : dall'idea imprenditoriale all'emersione dell'impresa sistema vitale	67
2.5.1. L'idea imprenditoriale	75
2.5.2. Lo schema organizzativo di massima	77
2.5.3. La struttura logica	80
2.5.4. La struttura fisica	82
2.5.5. La struttura ampliata	85

	<i>pag.</i>
2.5.6. Lo schema organizzativo definito e la struttura specifica	90
2.5.7. Il sistema vitale emergente	92
Capitolo III	
<b>La differenza concettuale tra <i>Decision Making</i> e <i>Problem Solving</i></b>	105
3.1. Il governo dell'impresa quale tipica area problematica di <i>Decision Making</i>	118
3.2. La gestione dell'impresa quale tipica area problematica di <i>Problem Solving</i>	123
3.3. Verso un modello decisionale basato sull' <i>Approccio Sistemico Vitale</i>	125
Capitolo IV	
<b>I possibili ambiti decisionali</b>	127
4.1. Dal <i>semplice</i> al <i>complesso</i> attraverso la <i>complicazione</i> e fino al caos	138
4.2. La dinamica della conoscenza	151
Capitolo V	
<b>Il sistema vitale come modello di decisore universale</b>	159
5.1. Il <i>sistema vitale</i> come dotazione di <i>Varietà informative</i>	164
5.2. I caratteri della <i>Varietà informativa: Categorie valoriali, Schemi interpretativi e Unità informative</i>	166
5.3. Uno <i>Schema interpretativo di sintesi</i> utile alla rappresentazione della <i>Varietà informative</i>	181
5.4. I fattori di cambiamento della <i>Varietà informativa: Consonanza e Risonanza</i>	189
Capitolo VI	
<b>Equivalenza algoritmica tra i percorsi di apprendimento e i percorsi di <i>decision making</i></b>	197
6.1. Apprendere per risolvere problemi	200
6.2. Informazione ed <i>entropia</i>	205
6.3. L'apprendimento tra percezione ed auto elaborazione	208
6.4. Organizzazione e <i>sintropia</i>	213

pag.

