



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**La gestione strategica aziendale e del
capitale umano**

Strategic corporate and human capital
management

Relatore:
Prof. Mariano Cesari

Rapporto finale di:
Mattia Funari

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1- L'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA	5
1.1 Cos'è un'impresa?	6
1.2 L'impresa come sistema complesso e sostenibile	10
1.3 La gestione strategica aziendale	13
<i>1.3.1 Il cambiamento tra anni 80-90 e il pensiero di Porter</i>	15
<i>1.3.2 Le tre alternative strategiche</i>	16
1.4 La pianificazione strategica	19
<i>1.4.1 Analisi SWOT</i>	20
CAPITOLO 2 – GESTIONE ED ORGANIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO	22
2.1 Approcci moderni	23
2.2 Come gestire le risorse umane	25
2.3 Organizzazione del capitale umano	27
2.4 Interconnessione tra strategia aziendale e capitale umano	28
CONCLUSIONI	30
BIBLIOGRAFIA	31
SITOGRAFIA	34

INTRODUZIONE

La presente tesi si propone di esplorare l'importanza della gestione strategica aziendale, analizzandola non solo attraverso una prospettiva teorica e operativa, ma anche considerando il ruolo cruciale del capitale umano. In particolare, l'obiettivo è quello di comprendere come le strategie aziendali possano essere formulate e implementate efficacemente, tenendo conto delle competenze, delle capacità e delle motivazioni dei dipendenti. Verranno esaminati i diversi modelli di gestione strategica, le teorie di riferimento, e le pratiche migliori che mettono in risalto l'importanza di valorizzare il capitale umano come fattore determinante per il successo e la sostenibilità a lungo termine delle imprese. La tesi si suddivide in due capitoli, fornendo una panoramica approfondita sui due temi chiave.

Il primo capitolo ha lo scopo di analizzare il concetto di impresa, evidenziando gli elementi fondamentali che la caratterizzano, nonché la complessità presente in ogni aspetto per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Successivamente, verrà esaminata in dettaglio la definizione di strategia, includendo una discussione approfondita sulla gestione strategica e prendendo in considerazione le teorie sviluppate dall'economista Porter.

Inoltre, sarà trattata la pianificazione strategica, illustrando il processo attraverso il quale vengono stabiliti gli obiettivi aziendali. Di fatto, utilizzando strumenti di pianificazione come l'analisi SWOT, la quale consente di eseguire valutazioni interne ed esterne, è possibile effettuare un'analisi dettagliata e precisa dei punti di forza, delle debolezze, delle minacce e delle opportunità. Come spiegato dettagliatamente nel capitolo, questo approccio analitico aiuta a determinare le strategie più efficaci per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Nel secondo capitolo, si approfondisce il concetto di capitale umano all'interno del contesto storico-economico attuale, dove l'individuo, con le sue competenze e le sue relazioni, rappresenta l'unità organizzativa fondamentale.

In questo capitolo emerge chiaramente la necessità di superare la visione meccanicistica dell'organizzazione aziendale, favorendo una concezione dell'azienda come un sistema vivente e dinamico. Viene posta particolare attenzione alla gestione delle risorse umane, esplorando come le aziende possono valorizzare il capitale umano per creare un ambiente di lavoro più innovativo e reattivo ai cambiamenti. Si analizzano le diverse strategie e pratiche di gestione delle risorse umane che contribuiscono a sviluppare le competenze individuali e a promuovere una cultura aziendale inclusiva e orientata alla crescita.

CAPITOLO 1- L'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA

Il presente capitolo si propone di introdurre l'argomento dell'elaborato, nonché la gestione strategica aziendale, partendo dal concetto fondamentale di definizione dell'impresa e la relativa organizzazione.

In primo luogo, l'analisi mira a mettere in evidenza l'importanza dell'operato di ogni singola impresa, in quanto possono considerarsi il punto di partenza dell'economia in tutto il mondo.

In particolare, viene preso in considerazione l'aspetto sostenibile dell'azienda, oggi ritenuto essenziale per il suo funzionamento ottimale.

In secondo luogo, l'analisi si concentra sui due pilastri fondamentali dell'organizzazione aziendale: la pianificazione e la gestione strategica.

La gestione strategica è un processo centrale che permette alle aziende di delineare e ottenere i propri scopi di lungo periodo, oltrepassando i problemi generati dalle modifiche esterne e utilizzando le proprie risorse in modo ottimale.

Dopodiché, si analizza una tecnica fondamentale nella pianificazione aziendale, l'analisi SWOT, la quale rappresenta il punto cardine, dal momento che riguarda sia il contesto esterno che interno, mettendo a confronto le variabili esogene ed endogene.

1.1 Cos'è un'impresa?

L'impresa è un'organizzazione esercitata da un soggetto, chiamato imprenditore, il quale coordina e gestisce in modo professionale l'attività produttiva, al fine di raggiungere una determinata produzione e offrire beni e/o servizi.

L'impresa viene definita come un sistema complesso, gerarchico e cognitivo:

- complesso poiché l'impresa è strutturata da innumerevoli parti collegate tra loro.
- gerarchico poiché ogni sottosistema è subordinato a quello posto ad un livello superiore.
- cognitivo poiché praticando la sua attività apprende conoscenze che sono alla base del suo operare.

L'imprenditore può svolgere la sua attività in due distinte modalità: in maniera individuale, nel caso in cui si tratti, appunto, di impresa individuale; in modo collettivo, se più soggetti si uniscono a capo di un'attività.

Il sistema impresa ha una natura autopoietica, in quanto è un sistema che si sviluppa a partire da sé stessa. Si caratterizza per essere definita "aperta", ma anche "chiusa", poiché scambia risorse con l'ambiente che la circonda, ma mantiene anche stabile l'organizzazione interna, senza farsi condizionare da variazioni provenienti dall'esterno.

Fondamentale è il dinamico legame che vi è tra il concetto di impresa, inteso, dunque, come entità economica che ricerca la realizzazione di obiettivi profittevoli o di altro genere, e l'azienda, quale struttura organizzativa che unisce risorse umane, finanziarie e materiali per perseguire tali obiettivi nell'ambito di un contesto commerciale specifico.

L'azienda, infatti, rappresenta l'insieme dei beni sia materiali, mobili ed immobili, sia immateriali, introdotti nell'impresa. In altre parole, è una combinazione di beni e capitale umano, avente come obiettivo il soddisfacimento dei bisogni dell'uomo attraverso la produzione, quindi, il raggiungimento dell'utilità generale.

