

Strategie e Governo dell'Impresa

Scritti in onore di Pietro Genco

a cura di

Lara Penco e Giorgia Profumo



Giappichelli

L'evoluzione del pensiero scientifico del Prof. Pietro Genco

Lara Penco, Giorgia Profumo**

Dopo qualche riflessione, come sue allieve dirette abbiamo pensato di onorare la carriera accademica del nostro Maestro, investendo nella raccolta di scritti in suo onore da parte di colleghi e amici. Pertanto, a settembre 2022, abbiamo inviato una call for book chapters ai colleghi, studiosi di economia e gestione delle imprese, che sono stati a lui più vicini sotto un profilo scientifico e relazionale.

Ripercorrendo per sommi capi la sua vita e la sua carriera, Pietro Genco (per noi “il Prof.”) è nato a Castellaneta il 7 agosto del 1937. Dopo il diploma, grazie a una borsa di studio, ha intrapreso una carriera aziendale e di formazione presso l’Alfa Romeo di Milano. Resosi conto dell’importanza della formazione universitaria, si è iscritto al corso di laurea “serale” in Economia e Commercio dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, continuando a lavorare presso l’Alfa Romeo, in cui stava facendo rapidamente carriera nell’area del Personale. Lui ci ha raccontato spesso le difficoltà e i sacrifici della vita da studente-lavoratore, peraltro in una città nuova, Milano, costretto a dividere il proprio tempo tra il lavoro (durante la giornata), la frequenza serale degli insegnamenti universitari e lo studio per la preparazione degli esami. Dopo questi anni, ha conseguito la laurea in Economia e Commercio nel 1964, seguito dal Prof. Sergio Vaccà di cui diventerà allievo. Dopo la laurea, infatti, ha intrapreso una scelta coraggiosa, lasciando il proprio lavoro aziendale “sicuro” per dedicarsi totalmente alla carriera universitaria, percorrendo tutte le tappe che, da Assistente Volontario (1964), Assistente Ordinario (1968), Libero Docente (1970) e Professore Incaricato (1971), lo hanno portato a vincere il concorso a cattedra (1980) per il gruppo disciplinare di Economia delle Aziende Industriali. Nel novembre del 2010 è stato posto in quiescenza e con

* Università degli Studi di Genova.

D.M. del 29/07/2011 gli è stato conferito il titolo di professore emerito. Oggi è Socio Onorario della Società Italiana di Management (SIMA) e dal 2022 Proboviro della stessa.

Lungo tutta la sua carriera, l'impegno didattico è stato intenso e si è diviso per un numero cospicuo di anni in due Atenei, quello di Genova e quello dell'Università Parthenope. A Genova, come professore incaricato ha ricoperto corsi di natura marittimistica, come "Economia e Tecnica dell'Armamento e della Navigazione", e, nella Facoltà di Economia Marittima di Napoli, quello di "Tecnica Commerciale delle Imprese di Navigazione e Assicurazione". Dal 1980, anno in cui è diventato professore ordinario, ha preso la docenza di "Tecnica Industriale e Commerciale", e successivamente di "Economia e Gestione delle Imprese" e di "Management Strategico e Corporate Governance" nell'Università di Genova. La collaborazione con l'Università Parthenope di Napoli è proseguita per decenni, tenendo per supplenza il corso di "Strategie aziendali".

Pietro Genco si è impegnato molto anche nella governance accademica. Ha svolto un'intensa attività istituzionale e di servizio per l'Università degli Studi di Genova, avendo ricoperto dal 1985 al 1988 il ruolo di Direttore dell'Istituto di Tecnica Economica e Commerciale (ITEC) e, dal 1991 al 2003, quello di Direttore del Dipartimento di Tecnica e Economia delle Aziende (DITEA) dello stesso Ateneo genovese. Inoltre, dal 1995 al 1997, ha svolto l'incarico di Coordinatore del Nucleo di Valutazione dell'Università di Genova. Anche sotto il profilo istituzionale, i suoi rapporti con l'Università Parthenope di Napoli sono stati intensi: è stato membro del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Universitario Navale di Napoli dal 1996 al 1998 e poi, dal 2007 al 2013, membro del Nucleo di valutazione dell'Università Parthenope di Napoli.

A tali attività accademiche si associano anche incarichi presso le accademie scientifiche di riferimento, essendo stato consigliere e Vicepresidente dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA). Come anticipato, oggi ricopre il ruolo di Socio Onorario e di Proboviro della Società Italiana di Management (SIMA).

Particolarmente interessante è stato il suo impegno scientifico che si è concretizzato in un'intensa e continuativa attività di ricerca quale ricercatore, coordinatore di progetti di ricerca e membro di organi di governo di istituzioni di ricerca, a livello nazionale e internazionale. Si ricordano, in particolare, i suoi ruoli di direttore del Progetto Finalizzato CNR "Servizi e Strutture per l'Internazionalizzazione delle Imprese e lo Sviluppo delle Esportazioni" (dal 1989 al 1995) e poi di Segretario Scientifico del Comitato per le Scienze Economiche, Sociologiche e Statistiche e di Membro del Comitato per le Ricerche

Tecnologiche e l'Innovazione del CNR. Nell'ambito del CNR ha coordinato numerosi progetti che lo hanno condotto a studiare nuove problematiche (per es. l'innovazione tecnologica, le strategie di internazionalizzazione) e diversi settori/imprese (per es. le imprese high tech, la sanità). L'impegno scientifico si è concretizzato nella sua partecipazione al Comitato Direttivo/Comitato Scientifico di numerose Riviste (per es. Economia e Politica Industriale, Economia delle Fonti di Energia e dell'Ambiente, Economia e Diritto del Terziario, Industria e Distribuzione, Impresa Progetto, Corporate Governance and Research & Development Studies).

All'impegno didattico e di ricerca dispiegato da Pietro Genco nel tempo sono direttamente o indirettamente collegati numerosi incarichi che risultano essere una conseguenza (e applicazione) delle sue competenze accademiche. Tali incarichi sono stati fonti di *cross-fertilization* rispetto ai contenuti delle attività di ricerca e di didattica svolte. Al riguardo, si segnala la partecipazione come componente di vari comitati di esperti presso il Ministero dell'Industria per la redazione di piani settoriali; presso il Dipartimento per il Coordinamento delle Politiche Comunitarie, per le questioni connesse con l'attuazione del grande Mercato Unico Europeo; presso il Ministero del Commercio Estero per la riforma dell'Istituto per il Commercio Estero (ICE). Ad essi sono seguiti incarichi presso aziende e istituzioni in qualità di membro del Consiglio di Amministrazione.