## Capitolo VII

**Definizioni e ruoli strategici****nella dinamica evolutiva del sistema impresa**

221

## 7.1. Introduzione

221

7.2. La *business* idea e la dinamica evolutiva del sistema vitale impresa

223

## 7.3. Il processo di pianificazione strategica

228

7.3.1. Il livello *business*

228

7.3.2. Il livello *corporate*

230

## 7.3.2.1. L'integrazione verticale

230

## 7.3.2.2. La diversificazione di prodotto

235

## 7.3.2.3. La diversificazione geografica: le strategie internazionali

237

## Capitolo VIII

**Conoscenza, innovazione e cambiamento**

241

## 8.1. Informazioni e conoscenza: la centralità nella dinamica evolutiva del sistema impresa

241

## 8.1.1. La conoscenza: proprietà economiche, tassonomia e processo di gestione

243

## 8.1.1.1. Proprietà economiche della conoscenza

245

## 8.1.1.2. Tassonomia delle conoscenze

248

8.1.1.3. Le variabili chiave del *Knowledge Management*

253

## 8.2. Creatività, innovazione e cambiamento

256

## 8.2.1. Cambiamento

257

## 8.2.2. Creatività e innovazione

259

8.2.2.1. Creatività e innovazione: il bisogno di profili *T-shaped innovators*

260

8.2.2.2. I diversi approcci all'innovazione: dai modelli *closed innovation* ai modelli *open innovation*

263

## 8.2.2.3. L'innovazione come sistema

267

## 8.3. Strumenti e competenze tecniche per l'innovazione

268

8.3.1. *Transilience map*

269

## Capitolo IX

**Il *marketing* come filosofia di raccordo con i mercati**

273

9.1. Nascita ed evoluzione del *marketing*: dall'approccio transazionale all'approccio di servizio

273

	<i>pag.</i>
9.2. I concetti di base del <i>marketing</i> : bisogni e desideri, mercati e domanda, scambio e relazioni	280
9.3. Il <i>marketing management</i>	282
9.3.1. Il <i>marketing</i> analitico	282
9.3.1.1. L'individuazione dei bisogni	282
9.3.1.2. Il comportamento del consumatore	283
9.3.1.3. L'analisi della competitività	284
9.3.1.4. L'analisi di attrattività del mercato	286
9.3.2. Il <i>marketing</i> strategico: segmentazione, <i>targeting</i> , posizionamento	287
9.3.3. Il <i>marketing</i> operativo	289
9.3.3.1. Prodotto	290
9.3.3.2. Prezzo	292
9.3.3.3. Promozione	293
9.3.3.4. Distribuzione	294
 Capitolo X	
<b>Il ruolo della comunicazione nel raccordo con i mercati</b>	<b>297</b>
10.1. Introduzione	297
10.2. Cenni sulla teoria della comunicazione	298
10.3. Una possibile classificazione delle 'comunicazioni' d'impresa	301
10.4. Il piano di comunicazione aziendale	306
10.5. Le politiche di comunicazione aziendale: il <i>communication mix</i>	308
10.6. I mezzi di comunicazione	311
10.7. La comunicazione tra razionalità ed emotività	312
10.8. Riflessioni conclusive	314
 Capitolo XI	
<b>Il ruolo della distribuzione commerciale nel raccordo con i mercati</b>	<b>315</b>
11.1. Introduzione	315
11.2. Il tradizionale problema della scelta dei canali distributivi	318
11.3. I rapporti verticali di canale: verso una nuova concezione dei mercati di sbocco	323
11.3.1. La distribuzione commerciale come mercato intermedio	326
11.3.2. Formule, <i>Format</i> e Forme della distribuzione commerciale	329
11.4. L'evoluzione della distribuzione commerciale: dai mercati ai sistemi attraverso le reti	330

pag.

## Capitolo XII

<b>Dal lavoro artigianale alla <i>peer production</i>: la produzione tra discontinuità e cumulatività dei paradigmi</b>	335
12.1. Introduzione: i paradigmi produttivi tra discontinuità e cumulatività	335
12.2. La produzione artigianale	336
12.3. La produzione di massa: contiguità e connubio tra Taylor e Ford	337
12.3.1. L'Organizzazione Scientifica del Lavoro	337
12.3.2. Il fordismo	339
12.4. Il paradigma del Sol Levante: la produzione snella	344
12.5. Produzione di massa e produzione snella: così lontane, così vicine	350
12.6. L'orizzonte futuro della produzione/I modelli produttivi del futuro: la <i>peer production</i>	353

## Capitolo XIII

<b>Dalla logistica integrata al <i>supply chain management</i></b>	357
13.1. La logistica: una storia recente, anzi antica	357
13.2. Il percorso evolutivo della logistica	359
13.2.1. Dalla logistica tradizionale alla logistica integrata	360
13.2.2. Il <i>supply chain management</i>	362
13.3. Gli operatori chiave della logistica	365

## Capitolo XIV

<b>Decisioni e pianificazioni economico-finanziarie</b>	369
14.1. Considerazioni preliminari	369
14.2. Il ruolo della funzione finanziaria	371
14.3. L'equilibrio economico, finanziario e monetario	374
14.4. Le decisioni d'investimento e di finanziamento	378

	<i>pag.</i>
Capitolo XV	
<b>Dall'amministrazione dell'azienda al controllo delle <i>performance</i></b>	381
15.1. Considerazioni preliminari	381
15.2. I processi di programmazione	383
15.3. Il controllo strategico	386
15.4. I sistemi di controllo delle <i>performance</i> e gli incentivi al <i>top management</i>	393
Capitolo XVI	
<b>Organizzazione: problemi, variabili e modelli di progettazione delle strutture</b>	397
16.1. La progettazione organizzativa: un processo decisionale complesso	397
16.2. La progettazione organizzativa: problemi fondamentali e variabili di base	398
16.2.1. Compiti, mansioni e posizioni organizzative	399
16.2.2. Le interdipendenze	400
16.2.3. I meccanismi di coordinamento	403
16.2.4. L'ampiezza del controllo	404
16.2.5. La distribuzione del potere decisionale	405
16.3. Le macrostrutture fondamentali	407
16.3.1. La plurifunzionale	408
16.3.2. La <i>M-form</i>	410
16.3.3. La struttura a matrice	412
16.3.4. La struttura per progetto	414
16.3.5. La struttura per processo	416
16.4. I caratteri organizzativi del sistema impresa: modelli a confronto	417
16.4.1. Modelli meccanici e modelli organici	418
16.4.2. Modelli <i>single loop learning</i> e modelli <i>double loop learning</i>	421
Appendice	
<b>Modelli per il <i>Management</i></b>	427
<i>Bibliografia</i>	495