Si può affermare che le aziende siano il punto di partenza dell'economia in tutto il mondo, in quanto coloro che generano i prodotti e i servizi essenziali per la sopravvivenza, forniscono lavoro alla popolazione, e producono ricchezza attraverso i compensi e i risultati ottenuti nell'esercizio.

Le imprese selezionano strategicamente la propria localizzazione all'interno del mercato, dove stabiliscono rapporti di collaborazione con altre entità commerciali, dando luogo a forme di interazione che possono manifestarsi sotto forma di collusioni¹ o cooperazioni organizzative.

Il tutto è regolato da un'autorità chiamata antitrust, la quale ha il compito di regolare il mercato, e far in modo che l'incontro tra domanda e offerta non sia sottoposto a pressioni di nessun tipo nel momento in cui si verifica lo scambio. Questo organo evita, infatti, la creazione di cartelli e/o la creazione di situazioni di monopolio.

Inoltre, le imprese devono tenere in considerazione altri soggetti, quali, lo Stato, i clienti, e i vari enti internazionali, che possono condizionarne o alterare le idee iniziali. Queste incontrano le prime difficoltà sin dal loro interno, in quanto obbligate a gestire autonomamente elevati gradi di complessità dovuti alle dinamiche e alle interazioni interiori, le quali si vengono spontaneamente a creare con i soggetti presenti, come i lavoratori, gli azionisti, i top manager.

Oggi esistono tre tipi di imprese:

- *L'impresa no-profit*, che si pone come obiettivo primario quello di raggiungere risultato di rilevanza sociale.
- *L'impresa mutualistica*, che ha come scopo quello di generare beni e/o servizi, a condizioni più vantaggiose del mercato stesso.
- *L'impresa pubblica*, la quale cerca di soddisfare i bisogni della società.

Fin dall'antichità, gli studiosi si sono interessati a capire come un'impresa debba comportarsi per ottenere i suoi obiettivi nel minor tempo possibile, e allo stesso tempo, come mantenere il successo per un lungo periodo.

¹ In economia, accordo fra un certo numero di imprese per definire strategie di prezzo e/o di prodotto che rendano il loro profitto collettivo più elevato di quanto sarebbe in assenza della pratica collusiva.

Inoltre, l'impresa ha più scopi, uno dei tanti è creare valore economico che si viene ad autoprodurre solo se viene generato un surplus per i suoi stakeholder².

L'imprenditore inserisce all'interno del ciclo produttivo tutti i beni e i servizi necessari, noti come fattori produttivi o in termini più specifici input, i quali vengono combinati per l'ottenimento dell'output.

Inoltre, questi fattori produttivi possono essere suddivisi in due grandi insiemi:

- *i fattori a fecondità semplice,*
- *i fattori a fecondità ripetuta.*

I primi, esauriscono la loro utilità e funzionalità economica partecipando ad un unico ciclo produttivo; a differenza dei fattori a fecondità ripetuta, così chiamati poiché dissolvono la loro utilità economica molto più lentamente, partecipando perciò a più cicli produttivi.

Tutti questi fattori, che perdurano all'interno dell'impresa per anni, fisiologicamente vanno incontro al superamento tecnologico, noto anche con il termine di obsolescenza, lasciando emergere che la vita utile³ effettiva di questi fattori è sempre inferiore alla durata fisica.

L'efficace utilizzo dei fattori produttivi, sia tangibili che intangibili, riveste un ruolo cruciale nell'ottimizzazione del processo produttivo di un'azienda, contribuendo direttamente alla massimizzazione del profitto e alla sua sostenibilità economica nel lungo termine.

È un errore, però, pensare che l'impresa non abbia altro scopo che il profitto. L'impresa ha per scopo, inoltre, quello di raggiungere l'utilità generale.

Elemento fondamentale, coerente con il fine ultimo dell'impresa, è certamente l'organizzazione all'interno.

L'impresa, difatti, ha bisogno di essere organizzata, poiché devono essere introdotte una serie di risorse, ed è evidente che ogni tipologia di risorsa necessita un diverso comportamento.

² Soggetti esterni che collaborano con l'azienda (clienti, fornitori)

³ Periodo di tempo durante il quale la società prevede di utilizzare l'immobilizzazione.

Per le risorse naturali, anche note come umane, sorgono problematiche ben più ampie rispetto alle altre, perché l'impresa non ha la proprietà delle stesse, le quali lavorano al suo interno. Codesti lavoratori percepiscono una remunerazione, e ciò che si riceve sottoforma di compenso, viene poi impiegato dal lavoratore per soddisfare la propria utilità, che dipende principalmente dal raggiungimento dei bisogni.

Inoltre, l'azienda stessa può far leva anche su altri aspetti di origine emotiva e relazionale, e uno di questi è proprio che un dipendente incrementa la propria utilità nel momento in cui si sente stimato, o crea rapporti affettivi con i colleghi. Facendo leva su questi bisogni, l'impresa può riuscire a sviluppare la motivazione del lavoratore e far sì che egli si impegni di più.

Infine, gli studiosi stanno cercando di comprendere come un'impresa debba comportarsi per ottenere i suoi obiettivi nel minor tempo possibile, e allo stesso tempo, come mantenere il successo per un lungo periodo.

In questi ultimi anni, inoltre, si stanno sempre più affiancando all'aspetto economico altri due concetti fondamentali, l'aspetto ambientale e quello sociale.

1.2 L'impresa come sistema complesso e sostenibile

L'impresa è un sistema composto sia da risorse che da individui, interconnessi tra loro con uno scopo comune: realizzare valore economico, sociale ed ambientale.

Il sistema impresa dispone di:

- Patrimonio genetico, che racchiude le fasi dell'impresa nel suo avviamento, e in seguito nei vari momenti del suo sviluppo; ed è costituito da tre elementi:
 - a. La *spinta imprenditoriale*, meglio definita come la motivazione, che spinge l'imprenditore ad avviare la sua attività, ma anche gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Naturalmente nel corso del tempo può mutare, non è statica. Codesta spinta può avere motivazioni economiche, se l'obiettivo dell'imprenditore è creare ricchezza; oppure può avere motivazioni ideali, se l'obiettivo è generare un'idea innovativa.
 - b. *Le risorse disponibili*, sia tangibili che intangibili, che vanno a comporre l'impresa, e possono provenire dall'imprenditore, dai soci, dall'indebitamento verso le banche, ecc.
 - c. *Le relazioni*, che l'impresa crea con gli attori interni ed esterni nel suo ambiente.
- Patrimonio strategico, l'insieme delle risorse dalle quali dipende la performance dell'impresa nei processi rilevanti. È composto da elementi, come la *vision e mission*, che esprimono tutti i vari obiettivi prefissati riguardanti l'impresa e la strategia competitiva (Matteo Caroli, 2017).