Durante la sua carriera di studioso, Pietro Genco si è occupato di numerosi temi di ricerca (si veda l'elenco delle pubblicazioni riportato in calce di questo capitolo). Tutte le sue pubblicazioni sono sempre state contraddistinte da grande solidità e rigore teorico, ma anche da rilevanza, con uno sguardo particolarmente attento a saper cogliere e suggerire rilevanti implicazioni per il management aziendale similmente alla definizione di policy. I risultati di numerosi di questi studi sono stati accolti proprio per incidere sull'economia e sulla società, come si vedrà da questa rapida trattazione.

Nel corso dei primi anni di carriera, infatti, Pietro Genco ha incentrato i suoi interessi sui temi portuali, intrapresi nell'esperienza presso l'Irres, l'Istituto Ligure di Ricerche Economiche e Sociali. A metà anni '60, grazie a queste competenze di ricerca, è diventato Segretario Generale del Centro Studi sui Problemi Portuali di Roma. In seguito al processo di containerizzazione, ha iniziato a studiare gli impatti che tale rivoluzione dei trasporti avrebbe comportato sul concetto di porto, sulle infrastrutture e sull'organizzazione degli spazi e del lavoro portuale. Due lavori importanti sono stati centrali su questo punto: *L'organizzazione del lavoro nel porto di Marsiglia*, Ed. Centro Studi sui Problemi Portuali, Serie Documenti e Ricerche, n. 1, Roma, 1967 e il volume "Aspetti del progresso tecnico-organizza-

tivo nei grandi porti europei”, in S. Vaccà, *Il progresso tecnico-organizzativo nel settore marittimo-portuale*, Giappichelli, Torino, 1967. Attraverso l’osservazione empirica dei porti del Nord Europa che avevano colto la sfida della containerizzazione, avviando processi di innovazione e di investimenti funzionali ad accogliere le mega-ships e all’utilizzo di tecnologie di movimentazione delle merci di tipo verticale (gru), gli studi di Pietro Genco hanno anche accompagnato lo sviluppo della città di Genova, partecipando allo studio preliminare per la realizzazione a Voltri-Prà di quello che oggi è il porto container di Genova.

L’interesse verso il mondo portuale, anche stimolato dall’insegnamento di “Tecnica dell’armamento e della navigazione”, lo ha condotto a esplorare il mondo dello shipping a partire dalla fine degli anni ’70.

Pietro Genco è stato pionieristico, applicando i metodi e i costrutti propri delle scienze manageriali allo studio di fenomeni che erano stati analizzati prevalentemente secondo l’approccio ingegneristico e di economia applicata. L’originalità del suo pensiero consiste appunto nell’aver applicato i modelli dell’analisi strategica al mondo portuale e marittimistico. In particolare, ha ideato il modello del “sistema del valore portuale” (Genco, 1995; Genco, 2000), secondo cui il porto funziona come un sistema di rapporti, intercorrenti tra soggetti pubblici e privati, tra operatori dello shipping ed erogatori di servizi ancillari (per es. pilotaggio, ormeggio, ecc.). Tale modello, oltre ad essere stato oggetto di pubblicazioni scientifiche, ha fornito il supporto metodologico, per analisi svolte a sostegno dei processi decisionali da parte di autorità di governo di importanti porti nazionali nella definizione di piani regolatori portuali. In una prospettiva di studio, Pietro Genco ha anche definito le Aree Strategiche Portuali e dello Shipping, interpretando i profili strategico manageriali di ciascuna di esse in termini di clienti, bisogni e tecnologie. Questi approcci verranno poi utilizzati anche in studi successivi focalizzati sulla logistica e sull’intermodalità (Genco, 2014).

Un altro tema di ricerca che è stato approfondito da Pietro Genco, a partire dalla prima metà degli anni ’70, è stato quello delle fonti di energia, tema di grande interesse e attualità anche in questo momento storico. Questo tema discende dalla collaborazione con l’Istituto di Economia delle Fonti di Energia (IEFE) dell’Università Bocconi di Milano nell’ambito del quale, dal 1973 al 1988, è stato direttore di ricerca e membro del Comitato Direttivo.

Sul tema dell’energia ha scritto oltre 30 contributi. Il tema delle problematiche inerenti alle tematiche energetiche non era riconducibile a una consolidata letteratura di riferimento nell’ambito del settore scientifico disciplinare di Tecnica Industriale Commerciale, oggi Economia e Gestione delle Imprese. I

lavori di ricerca sono stati, quindi, tutti affrontati mediante lo studio empirico, realizzato sul campo, e mediante l'analisi di dati volti, soprattutto, alla stima del costo e alla sostenibilità economica e temporale delle diverse fonti di energia.

Il lavoro di ricerca era improntato alla necessità di pervenire a una transizione energetica in seguito alla crisi scoppiata nel 1973, crisi che ha comportato il forte rialzo del prezzo del greggio per la guerra dello Yom Kippur. Nel 1974, ha pubblicato l'articolo "Politica di Piano e problemi di sviluppo delle attività di raffinazione e trasporto degli idrocarburi", sulla *Rivista Internazionale di Economia delle Fonti di Energia*. I suoi scritti hanno analizzato, in particolare, il carbone e il petrolio, in quanto uniche fonti di energia allora utilizzate, vista la marginalità dell'uso di altre fonti, come, ad esempio, il gas. Lo studio sul petrolio ha evidenziato come, in seguito alla nazionalizzazione dei pozzi di petrolio precedentemente in mano alle grandi imprese petrolifere occidentali, l'Occidente si sia trovato ad affrontare una crisi energetica talmente grave da impattare sui comportamenti di produzione e di consumo quotidiani. Il carbone viene visto come fonte alternativa, seppure non in una prospettiva di lungo termine, identificando le potenzialità del nucleare quale fonte funzionale ad assecondare la crescente domanda energetica e la riduzione della disponibilità delle altre fonti. Questi studi stimolano riflessioni circa l'indipendenza energetica e la diversificazione delle fonti di energia. Si tratta di un problema dei nostri giorni, portato alla ribalta dalla recente crisi geopolitica derivante dalla guerra tra la Russia e Ucraina.