In questi ultimi anni, inoltre, si sta sempre più affiancando all'aspetto economico l'aspetto ambientale, per quanto concerne la sostenibilità.

L'impresa sostenibile è fondata su tre pilastri, che sono strettamente collegati tra loro: economico, sociale e ambientale.

Per sostenibilità economica si intende la capacità dell'impresa di combinare al meglio le risorse andando a creare valore aggiunto, generando reddito e lavoro.

Per sostenibilità sociale si fa riferimento a tutte le azioni mirate e rivolte verso l'abbattimento delle diseguaglianze all'interno della società, e anche all'interno del contesto lavorativo, dando più importanza alla meritocrazia.

Per sostenibilità ambientale si intendono una serie di fasi lavorative e produttive che non danneggiano l'ambiente esterno.

Solitamente, l'impresa è condizionata da ciò che la circonda esternamente, che viene chiamato ambiente e tradizionalmente può essere suddiviso in due tipologie differenti: il mega environment e il task environment.

Il *mega environment* vincola la collettività dove opera l'impresa, andando a influenzare condizioni e dinamiche collettive.

Questa tipologia ha cinque elementi maggiormente importanti come:

- Lo sviluppo della tecnologia, perché può generare un incremento dell'output, ma allo stesso tempo, per coloro che non si aggiornano e che non hanno strumenti innovativi, può sfociare nella diminuzione di concorrenza;
- Lo sviluppo economico, che viene caratterizzato dal Paese in cui è collocata l'impresa, in quanto determina i piani da adottare e gli esiti raggiungibili;
- L'impostazione politica, che va a riguardare tutte le decisioni che prendono gli enti politici, verso cui le imprese si devono adeguare, che potrebbero essere sia un'ulteriore uscita per l'azienda, sia un contributo per coloro che adottano questi regolamenti per prime;
- Il contesto culturale e sociale, legato ai modi di fare dei Paesi in cui si opera. Codesti fattori, possono condizionare ogni giorno il rapporto tra luogo e azienda produttrice, e devono essere studiati attentamente in quanto, se non apprezzati da parte della comunità, potrebbero far rifiutare il prodotto stesso da quest'ultima. Come tutti i fast food McDonald's, quando arrivarono in India, dovettero rimodulare il menu standard, a base di carne di vitello, che sarebbe stato rifiutato dalla popolazione, per la quale questo animale è sacro (Waston, 1998);

- Infine, la condizione del resto del mondo, in quanto ci sono monete differenti, e di conseguenza, valori dei prodotti che variano in base al tasso di cambio; oppure decisioni tra nazioni. Queste due condizioni possono impattare notevolmente sulla competitività di un'azienda.

Il *task environment* viene a formarsi grazie a tutti quegli individui che, quotidianamente, si relazionano in modo diretto con l'impresa e che, a volte, incidono, fino a far modificare le strategie della stessa. Si può suddividere in cinque componenti:

- Gli acquirenti, tutti coloro che acquistano dall'impresa;
- I concorrenti, i quali, di fatto, competono con l'impresa, introducendo sul mercato beni alternativi;
- I fornitori, coloro che forniscono materie prime per la produzione;
- I dipendenti, che comprendono tutti i papabili lavoratori, i quali devono essere convinti, invogliati, scelti, ispirati e coinvolti al massimo;
- Gli enti governativi, che emettono regole riguardanti il mercato in cui si opera.

L'ambiente esterno varia a seconda del settore in cui si opera, e sarà l'imprenditore stesso a dover elaborare una strategia, efficace ed efficiente, per sfruttare al massimo le caratteristiche dell'ambiente in cui è localizzato.

Ciò che circonda l'impresa, detto anche ambiente esterno, ha due sfaccettature, una dimensione composta dal numero di individui, che stringono relazioni con l'azienda, e che vanno a definire la complessità. Mentre la seconda dimensione è il dinamismo, che definisce la velocità e la grandezza dei mutamenti, i quali possono verificarsi in un circoscritto ambiente.

In conclusione, si può affermare che la complessità aziendale impone alle organizzazioni di adottare strategie gestionali sempre più sofisticate e mirate. L'adozione di una gestione strategica efficace diventa, dunque, fondamentale per affrontare con successo le sfide che il contesto competitivo richiede.

Solo attraverso un'attenta pianificazione e un costante monitoraggio delle performance, sarà possibile ottenere vantaggi competitivi sostenibili nel lungo termine.

1.3 La gestione strategica aziendale

In questo paragrafo, ancor prima di illustrare la gestione strategica, risulta doveroso definire un concetto ad essa strettamente correlato, quello di strategia, fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda.

Partendo dall'etimologia, il termine strategia ha origini greche, e sta a significare “colui che ha la forza di operare” e può essere utilizzato in ambiti diversi.

Difatti, questo concetto nasce e trova le sue prime applicazioni in ambito militare, in quanto può essere applicato ai più svariati ambiti delle situazioni umane, dalla politica, alle relazioni internazionali, all'economia (Beretta Zanoni, Vernizzi, 2020). Nei prossimi paragrafi, si prenderà in considerazione il sistema strategico delle aziende e ci si focalizzerà, quindi, sul concetto aziendale.

La strategia è uno dei concetti più diffusi nell'epoca moderna, tanto da essere stato descritto come “l'età della strategia”, sottolineando la sua ubiquità e rilevanza nel panorama contemporaneo (Carter, 2013).

Al giorno d'oggi, il linguaggio e le attività strategiche sono pervasivi in tutti gli aspetti della società, di fatto, sono sempre più impiegati concetti quali “mission” e “vision”, tanto che non essere strategici equivale ad un'insufficiente competenza.

Il primo a parlarne fu Peter Drucker a partire dagli anni '50, economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense, uno dei pensatori più noti ed influenti in materia di teoria e pratica del management. Egli definì la strategia aziendale come un complesso di scelte riguardanti sia l'attività corrente sia quella futura dell'azienda, tenendo in considerazione le possibilità, le opportunità e i vincoli imposti dalla condizione esterna.

Per Chandler (1962), la strategia è definibile come il processo di formulazione di scopi e obiettivi di lungo termine, e di selezione dei metodi e delle risorse necessarie per il loro conseguimento.

Secondo tale studioso, la dinamica che caratterizza la scelta di un percorso strategico, riflette le condizioni ambientali e rappresenta la manifestazione della capacità dell'azienda di innovare e di adattarsi agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno (Chandler,1962).

Il metodo per conseguire l'obiettivo predefinito dell'azienda è intimamente correlato al concetto di strategia. In passato, le previsioni economiche si formulavano analizzando scrupolosamente la domanda, i costi, i ricavi e la produzione per i 5 anni successivi, poiché questi elementi riuscivano a rendere più chiara la copertura finanziaria di cui si poteva aver bisogno.

Negli anni seguenti, l'argomento appena spiegato ha subito molteplici modifiche, in quanto in costante evoluzione; e più precisamente tra gli anni '70 e '80, l'instabilità del futuro e l'incertezza del mercato non permettevano ipotesi perfette che riguardassero più anni, e per tale motivo, l'attenzione si incentrò sulla pianificazione strategica e sulla decisione.

In particolare, furono due studiosi, Hofer e Schendel (1978), a ridefinire in modo più puntuale la strategia, attribuendogli le modalità necessarie e sufficienti per raggiungere gli scopi definiti a monte, vincoli esogeni permettendo (Hofer, Schendel,1978).

Tale visione della strategia trasla l'interesse sul processo di pianificazione strategica, che può essere descritta come un processo di stadi sequenziali, necessari ad esprimere l'intenzione strategica imprenditoriale, data dagli scopi di medio-lungo termine e dalle manovre da attuare. Tale processo consente di formulare strategie per mezzo di un percorso definito e controllato, e il risultato di tale fenomeno è il piano strategico, il quale, al suo interno, include gli obiettivi fondamentali a medio-lungo termine e i comportamenti da adottare per raggiungere tali scopi. Le scelte effettuate all'interno dell'azienda sono raramente convertibili nel breve periodo, esattamente come le politiche di ottenimento degli input.

1.3.1 Il cambiamento tra anni 80-90 e il pensiero di Porter

Come già affermato precedentemente, negli anni '80 si sono riscontrati profondi mutamenti che hanno riguardato il procedimento di realizzazione degli obiettivi aziendali, dunque anche la gestione della strategia.

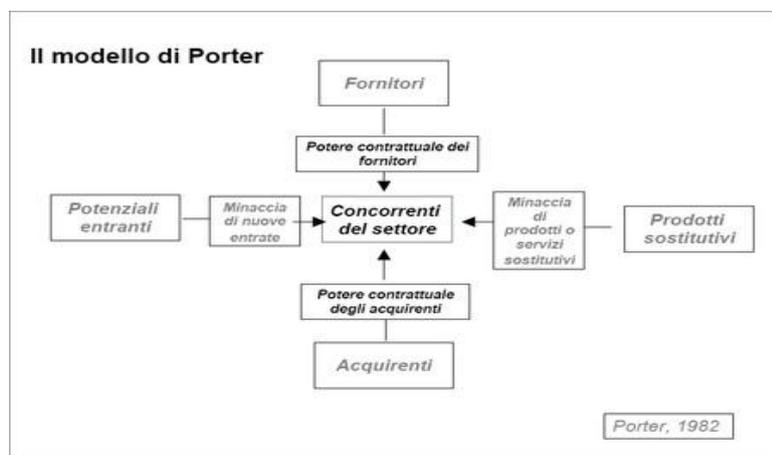
In questi ultimi anni si è passati, infatti, da una gestione molto statica, in cui non era elevato il grado di concorrenza, ad un ambiente in movimento, in cui, come già detto nel precedente capitolo, sono elevate l'incertezza e la concorrenza esterna.

Dunque, risultava molto più complesso realizzare strategie soddisfacenti, in quanto, con l'avvenire di questi mutamenti, l'uguaglianza competitiva con i soggetti esterni non era più appagante.

In conseguenza, ci si inizia ad orientare sempre più verso un miglior collocamento rispetto ai competitors⁴, al fine di ottenere un vantaggio competitivo, grazie soprattutto alla differenziazione dell'offerta di mercato (Porter, 1980).

Secondo Porter, economista statunitense, poiché tutte le aziende operano in un contesto competitivo, è sempre più essenziale preservare e consolidare le quote di mercato acquisite e conquistarne delle nuove, mantenendo così un vantaggio competitivo distinto, oltre all'essenziale differenziazione.

Figura 1.1: Modello delle cinque forze competitive di Porter



Fonte: Wikipedia

⁴ Un competitor è un soggetto, un'azienda o un'organizzazione contendente che occupa lo stesso mercato di un'azienda che offre il suo prodotto allo stesso target beni simili o alternativi.

Egli proporrà il modello delle cinque forze, il quale svolge una duplice funzione: oltre ad analizzare il grado di concorrenza in un determinato settore e l'eventuale mutamento, consente, a coloro che gestiscono l'azienda, di anticipare le propensioni all'interno di un mercato.

Dal nome stesso dello schema, si deduce che il suo studio si basi su cinque energie: i competitors, gli acquirenti, i produttori, i potenziali concorrenti e i beni alternativi. Grazie a questi cinque elementi, è possibile definire i punti di forza e di debolezza e la localizzazione all'interno del mercato, e si cerca di elaborare una situazione di stabilità per ottenere maggiori traguardi rispetto ai competitors.

Infine, Porter fa riferimento alla possibilità che si ha di raggiungere un margine più elevato negli scambi, grazie sicuramente all'efficienza e all'efficacia.

1.3.2 Le tre alternative strategiche

Nel panorama competitivo attuale, le organizzazioni sono costantemente alla ricerca di strategie vincenti per differenziarsi sul mercato e ottenere un vantaggio competitivo. Tra le diverse strategie competitive proposte da Porter, la leadership di costo, la diversificazione e la focalizzazione, sono tre approcci che le imprese possono adottare per ottenere successo nel mercato.

Nel presente paragrafo verranno approfondite queste tre strategie, discutendo i vantaggi e gli svantaggi di ognuna e analizzandone i principi base.

- In primo luogo, viene spiegata la **leadership di costo**, quella tecnica che permette all'azienda stessa di raggiungere una condizione favorevole, sostenendo costi minori nelle diverse fasi rispetto ai rivali. L'impresa è in grado, quindi, di spostare verso il basso il prezzo di ciò che offre facendolo risultare minore rispetto agli altri soggetti presenti sul mercato, pur riuscendo a coprire i costi medi.

Tale manovra permette all'impresa di ottenere una grande porzione di mercato, inglobando tutti i consumatori maggiormente elastici, aventi una domanda sensibile al prezzo. Questa perturbazione di prezzo fa modificare la stabilità che si era creata, andando a generare un aumento dei volumi domandati dai consumatori, e sebbene si possa pensare che si tratti di una situazione rapida e veloce, al contrario questa necessita di tempo.