Negli anni '80, in seguito alla direzione del Progetto Finalizzato, si sviluppano nel pensiero di Pietro Genco contributi sul tema dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle PMI. L'Italia scontava un ritardo rispetto all'apertura economica e le ricerche da lui coordinate erano volte a studiare come ovviare alle carenze del sistema dei servizi e delle strutture a favore dei processi di internazionalizzazione e, in particolare, delle esportazioni. Nel suo pensiero, le strategie di internazionalizzazione sono interpretate non tanto come una strategia di espansione del mercato, ma come una scelta di diversificazione dell'impresa. Con la scelta di operare su mercati internazionali, più o meno vasti, anche mediante le più semplici forme di internazionalizzazione mercantile, possono insorgere situazioni di discontinuità gestionali e organizzative per molti versi analoghe a quelle derivanti dalla scelta di entrare in un nuovo business. E proprio a causa di tali discontinuità, le imprese – soprattutto quelle minori – necessitano di strutture e di servizi di supporto, non solo di natura finanziaria ma anche "reale". Le risultanze dei progetti hanno poi dato avvio a suggerimenti di policy che almeno in parte sono stati accolti a livello nazionale, dal processo di razionalizzazione del sistema dei servizi all'inter-

nazionalizzazione. Questo progetto, che ha generato più di 30 prodotti di ricerca (si ricordi il libro che riporta la sintesi dei risultati), ha segnato una tappa assolutamente significativa nell'evoluzione del pensiero di Pietro Genco, perché contiene idee che verranno sviluppate in studi successivi, ovvero l'idea dell'importanza dei servizi a sostegno della competitività delle imprese e del ruolo dei servizi avanzati di natura "tecnologica".

In questa direzione, si sviluppano alcuni contributi che affrontano il tema della dematerializzazione e della terziarizzazione dell'economia e delle imprese (si vedano, tra gli altri, Genco, 1997; Cozzi e Genco; 2000; Genco, 2007), da cui scaturiranno progressivamente riflessioni sui temi della digitalizzazione e della *digital transformation* (Genco, 2017; Genco e Penco, 2022).

Un passo importante si trova nel contributo "Services in a changing economic environment" (1997) in cui si assiste ad un passaggio cruciale: la constatazione dell'importanza dei servizi per la competitività delle imprese. In questo articolo, Pietro Genco ha identificato le motivazioni per cui i servizi, soprattutto quelli di natura avanzata, sono diventati importanti. Il contesto in cui si muovono le imprese è sempre più globale, contraddistinto da una maggiore importanza della componente immateriale nella produzione di valore per il mercato, nella dematerializzazione delle catene del valore aziendali e da una crescente varietà e variabilità della domanda. A ciò, si associa il cambiamento del paradigma tecnologico, sempre più orientato verso le ICT. Di fronte a questi cambiamenti, le imprese tendono a mettere in atto una divisione del lavoro attraverso l'esternalizzazione, a favore di imprese specializzate, di funzioni terziarie ad alta intensità di conoscenza. In altri termini, grazie allo sfruttamento delle potenzialità offerte dal nuovo paradigma tecnologico, si ampliano le spinte all'*outsourcing* non solo di attività manifatturiere, ma anche di alcune attività terziarie precedentemente svolte all'interno, quali funzioni/servizi avanzati e ad elevato valore aggiunto, che si configurano come aspetti particolarmente critici ai fini della creazione del valore per l'utente finale e della conservazione della competitività aziendale. La produzione di servizi avanzati richiede conoscenze tecnologiche, dimensioni minime d'impresa, fabbisogni finanziari e sistemi informativi tali per cui essi possono essere prodotti efficientemente ed efficacemente solo da soggetti specializzati. Le opportunità derivanti da un'offerta di servizi avanzati sono stati anche da lui illustrati come soluzioni alla debolezza strutturale del sistema delle PMI e dei distretti industriali nazionali, anche di fronte alle sfide poste dall'internazionalizzazione e dai cambiamenti della domanda.

Su queste problematiche, Pietro Genco ha organizzato il XXIII Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, a Genova nei

giorni 26 e 27 ottobre 2000, dedicato appunto ai processi di terziarizzazione nell'economia e alle nuove sfide di governo delle aziende.

A ridosso degli anni 2000, "il tema" su cui gli studiosi dibattono è quello della *new economy* e dei connessi fenomeni economici, sociali e culturali, discendenti dall'applicazione pervasiva delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (ICT, Information and Communication Technology). In uno scenario di terziarizzazione e di globalizzazione dell'economia e della società, la *new economy* non viene ricondotta solo a definizioni settoriali o tecnologiche, ma viene considerata "al tempo stesso, network economy, knowledge economy e "postfordismo" ancora in fieri" (Cozzi e Genco, 2000). La diffusione delle ICT è rilevante per l'economia e per la società a motivo della sua pervasività, in quanto gli strumenti di questo nuovo paradigma tecnico-economico sono applicabili a quasi tutti gli ambiti dell'attività umana (anche al di fuori dell'attività strettamente economica e di business), creando cambiamenti sostanziali nell'organizzazione delle relazioni interaziendali. In questi anni, negli studi di Pietro Genco vengono esplorate anche le implicazioni in termini di relazione con il cliente, di marketing e di strutturazione dei canali distributivi (è il momento in cui esplose l'e-commerce) (Genco e Buratti, 2001).

Il tema dei servizi, soprattutto di natura avanzata, ha iniziato a diventare dominante nella produzione scientifica di Pietro Genco: il tema dei servizi viene non soltanto affrontato in termini settoriali, ma come un cambiamento del sistema socio-economico, indotto dalla crescente penetrazione delle nuove tecnologie che hanno stimolato la dematerializzazione e la creazione di nuovi servizi di natura avanzata.

Alla luce di queste riflessioni, l'analisi condotta in particolare con il collega Maraschini sugli assetti strutturali e i fattori di competitività dell'industria dell'ingegneria impiantistica nell'ambito del Progetto Finalizzato (Genco e Maraschini, 1997), è stata poi "ripresa" nel contributo scritto su Sinergie "La dematerializzazione dell'impresa e del territorio: l'impresa-progetto", per teorizzare una categoria d'impresa, l'impresa-progetto o *Project-Based Firms*, ovvero imprese di servizi ad alta intensità di conoscenza, che "lavorano" per progetto e che operano in settori particolarmente diversificati (ingegneria, appunto, ma anche ricerca e sviluppo, aerospazio, consulenza strategica, ecc.). Con questo lavoro, Pietro Genco riflette sul ruolo dei servizi avanzati e sul collegamento impresa-territorio. L'impresa terziarizzata e ad elevata intensità di conoscenza ha un rapporto diverso con il territorio, che assume una rilevanza determinante non più derivante dal livello di "industrializzazione" dello spazio, ma dalla dotazione di un complesso articolato di servizi "di rango superiore" che sono essenziali per la vitalità e la crescita delle imprese e che generalmente si

localizzano presso grandi centri urbani, spesso globali. Queste riflessioni lo hanno portato poi a discutere sulla maggiore importanza assunta dalle reti dematerializzate d'impresa rispetto alle reti territoriali: in altri termini, l'applicazione delle ICT allo sviluppo di nuovi prodotti e processi ha provocato una modifica dei processi organizzativi di divisione del lavoro, rendendo quindi la contiguità fisica meno importante giacché le relazioni diventano veicolate dalla rete tecnologica e non più da quella territoriale (Genco e Penco, 2010).