In primis è necessario che l'informazione colpisca i diretti interessati, ed in secondo luogo, l'impresa deve essere in grado di gestire e soddisfare l'aumento della domanda in modo efficace, munita di una buona capacità produttiva e di un'ottima logistica in uscita. Pertanto, un esagerato aumento della domanda può condurre anche a diseconomie⁵ che azzerano il vantaggio di partenza.

- Segue la **diversificazione**, strategia che si verifica quando l'impresa è presente in più mercati oltre quello originario, o anche quando l'impresa offre sul mercato beni e servizi unici, che permettono alla stessa l'identificazione rispetto alle altre concorrenti. In questo modo sarà in grado di raggiungere senza sforzi la fidelizzazione dei clienti, cosicché gli stessi siano poco condizionati, nel caso il prezzo dei prodotti sia maggiorato.

Per far sì che la differenziazione raggiunga una posizione di rilievo sono necessarie delle condizioni:

- *unicità*, valore che attribuisce il consumatore al prodotto;
- *percezione*, la quale deve arrivare al cliente attraverso un'adeguata comunicazione, finalizzata a mettere in mostra gli elementi principali e di rilievo;
- *sostenibilità economica*, dovuta al fatto che, nel momento in cui il soggetto interessato riconosce il maggior valore del bene, è disposto anche a sostenere un costo maggiore rispetto a quello richiesto dai concorrenti. Ciò porta anche ad incrementare il grado di fidelizzazione.

⁵ Descrivono il fenomeno in cui un aumento della capacità produttiva genera un aumento del costo marginale e di conseguenza un aumento del costo medio.

- Ultima ma non per minore importanza è la **focalizzazione**, la quale incastra le precedenti due tecniche. Viene utilizzata perlopiù da imprese di piccole dimensioni e, solitamente, si basa sulla ricerca di una posizione favorevole in un'area circoscritta del mercato, agendo in una determinata nicchia.

Successivamente, il pensiero di Porter subisce delle piccole modifiche, dovute al fatto che si sposta l'interesse dall'analisi dell'ambiente esterno alla gestione delle risorse interne e su come quest'ultime vengono acquisite ed utilizzate.

Questo nuovo modello prende il nome di **resource-based view**, il quale pone al centro le modalità organizzative e come possano creare un vantaggio competitivo, utilizzando le risorse tangibili ed intangibili.

Le risorse sono l'insieme degli elementi che permettono all'impresa stessa di creare strategie che ne migliorano l'efficacia e l'efficienza (Barney, 1991). In primis, queste risorse indispensabili per l'impresa sono firm-specific, vuol dire che sono adatte solo all'azienda che le sta utilizzando. Inoltre, si suppone che non siano distribuite in egual misura in un settore e ciò fa sì che le varie imprese siano differenziate.

Successivamente si affianca al primo modello il **competence-based theory**, il quale ritiene che le singole risorse immesse all'interno dell'azienda non riescano a creare un vantaggio competitivo autonomamente, ma richiedono la giusta integrazione e combinazione.

1.4 La pianificazione strategica

Come evidenziato nel paragrafo precedente, la pianificazione strategica si struttura attraverso una sequenza di fasi predeterminate e metodicamente definite, e rappresenta, perciò, un elemento importante della gestione strategica aziendale.

In termini concreti, la pianificazione aziendale inizia la sua formulazione dall'analisi dell'ambiente che circonda l'azienda, esaminando le variabili esogene e la concorrenza. Dunque, si va a studiare e definire attentamente il settore in cui inserire il proprio mercato e, successivamente, si vanno ad osservare e studiare le possibili opzioni strategiche.

Trattasi, la pianificazione strategica, di un processo rigoroso, consapevole e altamente strutturato. Un'impresa, mediante tale elemento, riesce a prevenire e adeguarsi alle modifiche dell'ambiente e, inoltre, analizza le tendenze del contesto concorrente. È una tecnica che coinvolge diversi attori all'interno dell'impresa, ed è normalmente descritta secondo una sequenza di fasi, non obbligatoriamente lineare.

Solitamente, in primis si affronta la fase preparatoria, vale a dire che si “preparano le menti” per assumere la miglior scelta strategica. Successivamente, vi è l'esplicitazione delle scelte, in quanto le decisioni prese vengono condivise e comunicate a tutti i diversi stakeholder, interni ed esterni. Infine, si analizzano i risultati conseguiti.

Il processo di pianificazione si compone di tre caratteristiche importanti:

- L'interattività, la quale permette di passare da una fase all'altra del processo, a volte anche in modo non sequenziale; infatti, come già spiegato, non necessariamente seguono un processo lineare;
- La flessibilità, grazie al fatto che la pianificazione si caratterizza per meccanismi di aggiornamento periodici;
- L'incertezza, dovuta al fatto che all'interno dell'azienda vengono spesso fatte delle previsioni su temi incerti, che si possono riscontrare solo nel futuro.

La pianificazione può riguardare diverse modalità:

- se analizziamo contesti ristretti o, meglio, definiti, si parla di pianificazione settoriale;
- se l'analisi è invece totale, chiaramente si parlerà di pianificazione globale.

1.4.1 Analisi SWOT

Uno strumento di notevole importanza nella pianificazione strategica è sicuramente l'analisi SWOT, sviluppata da Albert Humphrey intorno agli anni Sessanta del Novecento.

È una tecnica fondamentale che va in aiuto all'organizzazione aziendale, in quanto riguardante sia il contesto esterno che interno e, più nel dettaglio, il suo scopo è quello di comprendere e valutare le possibilità di miglioramento ed ingrandimento dell'organizzazione, considerando che si devono sfruttare gli elementi positivi e ridurre al minimo i fattori negativi (Barile, S; 2019).

Si compone di punti di forza e debolezza (variabili interne), per quanto riguarda il contesto interno; e di opportunità e minacce (variabili esterne), condizionate dagli eventi esterni, che spesso causano incertezza e instabilità.

Figura 1.2: Analisi SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORZE	DEBOLEZZE
ESTERNO	OPPORTUNITÀ	MINACCE

Fonte: Prof. Sergio Barile Sapienza

Dunque, in termini semplici, questo metodo consente di estrapolare il percorso maggiormente adatto da seguire (Storti, D, 2009).

Nel dettaglio, gli elementi che compongono questa analisi sono:

- *Punti di forza (Strengths)*: tutti quegli elementi e risorse che permettono di creare dei vantaggi concorrenziali;
- *Debolezze (Weaknesses)*: analisi interna delle zone a rischio di ogni genere, dai processi produttivi al coinvolgimento del personale.
- *Opportunità (Opportunities)*: valutazione dei mercati esterni e vicini, con relative novità e idee che si possono integrare alla produzione. Tali elementi potrebbero creare un accrescimento delle nostre offerte.
- *Minacce (Threats)*: componenti esterne che potrebbero nuocere alla salute della nostra azienda.

Tutto questo consente di avere una visione più informata e attenta nella gestione e decisione strategica, in quanto in grado di individuare fattori interni ed esterni che influenzano il successo, e di sviluppare strategie per capitalizzare sulle opportunità e affrontare le minacce, anticipando la concorrenza e agendo proattivamente.

In conclusione, l'analisi SWOT rappresenta un versatile strumento per coloro che desiderano valutare la propria posizione e sviluppare conseguentemente strategie di successo, adattandosi alle mutevoli dinamiche del mercato e garantendone il proprio successo a lungo termine.

Dunque, dopo aver esaminato nel primo capitolo i fondamenti della gestione e pianificazione strategica, il secondo capitolo si concentrerà maggiormente sulla gestione del capitale umano, approfondendo come le strategie aziendali possano essere efficacemente implementate attraverso la valorizzazione delle competenze e delle relazioni dei dipendenti.

CAPITOLO 2 – GESTIONE ED ORGANIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

Il presente capitolo si propone di esplorare in dettaglio le strategie e le pratiche legate alla gestione e all'organizzazione del capitale umano all'interno delle imprese moderne. L'analisi si concentrerà su come le aziende possano ottimizzare il potenziale dei propri dipendenti attraverso metodologie innovative di gestione delle risorse umane, la formazione continua, e l'adozione di una cultura aziendale inclusiva e motivante. Verranno esaminati vari modelli teorici e approcci pratici che mirano a migliorare la produttività, l'engagement e la soddisfazione lavorativa, mettendo in luce l'importanza cruciale del capitale umano come fattore chiave per il successo e la competitività delle organizzazioni nel contesto economico attuale.

Dunque, la gestione del capitale umano deve essere allineata con gli obiettivi iniziali stabiliti strategici dell'azienda.

Inoltre, si pone particolare attenzione all'importanza delle conoscenze, fondamentali per poter dare un approccio di livello all'impresa.

2.1 Approcci moderni

Le imprese si trovano oggi a dover essere sempre più competitive nel mercato attuale, cercando di attirare l'attenzione dei clienti, spesso influenzati da fattori esterni. Di conseguenza, è necessario disporre di una struttura produttiva e organizzativa di alta qualità per superare l'indecisione e la precarietà.

Nel momento in cui si decide di puntare all'eccellenza, è fondamentale considerare l'uomo, il personaggio principale, e la necessità di ottimizzare le sue potenzialità. Questo soggetto ha attraversato un significativo cambiamento, passando dal concetto di forza lavoro a quello di capitale umano. Grazie a questo mutamento culturale, sempre più imprese vedono i lavoratori non più come semplici mezzi, bensì come un capitale fondamentale. Pertanto, all'interno dell'impresa è cruciale coordinare l'aspetto del capitale umano, poiché esso fornisce un contributo essenziale, in quanto sempre più considerato un elemento imprescindibile che merita un adeguato contesto per valorizzarne i punti di forza.

In questo contesto, la società è sempre più orientata verso la conoscenza, e lo sviluppo economico dipende dalla quantità di informazioni rilevanti derivate dalle conoscenze possedute (Rullani, 2004). Di conseguenza, coloro che possiedono queste competenze all'interno dell'impresa sono più competitivi sul mercato, poiché le risorse intangibili sono fondamentali per controllare l'innovazione. Questa innovazione promuove lo sviluppo del capitale intellettuale, diventando l'arma indispensabile per riprodurre periodicamente gli asset⁶ competitivi delle imprese (Ronca, 2010).

Anche i dirigenti aziendali contribuiscono all'organizzazione, partecipando alla pianificazione del fabbisogno di risorse umane, che implica la scelta del personale idoneo per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il personale selezionato deve essere integrato e orientato all'interno dell'azienda per comprendere appieno i propri compiti.

⁶ Qualsiasi bene di proprietà di un'azienda (macchinari, merci, ecc.), che possa essere monetizzato e quindi usato per il pagamento di debiti.

In questa fase, emergono punti innovativi, come la meritocrazia. Inoltre, è indispensabile coinvolgere i lavoratori e farli sentire partecipi, instaurando un legame solido.

È fondamentale stimolarli, facendoli sentire importanti, apprezzati e indispensabili, cercando di armonizzare i bisogni individuali extra lavorativi con quelli professionali (P. Martin, J. Nicholls, 1989).

Infine, è essenziale che tutti i membri dell'azienda, indipendentemente dal loro livello nella gerarchia, siano consapevoli dell'evoluzione aziendale, partecipando attivamente alle problematiche quotidiane e proponendo suggerimenti per migliorare l'organizzazione.

2.2 Come gestire le risorse umane

Come già spiegato precedentemente, l'azienda si trova spesso a dover affrontare notevoli difficoltà nel momento in cui decide di implementare nuove idee al suo interno. Tali resistenze sono principalmente dovute alle abitudini consolidate dei dipendenti, che hanno sempre interpretato il loro lavoro in modo tradizionale e si sentono insicuri di fronte ai cambiamenti. Questa problematica può essere definita come una questione di natura culturale, aggravata dalla mancanza di strumenti adeguati a valorizzare appieno il capitale umano.

Per raggiungere gli obiettivi predefiniti, si cerca, perciò, di studiare le dinamiche mentali che influenzano i comportamenti dei dipendenti sul lavoro, poiché comprenderle consente di raggiungere più facilmente i traguardi aziendali. Una volta definita una strategia, l'impresa deve attuarla quotidianamente, e da questo punto di partenza deriveranno poi le necessità relative alle risorse umane.

In questo contesto, la gestione strategica delle risorse umane (GSRU) emerge come un approccio chiave per integrare la gestione delle persone con gli obiettivi aziendali. Secondo Huselid (1995), la GSRU consiste nel “coordinare le pratiche di gestione delle risorse umane con la strategia aziendale per migliorare la performance del business e sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile”.