Nel 2007, egli ha intrapreso un progetto importante che ha coinvolto numerosi giovani colleghi del Dipartimento DITEA dell'Università degli Studi di Genova. Questa ricerca, che viene ancora ricordata dai colleghi del settore come un'esperienza davvero formativa, non solo sotto il versante della ricerca ma anche del "ricercare insieme", era finalizzata a fare comprendere l'evoluzione del terziario tra "tradizione e innovazione" (2007). Il terziario, infatti, era sempre visto dalla letteratura come un settore "improduttivo". Ma, "nella vasta letteratura che, più di recente, si è sviluppata sui processi di terziarizzazione, emerge invece una visione "progressiva" del terziario in relazione all'individuazione di fattori che connotano lo sviluppo delle moderne economie" (Genco, 2007). Il terziario produttivo è quello connesso ai servizi alle imprese. Alcuni di essi, in particolare quelli legati alla realizzazione di software e ad Internet, sono motore del progresso economico-sociale in generale e, anche, dell'intero sistema socio-territoriale. Dalla ricerca da lui coordinata, che ha esaminato anche settori terziari più tradizionali (per es. la distribuzione commerciale, il settore del turismo, i servizi socio-sanitari), è emerso che le ICT, se applicate ai servizi anche più tradizionali e considerati "improduttivi", offrono grandi potenzialità volte al superamento di tutti i fattori che hanno strutturalmente ostacolato la modernizzazione terziaria, riducendo la dipendenza dalla localizzazione, aumentando di converso le possibilità di produzione congiunta, modificando la produttività, offrendo nuove modalità di erogazione del servizio.

Dagli studi sul terziario, è emerso quindi l'interesse verso i temi legati alle ICT e alla digitalizzazione, non tanto in termini settoriali, ma in termini di nuovi paradigmi tecnico-produttivi che cambiano il modo di fare impresa.

E infatti, negli anni più recenti, il Pietro Genco si è interessato ai temi della digitalizzazione, in particolare ai temi dell'Industry 4.0 (Genco, 2017) e dell'intelligenza artificiale (Genco e Penco, 2022). Prendendo le mosse dagli studi sui paradigmi tecnologici, egli ha visto nell'affermazione del paradigma di Industria 4.0 il definitivo superamento dell'impresa fordista (Genco, 2017). Oltre all'impatto sui sistemi di produzione e governo delle imprese, la tra-

sformazione digitale sta modificando i rapporti tra le imprese coinvolte nel sistema del valore, la strutturazione dei canali distributivi (Genco et al., 2021), riducendo la distanza nelle relazioni impresa-consumatore finale e creando nuove modalità di interazione (Genco, 2017). Nell'ambito delle nuove tecnologie della *digital transformation*, egli si è posto alcuni interrogativi circa l'utilizzo dell'intelligenza artificiale (AI) nei processi decisionali aziendali, studiando come l'AI possa incidere sull'efficacia dei processi decisionali strategici in termini di creazione di valore e su come essa possa valorizzare le capacità manageriali nei processi decisionali, riconducendo il tema agli studi e al dibattito relativo al governo strategico delle imprese.

Il pensiero di Pietro Genco è stato segnato da due temi che sono stati trasversali a tutti i suoi studi, avendone rappresentato i fondamenti culturali, ovvero il tema delle strategie d'impresa e della governance.

Il primo tema, che costituisce un asse portante del percorso cui si è fatto cenno precedentemente, ha per oggetto lo studio delle strategie aziendali. Tutti gli studi richiamati, infatti, sono stati improntati allo *strategic management*, indipendentemente dai settori (energia, porti, sanità, servizi, ecc.) e dalla tipologia di imprese (piccole, medie e grandi imprese).

Si ricorda che il Pietro Genco ha coordinato la "Filiera Strategie" nell'ambito del volume "Le parole dell'Impresa", curato dal Prof. Lorenzo Caselli. La sua introduzione alla Filiera Strategie costituisce una sintesi colta e densa di implicazioni teoriche e pratiche sul processo strategico (dall'analisi strategica, alla attuazione delle strategie con riferimenti anche ai momenti coessenziali della valutazione ex ante ed ex post) e illustra i contenuti delle principali strategie di business e di corporate (Ferrara e Genco, 1995). Egli ha sviluppato con il collega Cibin il capitolo "Integrazione e deverticalizzazione", approfondendo e cogliendo le specificità delle determinanti e delle implicazioni di questa opzione strategica che ha incidenze significative, da un lato, sulle relazioni con le forze rilevanti dell'ambiente competitivo e sui meccanismi della concorrenza verticale, dall'altro, su importanti profili manageriali come quelli connessi alle scelte di deverticalizzazione. Questo approfondimento costituisce anche il tessuto teorico che lo porterà a reinterpretare le relazioni verticali di canale, studiate dal suo maestro, il Prof. Sergio Vaccà (2005). I processi di integrazione verticale nei canali distributivi di tipo *grocery* sono quelli che hanno condotto le imprese della distribuzione e dell'industria a competere "dallo stesso lato del mercato" (attraverso, per es., la politica della marca commerciale e la valorizzazione della *store loyalty* rispetto alla *brand loyalty*), cercando di conquistare in modo concorrenziale la preferenza del consumatore. In questo volume, egli ha curato anche il contributo "Dimensione, scala, condivisione", in cui, attingendo alla sua formazione giovanile di economia applicata, ha

illustrato la questione delle economie di scala e di scopo e della connessa dimensione aziendale. Tema a lui caro, poi ripreso molti anni dopo (Genco e Penco, 2010 a, b), esaminandolo alla luce del nuovo paradigma tecnologico delle ICT e della creazione delle reti interaziendali.

Il tema delle strategie è stato oggetto anche dei volumi didattici che recentemente ha curato (Genco e Calvelli, 2018; Genco e Penco, 2017), destinati agli studenti dei corsi triennali e magistrali. In particolare, nel volume del 2017, Pietro Genco si è focalizzato sulla corporate strategy, ovvero sulla “strategia complessiva dell’impresa, nella quale convergono e trovano una composizione le scelte riguardanti la ricerca del vantaggio competitivo dei singoli business di cui si compone il portafoglio prodotti-mercati dell’impresa”.