La gestione delle risorse umane (GSRU), infatti, costituisce tutte le attività e tecniche volte a raggiungere il grado massimo del capitale umano nell'organizzazione. Essa si compone di una serie di fasi fondamentali per giungere al risultato finale:

- 1- *Preferenza del personale*: molto importanti sono le fasi di scelta del personale avente doti e capacità per aiutare l'azienda a raggiungere il suo obiettivo prefissato.
- 2- *Crescita del personale*: fondamentale è donare tutte le informazioni necessarie al personale, per far sì che quest'ultimo sia in grado di incrementare le sue abilità.

- 3- *Valutazione del personale*: essenziale è anche porsi a disposizione degli individui che lavorano all'interno dell'azienda, per fornire consigli su cosa perfezionare, ma anche osservare e monitorare attentamente per esprimere dei feedback utili per l'attuale e il futuro al lavoratore.
- 4- *Gestione della cultura aziendale*: sicuramente necessaria è anche la promozione di un'ideologia interna all'azienda che consente di lavorare in un ambiente sano, pulito e collaborativo.

La valutazione e la gestione delle prestazioni del personale sono basilari per monitorare il contributo individuale e collettivo alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'azienda. Attraverso sistemi di valutazione delle prestazioni efficaci, le imprese possono identificare i punti di forza e le aree di miglioramento dei propri dipendenti, fornendo feedback e opportunità di sviluppo per massimizzare il loro contributo al successo organizzativo (Lawler, 1994).

Dunque, un'efficiente gestione delle risorse umane permette di massimizzare le attività aziendali riuscendo ad ottenere gradimento da parte dei clienti e dei dipendenti, migliorando la tecnologia ed i prodotti, ma anche alimentando la reputazione nella comunità in cui essa è localizzata.

2.3 Organizzazione del capitale umano

Che cosa si intende per capitale umano?

Come evidenziato da Becker e Huselid (1998), "il capitale umano è un driver chiave della performance aziendale, e gli investimenti nelle persone possono generare ritorni significativi per l'azienda". Per capitale umano si intende, quindi, la totalità delle nozioni, delle conoscenze e delle capacità che ogni lavoratore possiede all'interno del contesto aziendale. Di fatto, è l'intera organizzazione che può influire sul mercato, in quanto il capitale umano riesce a creare un notevole vantaggio competitivo che va sfruttato nel migliore dei modi. Questo viene a formarsi grazie agli individui capaci di creare una rete di lavoro che risponde perfettamente ai mutamenti esterni, ma al contempo si adatta allo sviluppo interno delle tecniche innovative da utilizzare. Inoltre, importantissimo è creare un'atmosfera positiva che automaticamente ed inavvertitamente elargisce un'eccellente efficienza esecutiva, essenziale per promuovere l'impegno, la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti, elementi cruciali per il successo delle strategie aziendali.

Come afferma Schneider (1987), "un ambiente di lavoro positivo e supportivo può influenzare positivamente il comportamento e le prestazioni dei dipendenti, contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi aziendali". Infatti, un ambiente di lavoro favorevole non solo migliora la produttività, ma valorizza anche il capitale umano, il quale si basa sull'istruzione, la formazione e la conoscenza, detti anche "investimenti". Inoltre, coincide con la padronanza e l'attitudine che, insieme all'esperienza, creano il concetto di competenza. Dal punto di vista più astratto, il capitale umano viene osservato come uno strumento pratico per risolvere problematiche aziendali specifiche. Naturalmente, anche nel capitale umano l'azienda deve investire risorse. Questo investimento può essere visto da due prospettive diverse: da un lato, il capitale umano può essere considerato come un elemento deperibile e soggetto a obsolescenza; dall'altro, può essere visto come una risorsa auto generabile, a condizione che le decisioni aziendali siano orientate anche alla sua tutela e sviluppo.

2.4 Interconnessione tra strategia aziendale e capitale umano

La stretta interconnessione tra strategia aziendale e capitale umano rappresenta un tema cruciale nell'ambito della gestione delle risorse umane e dell'organizzazione aziendale e ha ricevuto considerevole attenzione da parte degli studiosi e degli esperti del settore. Difatti, numerose ricerche condotte nel campo hanno evidenziato l'importanza di comprendere e gestire efficacemente il legame tra le strategie organizzative dell'azienda e le risorse umane che la compongono, poiché l'efficace integrazione è fondamentale per il successo e la sostenibilità delle imprese nel contesto competitivo contemporaneo.

Innanzitutto, la letteratura accademica sottolinea l'importanza di una strategia aziendale ben definita e allineata agli obiettivi organizzativi per guidare e orientare le azioni del capitale umano all'interno dell'impresa.

Questa, infatti, rappresenta proprio una delle principali sfide che le aziende affrontano, vale a dire adeguare la strategia organizzativa con le competenze e le capacità dei propri dipendenti.

Come afferma Paul Kearns, autore ed esperto in materia di gestione delle risorse umane, "la strategia aziendale e il capitale umano sono due facce della stessa medaglia. Senza un'adeguata gestione delle risorse umane, la strategia aziendale rischia di essere inefficace e viceversa" (Kearns, 2005).

Ciò implica che le decisioni strategiche prese dall'azienda devono tener conto delle competenze, delle abilità e delle attitudini dei dipendenti, e viceversa, le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane devono essere allineate con gli obiettivi strategici dell'azienda.

Una delle modalità attraverso cui avviene questa interconnessione è rappresentata dal processo di selezione e sviluppo del personale.

Infatti, attraverso processi di reclutamento, selezione e formazione mirati, le imprese possono garantire di avere il giusto mix di competenze e talenti necessari per implementare con successo la strategia aziendale (Barney, 1991).

È essenziale, quindi, investire nella formazione e nello sviluppo professionale dei dipendenti al fine di garantire che essi siano in grado di adattarsi ai cambiamenti nel contesto operativo e contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali (Wright & McMahan, 1992).

Oltre alla gestione delle risorse umane, anche la cultura organizzativa svolge un ruolo fondamentale nell'interconnessione tra strategia aziendale e capitale umano. La cultura aziendale influisce sul comportamento e sulle decisioni dei dipendenti, determinando in larga misura la loro capacità di tradurre la strategia aziendale in azioni concrete. Come afferma Edgar Schein, uno dei principali teorici della cultura organizzativa, "la cultura organizzativa è il collante invisibile che tiene insieme l'azienda. Essa influisce su come le persone pensano, sentono e si comportano all'interno dell'organizzazione" (Schein, 1990).

Inoltre, l'interconnessione tra strategia aziendale e capitale umano non riguarda solo i dipendenti direttamente impiegati dall'azienda, ma anche i fornitori, i partner e altre parti interessate esterne. Le aziende devono essere in grado di collaborare e coordinarsi con queste parti interessate al fine di massimizzare il valore complessivo creato per l'azienda e per l'intera catena del valore (Porter, 1985).

In conclusione, l'interconnessione tra strategia aziendale e capitale umano rappresenta un elemento cruciale per il successo e la sostenibilità delle imprese nel contesto competitivo attuale.

Attraverso una gestione strategica delle risorse umane orientata agli obiettivi, le imprese possono garantire di avere il giusto mix di talenti, competenze e motivazione necessari per implementare con successo le proprie strategie aziendali e ottenere vantaggi competitivi significativi sostenibili nel lungo termine, poiché in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, di innovare e di creare valore a lungo termine per tutti gli stakeholder coinvolti.

Difatti, come sottolineano Wright e McMahan (1992), "il successo competitivo dell'azienda dipende dalla capacità di gestire efficacemente il proprio capitale umano attraverso politiche e pratiche mirate".

CONCLUSIONI

Definire l'importanza della gestione e della pianificazione strategica, abbinate anche alla necessità di un'ottima e puntuale organizzazione del capitale umano, è lo scopo di questo elaborato.

Di fatto, questa tesi ha esplorato in modo approfondito la fondamentale sinergia tra gestione strategica aziendale e gestione del capitale umano per il successo e la sostenibilità a lungo termine delle imprese. Attraverso un'analisi dettagliata delle teorie dell'economista statunitense Michael Porter e l'applicazione di strumenti di pianificazione come l'analisi SWOT, è stato possibile evidenziare come le strategie aziendali debbano essere formulate tenendo conto delle risorse interne ed esterne, con un'attenzione particolare al capitale umano.

Il primo capitolo ha, infatti, fornito una solida base teorica sulla gestione e pianificazione strategica, mettendo in luce l'importanza di strumenti come l'analisi SWOT per la valutazione delle opportunità e delle minacce. Successivamente, nel secondo capitolo, si è analizzato il capitale umano come elemento centrale nelle dinamiche aziendali contemporanee, sottolineando la necessità di una visione dell'azienda come sistema vivente.

Di fatto, il passaggio da una visione meccanicistica dell'organizzazione aziendale a una concezione dell'azienda come un sistema vivente e dinamico rappresenta un cambiamento paradigmatico necessario nell'era contemporanea. Questo approccio non solo riconosce l'importanza delle competenze e delle relazioni individuali, considerate il vero motore dell'innovazione e della competitività, ma promuove anche una cultura aziendale inclusiva e orientata alla crescita, che è essenziale per affrontare le sfide globali e locali.

La gestione delle risorse umane, dunque, deve essere integrata nella pianificazione strategica, attraverso pratiche che promuovano lo sviluppo professionale, la motivazione e il benessere dei lavoratori, al fine di costruire un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo in un ambiente economico in continua evoluzione.

BIBLIOGRAFIA

Anello, F. (2020). Insegnanti consapevoli e critici dell'azione didattica attraverso l'analisi SWOT. *Ricerche di Pedagogia e Didattica. Journal of Theories and Research in Education*, 15(1), 137-153.

Barile, S. (2019). Analisi PESTLE Analisi SWOT.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo: Unpublished manuscript*

BERETTA ZANONI, A., & Vernizzi, S. (2020). *Strategia e Piano Aziendale* (pp. 1-372). Egea.

Boldizzoni, D., & Paoletti, F. (Eds.). (2006). *Gestione delle risorse umane*. Apogeo Editore.

Carter, C. (2013). The age of strategy: Strategy, organizations and society. *Business History*, 55(7), 1047-1057.

Celli, M. (2012). *La valutazione quantitativa del capitale umano aziendale*. G Giappichelli Editore.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*, 5(1), 12-48.

Coda, V. (2014). Le condizioni di sviluppo dell'impresa. *Economia Aziendale Online*, 5(1), 25-32.

D'Amore, R., Iorio, R., & Lubrano Lavadera, G. (2014). La relazione tra capitale umano, Ricerca & Sviluppo e innovazione a livello d'impresa: un'analisi su un panel di imprese italiane. *Badia F., Cestari G. (a cura di) Il legame tra coesione territoriale, sviluppo locale e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 264-292.

DEGLI ESPOSTI, P. (2007). Dal prodotto all'esperienza nuove strategie dell'impresa. In *L'esperienza degli spazi di consumo. Il coinvolgimento del consumatore nella città contemporanea* (pp. 75-88). FrancoAngeli.

Genco, P., & Penco, L. (2017). *La gestione strategica dell'impresa: Le strategie di corporate*. G Giappichelli Editore.

Giannini M., Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamiche organizzative, Giappichelli Editore, Torino, 1996

Hofer C. W., Schendel D. *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, Minn; West Publishing, 1978.

Huselid MA. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*

Kearns, P. (2005). From return on investment to added value evaluation: The foundation for organizational learning. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 135-145.

La Bella, A., & Battistoni, E. (2008). *Economia e organizzazione aziendale*. Maggioli Editore.

Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, 15(1), 3-15.

Lawler III, E. E. (1994). Total quality management and employee involvement: are they compatible?. *Academy of Management Perspectives*, 8(1), 68-76.

Marasca, S., & Ciccola, R. (2021). L'evoluzione della strategia aziendale tra teoria e prassi. In *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti* (pp. 1-26). G. Giappichelli Editore.

Martin P., J. Nicholls, *Il commitment*, Franco Angeli, Milano, 1989

Matteo Caroli, (2017). Capitolo 4, la gestione strategica

Michaux, S. (2023). *Le cinque forze di Porter: Comprendere le forze competitive e rimanere in testa alla concorrenza*. 50Minutos. es.

Petti, L., & Di Gennaro, V. (2009). IL CAPITALE UMANO DA RISORSA ECONOMICA A PATRIMONIO AZIENDALE.

Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.

Porter's, V. C. M. (1985). What is value chain. *E-Commer.*, 1-13.

Ronca, C. (2010). Società della conoscenza, sviluppo locale e competitività delle imprese. *Modelli e metriche di valorizzazione degli intangibili di impresa*. Roma: Fondazione Adriano Olivetti.

Rullani, E. (2004). La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.

Storti, D. (2009). L'analisi SWOT. *INEA*, [http://www.farecampania.net/download/biblioteca/progettazione_integrata M, 2](http://www.farecampania.net/download/biblioteca/progettazione_integrata_M,2).

Watson, I. (1998). *Applying case-based reasoning: techniques for enterprise systems*. Morgan Kaufmann Publishers Inc.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

SITOGRAFIA

www.google scholar.it

www.treccani.it

www.googleimmagini.it

www.wikipedia.it