Le strategie aziendali e, in particolare, quelle di corporate sono state poi re-interpretate alla luce della Teoria del Valore (Genco, 2017), nel senso che l’efficacia della corporate strategy e del management di un portafoglio di business diversi (o di attività corrispondenti alle diverse fasi di una filiera produttiva) si colloca in una logica per cui il valore complessivo creato dall’impresa multi-business deve risultare superiore alla somma del valore derivante dai singoli business (o attività verticalmente collocate) gestiti in maniera autonoma.

Il secondo tema trasversale che ha caratterizzato le attività scientifiche e didattiche di Pietro Genco è costituito dal governo dell’impresa. Formatosi sui lavori di Pasquale Saraceno del 1967 e del 1972, oltre che sui principali testi americani, aveva compreso in maniera lungimirante quanto il governo dell’impresa risulti fondamentale nella creazione di un vantaggio competitivo e nella crescita del valore dell’impresa, oltre che intrinsecamente legato alle strategie aziendali. Egli aveva, infatti, gradualmente introdotto nel proprio insegnamento di “Tecnica Industriale e Commerciale” il concetto di potere di governo, declinato con riferimento alla individuazione del soggetto cui fanno capo effettivamente le scelte di governo, alle fonti e agli strumenti che legittimano l’esercizio del potere di governo, alle logiche e alle finalità che ispirano l’esercizio di tale potere.

Negli anni, accanto alla visione più “ristretta” della corporate governance, egli ha maturato l’idea che l’attività di governo, oltre che perseguire gli obiettivi definiti in sede di formulazione della strategia, debba anche darsi carico dei rapporti e degli equilibri tra gli stakeholders, assumendo una valenza di tipo “macroeconomica”. In questa visione “allargata”, gli assetti di governo si pongono come una determinante fondamentale dei livelli di competitività e della capacità di sviluppo dell’intero sistema economico cui le imprese appartengono. Un sistema di governo ottimale deve, infatti, allocare efficientemente le risorse aziendali, in modo da massimizzare gli obiet-

tivi di crescita del valore e i livelli di *accountability* dell'impresa, due fattori chiave dell'attrattività dell'impresa stessa nei riguardi di investitori e finanziatori.

Questa duplice accezione della corporate governance ha trovato sintesi nell'articolo del 2009 (Genco e Esposito de Falco, 2009) e nel volume "Corporate Governance. Sistemi e strutture di governo dell'impresa" (2012), edito successivamente in una nuova edizione nel 2014, in cui temi complessi e vasti relativi al governo trovano una sintesi particolarmente riuscita. Nei due volumi, inoltre, particolare attenzione viene fornita ai gruppi di imprese, molto diffusi in Italia, la cui caratteristica fondamentale è quella di unificare, a livello di centri decisionali, il processo di valorizzazione di capitali appartenenti a singole imprese giuridicamente autonome. Dalla logica di massimizzazione del valore complessivo di gruppo, derivano vaste aree di potenziali conflitti di interesse, che Pietro Genco ha studiato nei volumi anche dal punto di vista pratico.

I gruppi di imprese e gli assetti di governo delle imprese sono stati approfonditi anche con riferimento ad imprese di dimensioni minori, come le medie imprese italiane quotate (Genco e Penco, 2012) o i centri logistici (Genco, 2014).

La sua esperienza nei diversi consigli di amministrazione, inoltre, lo ha portato ad approfondire anche la struttura e il funzionamento degli organi di governo, ponendo lucidamente in evidenza la distinzione tra il ruolo formale e il ruolo sostanziale che questi organi detengono.

Al termine di questa trattazione sintetica e articolata per "tappe" essenziali del pensiero scientifico di Pietro Genco, emerge che i temi trasversali delle *strategie* e del *governo* dell'impresa risultano il filo conduttore che permea tutta la sua produzione scientifica. Per questo motivo, abbiamo pensato di omaggiare il nostro Maestro con un volume incentrato proprio su queste tematiche, al quale hanno contribuito tutti gli autori di questo libro, che desideriamo ringraziare esprimendo la nostra profonda riconoscenza e stima per l'aiuto fornito.

Elenco pubblicazioni

Pietro Genco

Genco P. (1967), *L'organizzazione del lavoro nel porto di Marsiglia*, Ed. Centro Studi sui Problemi Portuali, Serie Documenti e Ricerche, n. 1, Roma.

Genco P. (1967), *Aspetti del progresso tecnico-organizzativo nei grandi porti euro-*

- pei, in S. Vaccà (ed.), *Il progresso tecnico-organizzativo nel settore marittimo-portuale*, Giappichelli, Torino.
- Genco P. (1968), *La trasformazione industriale nei prodotti ortofrutticoli*, in *L'industria trasformatrice di prodotti ortofrutticoli*, indagine finanziata dal C.N.R. e svolta dall'Istituto di Tecnica Economica dell'Università di Genova per conto del Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica, Etas/Kompass, Milano.
- Genco P. (1969), *Il finanziamento dello sviluppo portuale a Genova*, Ed. ILRES (Istituto Ligure di Ricerche Economiche e Sociali), serie Problemi Portuali, n. 8, Genova.
- Genco P. (1970), *I rapporti concorrenziali nell'industria dolciaria*, ricerca finanziata dal C.N.R. e svolta dall'Istituto di Tecnica Economica dell'Università di Genova per conto del Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica, Ed. La Stampa, Genova.
- Genco P. (1973), *Controllo politico e autonomia imprenditoriale dell'impresa pubblica*, in *Bollettino di Economia e Politica Industriale*, n. 1.
- Genco P. (1973), *Imprese sub-fornitrici e industrializzazione delle aree sottosviluppate*, in *Bollettino di Economia e Politica Industriale*, n. 2.
- Genco P. (1973), *Aspetti evolutivi dell'industria armatoriale in Italia*, in *Bollettino di Economia e Politica Industriale*, n. 4.
- Genco P. (1974), *Politica di Piano e problemi di sviluppo delle attività di raffinazione e trasporto degli idrocarburi*, in *Rivista Internazionale di Economia delle Fonti di Energia*, A. XVIII, n. 2.
- Genco P. (1975), *Internazionalizzazione delle imprese a partecipazione statale: problemi e limiti*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 10.
- Genco P. (1975), *Il carbone come fonte energetica*, in *Energia*, Mondo Economico, n. 36-37.
- Genco P. (1975), *Approvvigionamento petrolifero*, in *Energia*, Mondo Economico, n. 36-37.
- Genco P. (1976), *Il carbone: un'alternativa energetica al petrolio* (cura del volume e saggio introduttivo): *Il rilancio del carbone come fattore di diversificazione e di sicurezza dell'approvvigionamento energetico*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P. (1976), *Problemi e strategia di rilancio del settore marittimo-portuale in una prospettiva di cooperazione mediterranea*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 16.
- Genco P. (1977), *L'economia portuale di Savona-Vado: le dimensioni economico-sociali delle attività portuali*, ricerca promossa da Ente Autonomo del Porto di Savona, Camera di Commercio e unione Utenti del porto di Savona-Vado, Genova.
- Genco P., Carminati M. (1977), *Cantieristica: crisi e ristrutturazione*, in *Mondo Economico*, n. 28.
- Genco P. (1978), *Problemi e prospettive dell'offerta di servizi di trasporto maritti-*

- mo nel bacino del Mediterraneo*, relazione alla VI Assemblea Generale del Comitato di Coordinamento fra i porti del Mediterraneo Nord-Occidentale, Barcellona.
- Cozzi G., Genco P., Isotta F. (1978), *Il sistema energetico regionale: il caso della Liguria*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P. (1978), *Fattori di economicità e vincoli allo sviluppo della produzione termoelettrica da carbone*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 6.
- Genco P. (1979), *Fattori di crisi e problemi di riorganizzazione del settore delle materie plastiche*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 5. Questo saggio è apparso anche in S. Vaccà, P. Ranci (ed.), *L'industria petrolchimica in Italia: anatomia di una crisi*, Franco Angeli, Milano, 1979.
- Genco P. (1979), *La cooperazione in campo energetico fra Italia e Paesi del Comecon*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 21.
- Genco P. (1980), *Trasformazioni del mercato internazionale petrolifero e problemi di ristrutturazione dell'industria della raffinazione*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 26.
- Genco P. (1981), *Il mercato internazionale petrolifero dopo la crisi iraniana*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 14.
- Garribba S., Genco P., Vaccà S. (1981), *Nuovi orientamenti della politica americana dell'energia con particolare riferimento ai settori del carbone e nucleare*, manoscritto IEFE.
- Genco P. (1981), *Incertezze economiche e preoccupazioni politiche nella strategia del gas naturale in Italia*, in *Osservatorio Energetico*, n. 8.
- Genco P. (1982), *La crisi petrolifera è finita?*, in *Osservatorio Energetico*, n. 10.
- Vaccà S., Genco P. (1982), *La politica energetica di Reagan: una svolta?*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 16.
- Genco P., Rullani E. (1982), *Il gasdotto siberiano: un caso italiano*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 17.
- Genco P. (1982), *Processi di industrializzazione e trasferimento di tecnologie nei paesi sottosviluppati: il modello OPEC*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 35.
- Genco P. (1983), *Il mercato petrolifero internazionale: nuovi soggetti e nuove regole del gioco nell'offerta di greggio*, Franco Angeli, Milano.
- Garribba S., Genco P. (1983), *Nuove tendenze nella politica dell'energia in URSS*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 19.
- Genco P. (1983), *Fattori di stabilizzazione e condizioni di precarietà del mercato petrolifero internazionale*, in *Osservatorio Energetico*, n. 14.
- Garribba S., Genco P., Antognazza E. (1983), *Problemi e orientamenti di una politica nazionale di sviluppo delle tecnologie di trasformazione energetica del carbone*, in *Il carbone: tecnologie e politica energetica nazionale*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P. (1983), *Un caso di internazionalizzazione: le società di ingegneria*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 40.

- De Paoli L., Genco P. (1984), *Uranio e carbone nell'economia elettrica italiana*, Franco Angeli, Milano.
- Cozzi G., Genco P., Rullani E., Vacca S. (1984), *1984: la politica industriale possibile*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 41.
- Genco P., Lega A. (1984), *La domanda potenziale di carbone negli usi diffusi: determinanti economiche e di politica energetica*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 23.
- Genco P. (1986), *Il prezzo del petrolio nell'attuale fase di riassetto organizzativo del mercato internazionale*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 29.
- Genco P. (1987), *Presupposti economici e determinanti strategiche per una politica di sviluppo del carbone*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 32.
- Genco P. (1987), *Le società di ingegneria come veicolo e sostegno di processi di internazionalizzazione dell'economia italiana*, in AA.VV., *Il Sole-24 Ore* (ed.), *Strategie multinazionali*, Milano.
- Genco P. (1989), *Problemi attuali di strategia nel settore portuale*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.
- Genco P., Maraschini F. (1989), *La collocazione internazionale delle società di ingegneria italiane*, in Onida F. (a cura di), *Il commercio internazionale dei servizi e la posizione dell'Italia*, ICE, Databank SpA., Milano.
- Genco P., Pireddu G. (1990), *I problemi e le prospettive della dipendenza energetica italiana dal mercato internazionale*, rapporto P.F. energetica II.
- Di Marzio T., Genco P. (1990), *Strutture produttive e assetti organizzativi del mercato internazionale del carbone da vapore*, in *Economia delle Fonti di Energia*, n. 41.
- Bussolo M., Genco P., Maraschini F. (1991), *Un concentrato di energia*, in Rapporto Impiantistica, *Mondo Economico*.
- Genco P., Viezzoli C. (1992), *Il settore terziario nel quadro dei processi di riforma dei paesi dell'Europa Centrale e Orientale*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.
- Genco P. (1992), *I servizi per l'internazionalizzazione delle imprese nel quadro del Progetto Finalizzato C.N.R.*, in *Il trasferimento di tecnologie nell'internazionalizzazione delle imprese*, Atti del Convegno, Pisa, 28 marzo 1992.
- Genco P. (1992), *Nuove dimensioni della concorrenza nell'industria dei trasporti via mare*, in *I trasporti nell'internazionalizzazione dell'economia e dell'impresa*, Atti del Convegno, Genova, 9-11 aprile 1992.
- Genco P. (1992), *Processi di internazionalizzazione e fabbisogni informativi delle imprese*, in *I servizi informativi per l'internazionalizzazione delle imprese*, Atti del Convegno, Roma, 25 novembre 1992.
- Genco P. (1992), *Le prospettive economiche e sociali della provincia di Imperia*, Atti del Convegno, Imperia, 11 dicembre 1992.
- Genco P., Giorgetti G. (1993), *Le società di ingegneria-impiantistica: un fattore di sviluppo e di internazionalizzazione dei sistemi industriali*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3.

- Genco P., Taurelli S., Viezzoli C. (1993), *Private investment in central and eastern Europe: survey results*, in *European Bank for Reconstruction and Development*, Working Paper n. 7.
- Genco P. (1994), *Servizi e strutture per l'internazionalizzazione delle imprese italiane per lo sviluppo delle esportazioni*, in A. Amato, F. Praussello (a cura di), *L'Unione europea di fronte alle sfide dell'allargamento*, Cacucci, Bari.
- Genco P., Calvelli A. (1994), *Esternalizzazione dei servizi di supporto alle scelte strategiche del management*, in *Atti del Symposium on Internalization/Esternalization of Business services*, Roskilde University, 29-30 maggio 1994.
- Genco P. (1994), *I servizi di supporto per l'internazionalizzazione: una politica per le piccole e medie imprese*, in *Persone e Imprese, Monografia Primi fra gli ultimi, ultimi fra i primi: L'Italia internazionale*, ottobre 1994.
- Cozzi G., Genco P. (1994), *Proprietà familiare e struttura del sistema finanziario nazionale*, in G. Beccatini, C. Vaccà (ed.), *Prospettive degli studi di economia e politica industriale in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P. (1995), *Strategie e vantaggio competitivo nel trasporto via mare*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
- Genco P. (1995), *Le dinamiche evolutive del trasporto e i nuovi bisogni di mobilità*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
- Genco P. (1995), *L'internazionalizzazione dell'impresa minore italiana: specificità, problemi e politiche di supporto*, in *Scritti in ricordo di Carlo Fabrizi*, Cedam, Padova.
- Genco P. (1995), *Dimensione, scala, condivisione*, in L. Caselli (a cura di), *Le parole dell'impresa: guida alla lettura del cambiamento*, vol. I, Franco Angeli, Milano.
- Ferrara G., Genco P. (1995), "Introduzione" alla filiera 8-strategie-, in L. Caselli (a cura di), *Le parole dell'impresa: guida alla lettura del cambiamento*, vol. II, Franco Angeli, Milano.
- Genco P., Cibin R. (1995), *Integrazione e deverticalizzazione*, in L. Caselli (a cura di), *Le parole dell'impresa: guida alla lettura del cambiamento*, vol. II, Franco Angeli, Milano.
- Cafferata R., Genco P. (a cura di) (1997), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Il Mulino, Bologna.
- Cafferata R., Genco P. (1997), *Contributo alla conoscenza della domanda di informazioni delle piccole medie imprese in Italia. Introduzione*, in *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Il Mulino, Bologna.
- Cafferata R., Genco P. (1997), *Per una migliore comprensione dei problemi della creazione e dell'avvio di imprese*, in R. Cafferata, P. Genco (a cura di), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Il Mulino, Bologna, pp. 245-248.
- Genco P., Maraschini F. (1997) (a cura di), *L'ingegneria impiantistica - Assetti strutturali, fattori di competitività e ruolo nell'internazionalizzazione dell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.

- Genco P. (1997), *Services in a Changing Economic Environment*, in *The Service Industries Journal*, vol. 17, n. 4.
- Genco P. (1997), *Considerazioni conclusive*, in G. Farneti, E. Vagnoni (a cura di), *I controlli nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli Editore, Rimini.
- Genco P. (1997), *L'industria agroalimentare italiana – Caratteristiche strutturali e modelli competitivi*, Sino-Italian Conference on Agricultural Technology, Beijing, 8-11 July 1997.
- Genco P. (1998), ISFORT, *Gioia Tauro: Logistica e transhipment per lo sviluppo*, Cap. 1, 3, 4, 6, 7, 9, 12, Gangemi Editore, Roma.
- Genco P. (1998), *Il ruolo della ricerca per lo sviluppo dei sistemi gestionali nella sanità*, Atti del Convegno “Economia e Direzione delle Aziende Sanitarie”, LUISS, Quaderno di ricerca n. 8, RIREA.
- Genco P. (1998), *Il sistema dei servizi reali alle imprese in Calabria*, Atti del Convegno BIC Calabria – Centro Servizi di Catanzaro, Settingiano.
- Genco P. (1998), *Dinamica dell'ambiente competitivo e delle prospettive di lungo termine della domanda del porto di Genova*, Rapporto di ricerca, DITEA, Genova.
- Genco P. (1999), *Dinamiche dell'ambiente competitivo e prospettive a medio-lungo termine della domanda del porto di Savona*, Rapporto di ricerca, DITEA, Genova.
- Genco P. (2000), *Globalizzazione dei mercati e nuove dimensioni della concorrenza interportuale*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.
- Genco P., Pitto A. (2000), *La funzione del transhipment nella riorganizzazione dei cicli logistici intermodali: opportunità e sfide per la portualità del Mediterraneo*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.
- Genco P., Migliorino G. (2000), *La politica di rilancio della portualità italiana nel Piano Generale dei Trasporti*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.
- Genco P. (2000), *Bisogni di salute e nuove sfide alla modernizzazione dei servizi*, in *Ricerca & Futuro*, Rivista CNR, n. 17.
- Cozzi G., Genco P. (2001), *Le imprese italiane di fronte alla globalizzazione e alla terziarizzazione dell'economia*, Atti del XXIII Convegno AIDEA, *Processi di terziarizzazione e nuove sfide al governo delle aziende*, McGraw-Hill, Milano.
- Genco P. (2001), *Lo stato della ricerca sull'internazionalizzazione delle PMI*, in *Sinergie*, n. 13.
- Genco P. (2001), *Nuovi bisogni e nuove strategie di sviluppo dei servizi sociali socio-sanitari nella Provincia della Spezia*, Rapporto di ricerca, DITEA, Genova.
- Bianchi Martini S., Genco P. (2002), *Esperienze di didattica innovativa*, Atti del XXIV Convegno AIDEA, *La cultura economico – aziendale nell'università e nella società in cambiamento*, McGraw-Hill, Milano.
- Genco P. (2002), *La posizione delle pmi nei processi di internazionalizzazione dell'economia italiana*, in G. Ferrara, R. Passaro, G. Vito (a cura di), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del Mezzogiorno*, Guida Editore, Napoli.

- Genco P., Buratti N. (2002), *Il management d'impresa fra old e new economy: nuovi principi o nuove soluzioni?*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3.
- Genco P. (2002), *Il sistema savonese delle infrastrutture di trasporto. Criticità e strategie di posizionamento*, (a cura di), Strumenti – Collana di cultura economica, Savona.
- Genco P. (2002), *Problemi e politiche di razionalizzazione del settore sanitario* (a cura di), Enzo Albano Editore, Napoli.
- Genco P. (2003), *I processi concorrenziali nei rapporti di mercato verticali*, in AA.VV., *Ricerchare insieme – Studi in onore di Sergio Vaccà*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P. (2004), *Le imprese high tech e i fattori ambientali di sviluppo*, Enzo Albano Editore, Napoli.
- Genco P. (2004), *Il controllo di gestione nel governo e nella strategia d'impresa*, Tavola Rotonda, *L'evoluzione del controllo di gestione – Modelli ed esperienze*, Franco Angeli, Milano.
- Bruzzone A., Genco P., Bocca E., Penco L. (2005), *Development of a model for evaluating comparative evolution of logistics in retail*, 2005 Summer Computer Simulation -SCSC Conference, Philadelphia, 2005, July 24-28, 2005 (Proceeding).
- Genco P., Penco L. (2005), *Manufacturer-retailer supply chain integration: vertical and horizontal collaborative logistic strategies and implication for channel power and channel efficiency*, 9th International Conference on Global Business and Economic Development, Seoul, May, 2005 (Proceeding).
- Genco P. (2005), *Riflessioni sulla responsabilità sociale*, in *Sinergie*, n. 67.
- Genco P. (2005), *Conclusioni*, in *Quaderni di Sinergie*.
- Genco P. (2006), *La dematerializzazione dell'impresa e del territorio: l'impresa-progetto*, in *Sinergie*, n. 70.
- Genco P. (a cura di) (2007), *Il terziario tra innovazione e tradizione. Il caso della Liguria*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P. (2007), *Il significato del terziario nei sistemi economici avanzati*, in P. Genco (a cura di), *Il terziario tra innovazione e tradizione. Il caso della Liguria*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P., Calvelli A. (2007), *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Enzo Albano Editore, Napoli.
- Genco P., Vagnani G. (2008), *New Frontiers in Entrepreneurship: The Scientific Contributions in this Issue*, in *Sinergie*, n. 75.
- Genco P., Esposito De Falco (2009), *Il governo dell'impresa negli studi economico aziendali*, in *Sinergie*, 70.
- Genco P., Penco L. (2010), *Il dibattito sulla dimensione aziendale nelle discipline economiche e manageriali*, in SRM, S. Coppola (a cura di), *Il sud in competizione: La varietà dei modelli dimensionali esistenti e la scelta allocativa delle imprese*, Napoli.
- Genco P., Penco L. (2010), *Dall'impresa ai sistemi locali e alle reti: dimensione del*

- sistema e dimensioni delle imprese nel sistema*, in SRM, S. Coppola (a cura di), *Il sud in competizione: La varietà dei modelli dimensionali esistenti e la scelta allocativa delle imprese*, Napoli.
- Genco P. (2010), *Il governo dei sistemi complessi. Considerazioni conclusive*, *Atti del Convegno Annuale di Sinergie, Roma 2009*, in *Sinergie*, n. 81/2010.
- Esposito De Falco S., Genco P. (a cura di) (2011), *Il Tessile/Abbigliamento Campano tra Internazionalizzazione e Tradizione: i risultati del Progetto TA CAMP*, Sinergie Rapporti di ricerca.
- Genco P. (2011), *Il Progetto TACamp: criticità, percorsi strategici e indicazioni di policy per l'internazionalizzazione delle imprese*, in S. Esposito De Falco, P. Genco (a cura di), *Il Tessile/Abbigliamento Campano tra Internazionalizzazione e Tradizione: i risultati del Progetto TA CAMP*, Sinergie Rapporti di ricerca, p. 649.
- Genco P. (2012), *Implicazioni di carattere organizzativo e gestionale per gli intermediari finanziari: alcuni nodi da sciogliere*, in "La crisi: implicazioni e scenari per gli intermediari finanziari", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.
- Genco P. (2012), *La gestione strategica dell'impresa: le strategie di corporate*, Enzo Albano Editore, Napoli.
- Genco P. (2012), *Corporate Governance. Sistemi e strutture di governo dell'impresa*, Enzo Albano Editore, Napoli.
- Genco P., Penco L. (2012), *Comportamenti strategici e ricerca della consonanza nelle medie imprese: una verifica empirica su alcuni casi aziendali*, in C. Gatti, S. Esposito de Falco (a cura di), *La consonanza nel governo d'impresa. Profili teorici e applicazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P., Penco L. (a cura di) (2012), *Assetti di governo e strategie nelle medie imprese: un approfondimento sulle medie imprese quotate*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P. (2014), *Corporate Governance (nuova ed.)*, Giappichelli, Torino.
- Genco P. (a cura di) (2014), *Centri logistici per la competitività delle imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P. (2014), *Prefazione*, in P. Genco (a cura di), *Centri Logistici per la competitività delle imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P. (2014), *Centri logistici quali fattori di competitività delle imprese e delle filiere tecnologico-produttive*, in P. Genco (a cura di) *Centri logistici per la competitività delle imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Genco P., Morvillo A. (a cura di) (2015), *Il ruolo delle relazioni per l'innovazione dei servizi*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.
- Genco P., Morvillo A. (2015), *Introduzione*, in P. Genco, A. Morvillo (a cura di), *Il ruolo delle relazioni per l'innovazione dei servizi*, *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.
- Genco P., Penco L. (2017), *La gestione strategica delle imprese: le strategie di corporate (nuova ed.)*, Giappichelli, Torino.
- Genco P., Zorloni A. (2017), *Struttura e dinamiche evolutive del mercato dell'arte contemporanea*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.

- Genco P. (2017), *Riflessioni sulle scienze manageriali nell'era dell' "Industria 4.0"*, in *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*, n. 3.
- Genco P., Calvelli A. (2018), *Fondamenti di gestione strategica delle imprese*, Giapichelli, Torino.
- Barile S., Genco P. (2020), *Riflessioni sul concetto di vitalità: origine, evoluzione e declinazioni*, in AA.VV., *Contributi in onore di Gaetano Golinelli*, Roma, p. 640.
- Genco P., Penco L., Profumo G. Scarsi R. (2020), *Interconnessione digitale ed evoluzione del rapporto industria-distribuzione*, in AA.VV., *Contributi in onore di Gaetano Golinelli*, Roma, p. 1254.
- Genco P., Penco L., Profumo G., Scarsi R. (2021), *La strategia e il processo di creazione/ripartizione del valore*, in AA.VV., *Contributi in onore di Giuseppe Tardivo*, Torino.
- Genco P., Penco L. (2022), *Intelligenza artificiale e processi decisionali manageriali*, in AA.VV., *Innovazione e Management, Omaggio a Salvio Vicari*, Bocconi Editore, Milano.